



UNIVERSITATEA *BABE -BOLYAI* CLUJ-NAPOCA  
COALA DOCTORAL  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA  
AFACERILOR

DOMENIUL: MANAGEMENT

**STUDIU PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR DIN UNITĂȚILE  
DE ÎNVĂȚĂMÎNT ALE M.A.I.**

**- REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT -**

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:

**Prof univ.dr. ILIE LIVIU**

DOCTORAND:

**BOC A (c. s. RAUS) Alina-Viorica**

- 2014 -

## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

<b>LISTA FIGURILOR.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA TABELELOR .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA ANEXELOR .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITOLUL I- MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN UNITĂȚILE M.A.I.....</b>	<b>11</b>
1.1. REPERE ISTORICE ȘI LEGISLATIVE .....	12
1.2. RESURSELE UMANE ALE M.A.I .....	16
1.3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.....	18
1.3.1. <i>Recrutarea, selecția și ocuparea locurilor vacante.....</i>	<i>19</i>
1.3.2. <i>Formarea profesională .....</i>	<i>21</i>
1.3.3. <i>Managementul carierei .....</i>	<i>23</i>
1.3.4. <i>Evaluarea performanțelor profesionale .....</i>	<i>26</i>
1.3.5. <i>Drepturile și îndatoririle angajaților în relațiile de muncă .....</i>	<i>28</i>
1.3.6. <i>Particularități privind recompensarea meritelor și disciplina muncii .....</i>	<i>32</i>
1.4. DREPTURI DE GESTIONARE A RESURSELOR UMANE.....	36
<b>CAPITOLUL II -PARTICULARITĂȚI ALE RESURSELOR UMANE DIN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÎNT ALE M.A.I .....</b>	<b>38</b>
2.1. INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÎNT DIN M.A.I. CA ORGANIZAȚIE PUBLICĂ .....	39
2.2. FORMAREA PROFESIONALĂ ÎN CADRUL M.A.I.....	41
2.2.1. <i>Concepția de formare profesională a personalului M.A.I.....</i>	<i>41</i>
2.2.2. <i>Sistemul de formare profesională în M.A.I. ....</i>	<i>43</i>
2.3. RESURSELE UMANE ALE INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÎNT DIN M.A.I .....	46
2.3.1. <i>Resursele umane din învățământul superior .....</i>	<i>47</i>
2.3.2. <i>Resursele umane din învățământul postliceal .....</i>	<i>52</i>
2.3.3. <i>Resursele umane ale centrelor de formare profesională .....</i>	<i>56</i>
2.4. STRUCTURILE DE CONDUCERE ALE INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÎNT .....	59
<b>CAPITOLUL III – MOTIVAREA ANGAJAȚILOR.....</b>	<b>62</b>
3.1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE .....	62
3.2. PRINCIPALELE TEORII MOTIVATIONALE .....	65
3.2.1. <i>Teoria ierarhiei nevoilor.....</i>	<i>67</i>
3.2.2. <i>Teoria ERG .....</i>	<i>69</i>
3.2.3. <i>Teoria bifactorială a motivației.....</i>	<i>71</i>
3.2.4. <i>Teoria nevoilor dobândite .....</i>	<i>72</i>
3.2.5. <i>Teoria X-Y.....</i>	<i>73</i>
3.2.6. <i>Teoria așteptărilor .....</i>	<i>75</i>
3.2.7. <i>Teoria echității.....</i>	<i>76</i>
3.2.8. <i>Teoria evaluării cognitive (CET) și teoria autodeterminării (SDT).....</i>	<i>77</i>

3.3 TIPURI DE MOTIVARE .....	79
3.3.1 Motivarea pozitiv i negativ .....	80
3.3.2. Motivarea extrinsec i intrinsec .....	81
3.3.3. Motivarea cognitiv i afectiv .....	82
3.3.4. Motivarea economic i moral-spiritual .....	83
3.4. STRATEGII I TEHNICI DE MOTIVARE A ANGAJA ILOR.....	84
3.4.1. Utilizarea recompenselor.....	84
3.4.2. Utilizarea pedepselor .....	88
3.4.3. Designul postului.....	89
3.4.4. Alte strategii i tehnici de motivare.....	92
<b>CAPITOLUL IV- METODOLOGIA CERCET RII.....</b>	<b>95</b>
4.1. SCOPUL I OBIECTIVELE CERCET RII.....	97
4.2. METODOLOGIA CERCET RII.....	98
4.2.1. Formarea i determinarea e antionului.....	99
4.2.2. Tehnici i instrumente de cercetare.....	105
4.2.3. Prelucrarea i analiza datelor.....	108
<b>CAPITOLUL V-REZULTATELE CERCET RII .....</b>	<b>113</b>
5.1. REZULTATELE STUDIULUI DESF URAT LA NIVELUL C.C. SIBIU.....	113
5.2. REZULTATELE STUDIULUI DESF URAT LA NIVELUL C.P.P.P. SLATINA .....	123
5.3. REZULTATELE STUDIULUI DESF URAT LA NIVELUL S.A.P. CLUJ.....	132
5.4. REZULTATELE STUDIULUI DESF URAT LA NIVELUL I.S.O.P. BUCURE TI.....	141
5.5. REZULTATELE STUDIULUI DESF URAT LA NIVELUL S.A.P. CÂMPINA.....	152
5.6. REZULTATELE STUDIULUI LA NIVELUL INSTITU IILOR DE ÎNV MÂNT ALE I.G.P.R. ....	164
5.7. REZULTATELE STUDIULUI LA NIVELUL CELOR CINCI UNIT I.....	177
<b>CAPITOLUL VI - CONCLUZII I CONTRIBU II PERSONALE.....</b>	<b>190</b>
6.1. CONCLUZII GENERALE I PROPUNERI.....	190
6.2. CONTRIBU II TEORETICE I APLICATIVE .....	197
6.3. LIMITELE CERCET RII I DIREC II DE CERCETARE .....	198
<b>LISTA ABREVIERILOR.....</b>	<b>200</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>201</b>

**CUVINTE CHEIE:** motivație, recompense, pedepse, factori motivaționali, unit ți de înv țământ, nevoi umane

## INTRODUCERE

Comportamentul în muncă al angajaților este influențat de necesitățile, aspirațiile și interesele fiecărui individ care, în funcție de caracteristicile mediului în care acesta muncește, îl determină să acționeze într-o manieră care să-i permită obținerea efectelor și rezultatelor dorite. Ceea ce îi motivează pe oameni să muncească diferă de la persoană la persoană, de la un context la altul și de la o etapă la alta a vieții fiecărui individ.

Restructurările sectorului ordinii și siguranței publice alături de constrângerile financiare au impus treptat în unitățile proprii un sistem de motivare bazat mai mult pe amenințarea reducerii satisfacțiilor: reducerea salariului, pierderea unor drepturi, sancțiuni financiare sau chiar disponibilizarea. Climatul de nesiguranță în care lucrează angajatul, fie el manager sau angajat, restricțiile legislative care nu mai permit recompensarea financiară a performanțelor, reducerea beneficiilor independente de rezultatele activității, anularea avansurilor în grad înainte de termen pentru lucrări excepționale au diminuat substanțial posibilitatea managerilor de a construi un sistem de motivare extrinsec pozitiv. Singurele pârghii în acest sens au rămas aprecierile verbale și acordarea de diverse diplome. Totuși, meseria de polițist sau militar este o meserie vocațională, orientarea spre această muncă fiind fundamentată și pe plăcerea de a desfășura munca specifică, motivația în muncă a personalului acestor unități fiind datorată și unor factori motivaționali intrinseci, legați de conținutul muncii.

Formarea inițială și continuă, specializarea și formarea profesională a personalului M.A.I. se face prin propria rețea de învățământ. Aceasta se compune din: o universitate, un institut de formare, școli postliceale și mai multe centre de formare. Angajații instituțiilor de învățământ formează un grup eterogen din punct de vedere al statutului profesional (ofițeri, agenți/subofițeri, personal contractual/civili), formării profesionale de bază (militar sau civil) și activității (învățământ, administrativ, resurse financiare, resurse umane, cultură și tradiții, cazare, alimentație publică, etc). Specific acestor instituții este faptul că numărul personalului didactic este de regulă mai mic decât cel al angajaților din structurile nedidactice, iar personalul contractual reprezintă un procent important (în general, între 20%-30%) din totalul posturilor ocupate. Acestei ultime categorii de angajați le sunt aplicabile reglementări distincte față de cele aplicabile polițistilor/militarilor din M.A.I. în domeniul recompenselor, sancțiunilor și evoluției în carieră.

În primul rând dacă poliștii și militarii din cadrul M.A.I. au un ghid al carierei, pentru personalul contractual nu există elaborat un asemenea document. Mai mult în a doua jumătate a anului 2011 a fost elaborat proiectul de Strategie privind managementul carierei poliștilor supus dezbaterii publice pe site-ul ministerului Administrației Interne (fără a fi aprobat până la acest dat), dar un document similar destinat personalului contractual nu a fost nici măcar avansat la stadiul de idee. Oricum proiectul nu aducea nimic nou în ceea ce privește recompensarea considerându-se că fiind suficient menținerea elementelor de stimulare (beneficii și recompense) și a sancțiunilor disciplinare în vigoare la acest moment: avansare în gradul profesional următor înainte de îndeplinirea stagiului minim, conferirea de decorații, ordine și medalii și recompense morale și/sau materiale, muștrare scrisă, diminuarea drepturilor salariale, amânarea promovării în grad profesional sau funcție, trecerea într-o funcție inferioară și destituirea. În ceea ce privește aspectul intrinsec al motivației nu au fost regăsite propuneri. În al doilea rând, regulamentele interne ale M.A.I. sunt deficitare în ceea ce privește abordarea echitabilă a recompenselor în ceea ce privește categoriile de personal din unități și unitățile proprii. În timp ce pentru poliștii și militarii există reguli clare privind recompensarea care completează legislația salarizării, personalul contractual nu beneficiază de asemenea prevederi. Pentru ei singura mențiune este că „personalul contractual din unitățile M.A.I. are dreptul să fie recompensat cu prime, premii și titluri distinctive conform normelor în vigoare pentru rezultate deosebite în muncă” (Ordinul Ministrului de Interne nr.458 din 26.05.2003). Din punct de vedere al normelor interne ale M.A.I. referitoare la acest aspect nu există. Desigur personalului contractual îi este aplicabil, la fel ca și poliștilor, legislația în domeniul salarizării precum și Codul Muncii (dar care nu clarifică aspectul recompensărilor specifice).

În acest context, provocarea cea mai mare a conducătorului unei instituții de învățământ din sectorul ordinii și siguranței publice este tocmai de a găsi pârghiile cele mai adecvate de a motiva, a antrena și angaja un grup atât de eterogen sub aspectul statutului și activității profesionale în atingerea obiectivelor organizaționale. Din acest punct de vedere, managerul are la dispoziție, pe lângă recompense și sancțiunile prevăzute de legislația specifică în acest domeniu și interesul profesional intrinsec al fiecărui angajat. Potrivit lui Deci și Ryan (2000), omul este o ființă curioasă, activă, jucându-și și în același timp/deodată disponibilitatea de a învăța și a explora, fără a avea nevoie de stimulente externe pentru a face acest lucru. Astfel, motivația în muncă a personalului acestor unități poate crește datorită unor factori

motivationale intrinseci, legați de conținutul muncii cu condiția ca accesul în sistem să fie pe criterii vocaționale și de competență profesională. Totuși, privitor la motivația intrinsecă intervine o dilemă: personalul polișt/militar este atras de munca de poliție/activitatea militară sau de către profesia de profesor/economist/inginer? Pentru că în aceste instituții nu se desfășoară activitate specifică de ordine și siguranță publică, ci activitate didactică, administrativă, economică etc.

Lucrarea este structurată pe ase capitole. Capitolul I-*Managementul resurselor umane în unitățile M.A.I.* oferă câteva repere istorice și legislative, prezintă resursele umane și analizează managementul resurselor umane în M.A.I.: recrutarea, selecția și ocuparea locurilor vacante; formarea profesională; managementul carierei; evaluarea performanțelor profesionale; drepturile și îndatoririle angajaților în relațiile de muncă; particularități privind recompensarea meritelor și disciplina muncii și drepturi de gestionare a resurselor umane. Toate informațiile au la bază legislația în domeniu specific acestui minister. Capitolul II-*Particularități ale resurselor umane din instituțiile de învățământ ale M.A.I.* descrie sistemul de formare profesională a M.A.I. și prezintă numărul, structura, statutul și condițiile de încadrare a personalului didactic și nedidactic pe niveluri de educație. Sunt prezentate particularități ale resurselor umane și ale structurilor de conducere din învățământul superior, postliceal și din centrele de formare profesională continuă a M.A.I. Capitolul III – *Motivarea angajaților* realizează câteva delimitări conceptuale și trece în revist principalele teorii motivationale, tipuri de motivare și strategii și tehnici de motivare. Capitolele IV și V prezintă metodologia și rezultatele cercetării la nivelul fiecărei unități studiate, dar și prelucrări a datelor la nivelul instituțiilor de învățământ ale I.G.P.R. și la nivelul întregului lot de participanți. Ultimul capitol este destinat concluziilor, limitelor studiului și direcțiilor viitoare de cercetare.

## **1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII**

Cercetarea își propune să contribuie la îmbunătățirea actului managerial prin identificarea celor mai adecvate strategii și tehnici de motivare a angajaților din instituțiile de învățământ ale M.A.I. Elementul de noutate constă în faptul că studiază nevoile umane sub aspectul teoriei lui Maslow în corelație cu factori motivationali extrinseci și intrinseci specifici domeniului.

Obiectivul general al studiului este de a analiza sistemul motivational al unităților de învățământ ale M.A.I. în vederea identificării de bune practici și de perfecționare a acestuia.

Obiectivele specifice vizează: realizarea ierarhiei factorilor motivaționali și a ierarhiei nevoilor umane ale angajaților, stabilirea relațiilor existente între nevoile umane și factorii motivaționali și realizarea comparațiilor privind nevoile umane și factorii motivaționali în funcție de statutul profesional, domeniul de activitate, formarea profesională de bază, nivelul studiilor și genul angajaților.

Înțind cont de faptul că specific domeniului studiat este conceptul de siguranță și ordine, iar meseria de polițist, jandarm sau pompier este una vocațională, s-a plecat de la următoarele ipoteze:

1. Factorii intrinseci primează în fața recompenselor și sancțiunilor;
2. Nevoile de siguranță sunt cele mai importante nevoi ale angajaților;
3. Între nevoi și factori motivaționali există o relație directă semnificativă;
4. Există diferențe în ceea ce privește factorii motivaționali și nevoile umane între diverse categorii de angajați.

## **2. METODOLOGIA CERCETĂRII**

Având în vedere obiectivele studiului, perioada de aplicare și metodele de culegere, prelucrare și interpretare a datelor, cercetarea de față este aplicativă, transversală, de tip cantitativ și calitativ.

### **2.1. Formarea și determinarea eantionului**

În cadrul M.A.I. își desfășoară activitatea Academia de Poliție (424 angajați în 2012), 6 coli postliceale (841 angajați în 2013) și 13 unități de formare profesională continuă (2471 angajați în 2013 conform Concepției de formare). Dintre acestea patru instituții sunt subordonate direct M.A.I. (Academia și trei centre de formare), celelalte fiind în subordinea celor patru inspectorate generale de armă: I.G.P.R. (două coli postliceale și două instituții de formare continuă), I.G.J.R. (două coli postliceale și patru instituții de formare continuă), I.G.P.F. (o coală postliceală și trei instituții de formare continuă) și I.G.S.U. (o coală

postliceal și o instituție de formare continuă pentru care nu există date clare referitoare la angajați).

În cadrul cercetării de față au fost aplicate chestionare tuturor unităților de învățământ aferente unui inspectorat general de armă din cele patru existente (respectiv I.G.P.R.) și la nivelul unei instituții de învățământ din cele patru subordonate direct M.A.I. (respectiv I.S.O.P.). Populația investigată a fost formată din cei de 641 de angajați ai unităților intrate în studiu (C.C. Sibiu, C.P.P.P. Slatina, S.A.P. Cluj, I.S.O.P. București și S.A.P. Câmpina). Tipul de eantionare este eantionare probabilistic stratificat randomizat: populația fiind împărțită în straturi și pentru fiecare strat s-a realizat o eantionare simplu randomizat.

Luând în calcul necesitatea unui număr de 30 subiecți pentru fiecare categorie profesională la nivelul fiecărei instituții, precum și posibilitatea ca în urma aplicării pe teren a chestionarelor, ele să nu poată fi recuperate în totalitate, am aplicat un număr de 641 chestionare din care am recuperat un număr de 444 valide. În consecință analiza cantitativă aferent studiului de caz s-a efectuat pe un eantion format din 444 de respondenți, deși eantionul reprezentativ, calculat a fost de 240.

## **2.2. Tehnici și instrumente de cercetare**

Pentru investigarea problemei de cercetat am utilizat metoda anchetei cu cele două forme ale ei: pe bază de chestionar și pe bază de interviu. În vederea identificării domeniilor, ariei de cercetare, definirii conceptelor și construirii chestionarului s-a utilizat metoda Focus Grupului ca instrument de cercetare calitativ. Pentru culegerea datelor s-a utilizat un chestionar creat, pe baza acordului interevaluator, de către autor împreună cu psihologul unei instituții de învățământ din M.A.I care deține atestat de liber practică pe linia psihologiei aplicate în domeniul securității naționale. Aplicarea chestionarului s-a realizat în perioada februarie-iunie 2013, în conformitate cu legislația privind activitatea de cercetare la nivelul M.A.I.

## **2.3. Prelucrarea și analiza datelor**

Prelucrarea și analiza datelor s-a realizat statistic, cu ajutorul programului informatic IBM SPSS Statistics software versiunea 21. Au fost aplicate proceduri statistice descriptive pentru organizarea, sintetizarea și comunicarea datelor numerice. Pentru a trage concluzii cu privire la populația investigată pe baza unui eantion de date, în virtutea unor raționamente



logico-probabilistice, s-a apelat la inferența statistică. Normalitatea distribuției datelor a fost verificat prin analiza histogramei și aplicarea testului Kolmogorov-Smirnov. Pentru analiza consistenței interne a scalelor atât la nivelul fiecărui institut cât și la nivelul întregului eșantion s-au calculat coeficienții Cronbach alfa ( $\alpha$ ). Corelațiile și comparațiile între variabilele studiate la nivelul lotului și între diverse categorii de personal s-au realizat cu ajutorul testelor parametrice pentru eșantioane cu distribuție normală și a testelor neparametrice pentru cele care nu au distribuție normală. În acest sens, pentru comparații au fost aplicate teste  $t$  pentru eșantioane perechi și eșantioane independente, testul U Mann-Whitney, testul Kruskal-Wallis și testul Wilcoxon. Pentru corelații au fost calculați coeficienții de corelație Pearson și Spearman rho. În urma dorinței exprimate de către conducerea fiecărui institut s-au realizat analize în ceea ce privește variabilele studiate la nivelul fiecărui institut.

### 3. CONCLUZII GENERALE ȘI PROPUNERI

Rezultatele prelucrărilor statistice ale datelor culese au validat primele două ipoteze la nivelul fiecărui unități, la nivelul tuturor institutelor de învățământ ale I.G.P.R. și la nivelul întregului eșantion format din angajații celor cinci unități intrate în studiu. Astfel, s-a demonstrat că *factorii intrinseci primează în fața recompenselor și sancțiunilor, iar nevoile de siguranță sunt cele mai importante nevoi ale angajaților.*

Ierarhiile factorilor motivaționali stabilite pentru fiecare caz în parte au fost identice arătând că, indiferent de instituție, angajații consideră aspectele intrinseci ale muncii ca fiind cele mai motivatoare pentru comportamentul lor în muncă, urmate de sancțiuni și doar pe ultimul loc situându-se recompensele. Corelațiile pozitive identificate între factorii motivaționali intrinseci pe de-o parte și recompense și sancțiuni pe de altă parte vin în contradicție cu teoriile potrivit cărora recompensele extrinseci subminează motivația intrinsecă. Acest lucru indică faptul că recompensele și sancțiunile aplicabile în acest moment la nivelul M.A.I. nu compromit motivația intrinsecă a angajaților din institutelor de învățământ ale I.G.P.R. și I.S.O.P.

Dintre recompensele aplicabile, salariul/gradă de merit și premiile în bani sunt cele mai motivatoare pentru personal. Toate celelalte recompense sunt considerate de către cei mai mulți dintre angajați a fi motivatoare în mic, foarte mic măsură sau chiar deloc. Cea mai

pu în motivatoare recompens este conferirea de arme albe, un procent important din personal considerând-o deloc motivatoare. Răspunsurile la itemii aferenți recompenselor aplicabile în alte sectoare sau care ar putea fi aplicate la nivelul M.A.I. arată că majoritatea angajaților I.G.P.R. și I.S.O.P. consideră motivatoare într-o măsură importantă acordarea unei pensii private și a unei asigurări medicale private. Cea mai motivatoare categorie de recompense o reprezintă beneficiile economice urmate de promovare și în ultimul rând de recunoașterea non-financiară a meritelor.

În ceea ce privește sancțiunile aplicabile, situația este puțin diferită între unitățile de învățământ ale I.G.P.R. și I.S.O.P. Astfel, la nivelul învățământului din cadrul Poliției Române, toate sancțiunile prevăzute de legislația în vigoare la nivelul M.A.I. sunt considerate motivatoare în mare, foarte mare măsură sau în totalitate de către cei mai mulți dintre angajați. La nivelul I.S.O.P. doar trei sancțiuni dintre cele prevăzute în legislația aplicabilă angajaților M.A.I. sunt considerate motivatoare în mare, foarte mare măsură sau în totalitate pentru a munci de majoritatea respondenților, respectiv: destituirea/concedierea, diminuarea drepturilor salariale pentru funcția îndeplinită și suspendarea raporturilor de muncă pe o perioadă determinată.

Angajații celor cinci unități de învățământ consideră că autonomia în realizarea sarcinilor, urmată de beneficiile economice ca fiind mai importante pentru motivarea/automotivarea lor în muncă decât sunt promovarea, îmbunătățirea relațiilor interumane, recunoașterea non-financiară și obținerea puterii de decizie ca urmare a rezultatelor muncii. Obținerea autonomiei în muncă (planificarea, necesitatea, prioritatea, modul de realizare a sarcinilor proprii) sau din contra, pierderea acesteia ca efect al rezultatelor în muncă este mai motivatoare pentru angajați decât dobândirea unei eventuale puteri de decizie (sau pierderea acesteia) în ceea ce privește activitatea altor colegi.

Ierahiile nevoilor umane realizate la nivelul instituțiilor de învățământ ale I.G.P.R. și la nivelul tuturor celor cinci unități intrate în studiu au relevat că cele mai importante nevoi umane ale angajaților sunt nevoile de siguranță urmate de cele de afiliere. Ordinea nevoilor umane situate pe ultimele trei locuri a fost diferită de la o instituție la alta și la nivelul tuturor unităților nefiind nici validat statistic. Corelațiile pozitive puternice și foarte puternice identificate între nevoile în toate cazurile analizate indică faptul că o creștere a unei trebuințe antrenează de fapt creșterea și a altor trebuințe și invers o scădere a unei nevoi antrenează diminuarea celorlalte. Acest lucru înseamnă că nu este nevoie ca o trebuință să fie satisfăcută

pentru ca altele să devină importante și să orienteze comportamentul angajaților modelul lui Maslow fiind invalidat din acest punct de vedere.

Cea de-a treia ipoteză, respectiv presupunerea că *între nevoi și factori motivaționali există o relație direct semnificativă* a fost validată doar parțial, în sensul că există o relație directă, dar slabă între motivația în muncă și nevoile umane.

Rezultatele prelucrărilor statistice ale datelor culese la nivelul instituțiilor de învățământ ale I.G.P.R. și la nivelul tuturor unităților intrate în studiu au relevat faptul că o posibilă recompensă sau sancțiune nu are efecte importante asupra nevoilor umane ale angajaților, corelațiile între ele fiind slabă și foarte slabă pozitive. De asemenea, nevoile angajaților nu au un impact semnificativ în orientarea comportamentului angajaților spre obținerea unor recompense sau evitarea unor sancțiuni. Legătura dintre nevoi și factorii intrinseci este puțin mai intensă (moderat pozitiv), situație explicabilă prin faptul că acești factori sunt mai puțin generali decât cei extrinseci reprezentați de recompense și sancțiuni.

În cazul I.S.O.P., nu a fost identificată nicio corelație între recompense și nevoile umane. Acest rezultat indică faptul că nevoile umane ale respondenților nu sunt satisfăcute prin obținerea beneficiilor economice/recunoașterilor non-materiale extrinseci aplicate sau posibil a fi aplicate în această unitate. O posibilă explicație a acestei situații este faptul că nevoile umane ale angajaților sunt satisfăcute din altă sursă decât locul de muncă actual. De asemenea nu există o legătură între sancțiuni și nevoile fiziologice, iar corelația sancțiunilor cu celelalte nevoi este slabă. Ceea ce este interesant în acest caz este faptul că și factorii motivaționali intrinseci corelează tot slab cu nevoile de stimulare și nevoile de autorealizare și nu au nicio legătură cu nevoile fiziologice, nevoile de siguranță și nevoile de afiliere.

Cea de-a patra ipoteză potrivit căreia *există diferențe în ceea ce privește factorii motivaționali și nevoile umane între diverse categorii de angajați* a fost de asemenea validată parțial, în sensul că au fost identificate diferențe semnificative statistice în ceea ce privește variabilele studiate doar în anumite cazuri. Rezultatele obținute au fost diferite în funcție de nivelul de prelucrare a datelor.

Concluziile studiilor aduc managerilor fiecărei instituții, dar și factorilor de decizie de la nivelul superior o serie de informații concrete cu privire la nevoile umane ale angajaților și la ceea ce consideră angajații ca și-ar motiva pentru a munci.

În primul rând, devine foarte clar că principala motivație a personalului este de ordin intrinsec și nu extrinsec, iar că nevoile dominante ale angajaților sunt cele de siguranță și

afiliere. În acest sens, contribuția studiului provine din faptul că a abordat legătura nevoi-motivației (intrinsec și extrinsec) cercetând existența și intensitatea legăturii dintre ele. S-a dovedit astfel, că la momentul studiului nevoile umane ale personalului nu au o influență semnificativă asupra orientării comportamentului în muncă. În cazul I.S.O.P acestea par să nu fie satisfăcute prin obținerea beneficiilor economice/recunoașterea non-materiale extrinseci aplicate sau posibil să fie aplicate în această unitate. Mai degrabă personalul consideră că ar fi motivat să muncească dacă rezultatele obținute i-ar aduce autonomie în planificarea și realizarea sarcinilor de serviciu. În acest caz, managerii ar trebui să ia în considerare diferite strategii de reproiectare a postului astfel încât să ofere angajaților posibilitatea dezvoltării profesionale și personale, să le aducă provocări și recunoaștere profesională, precum și sentimentul autonomiei pe care și-l doresc. Simplificarea, rotația, lărgirea și îmbogățirea sarcinilor de muncă sunt modalități concrete de realizare.

În al doilea rând, rezultatele indică faptul că doar două dintre elementele sistemului de recompense aplicabil la nivelul M.A.I sunt motivatoare într-o măsură importantă și că personalul ar fi sensibil la stimulentele aplicabile în alte sectoare cum ar fi o pensie privată și o asigurare medicală suplimentară. Ținând cont de faptul că: 1. recompensele nu subminează motivația intrinsecă, ci din contră, pot să o stimuleze crescând încrederea în sine, fiind văzute ca o modalitate de realizare profesională și 2. angajații doresc autonomie în realizarea sarcinilor de serviciu poate fi conceput un sistem alternativ de recompensare prin combinarea sarcinilor și stimularea unei mai mari autonomii a acestora. Aceste activități se potrivesc persoanelor cu atribuții de organizare, stimulează cooperarea personalului și ajută la gestionarea conflictelor și tensiunilor la locul de muncă.

În al treilea rând, concluziile obținute în ceea ce privește importanța factorilor motivaționali și nevoilor pentru diverse categorii de personal (studii, statut profesional, domeniu etc.) vor ajuta la particularizarea strategiilor și tehnicilor de motivare adoptate la nivelul fiecărei categorii. De exemplu pentru cei motivați de relațiile cu cei din jur se va opta pentru strategii vizează relațiile personale. Trebuie ținut cont de faptul că cele mai multe diferențe se regăsesc între angajații ce au studii superioare și cei care nu au studii superioare, strategiile trebuind diferențiate clar după acest criteriu.

#### 4. LIMITELE CERCETĂRII ÎN DIRECȚII DE CERCETARE

Eșantionul este reprezentativ doar pentru populația studiată. Rezultatele pot fi astfel generalizate doar la nivelul instituțiilor de învățământ ale I.G.P.R. și la nivelul angajaților din învățământul polițienesc nonuniversitar din M.A.I. În perspectivă, cercetarea poate fi extinsă la nivelul tuturor unităților de învățământ ale M.A.I., respectiv la nivelul învățământului de ordine și siguranță publică al M.A.I. și ulterior la nivelul tuturor unităților M.A.I.

O altă limită a cercetării de teren este dată de modul de aplicare a chestionarului (nu este același aplicator). Deoarece acesta a fost aplicat de către trei persoane diferite, modul de aplicare și colectare a chestionarelor a fost diferit. Acest lucru ar fi putut influența acuratețea datelor obținute. Pentru a limita acest neajuns fiecare chestionar a conținut o casetă cu instrucțiuni de completare și informații de scopul studiului. De asemenea s-a discutat cu fiecare aplicator în parte cu privire la instructaj și modul de aplicare. Neatenția celor chestionați care au omis să răspundă la câteva întrebări a fost un alt neajuns al cercetării. Motivul poate fi numărul prea mare de itemi ale chestionarului (133 itemi). Aceste neajunsuri au fost eliminate atât prin renunțarea la chestionarele completate greșit, cât și prin înlocuirea valorilor lipsă cu ajutorul softului SPSS. Pentru un studiu viitor se poate elabora un chestionar mult mai redus care să fie aplicat de către aceeași persoană.

Deoarece timpul pentru a studia această problemă a fost scurt, cercetarea a fost de tip transversală și nu a adus informații cu privire la efectele longitudinale ale motivației și nevoilor umane. Este posibil ca, în timp, ierarhia nevoilor, ierarhia factorilor motivaționali, sensul și intensitatea dintre acestea să sufere modificări substanțiale sub impactul contextului socio-economic. În acest sens, o direcție viitoare de cercetare poate fi realizarea unui studiu care să vizeze evoluția factorilor motivaționali și a nevoilor umane în timp.

## LISTA ABREVIERILOR

C.C.	- Centrul Chinologic
C.P.P.P	- Centrul de Pregătire și Perfecționare a Poliștilor
I.G.J.R.	- Inspectoratul General al Jandarmeriei Române
I.G.P.F.	- Inspectoratul General al Poliției de Frontieră Române
I.G.P.R.	- Inspectoratul General al Poliției Române
I.G.S.U.	- Inspectoratul General pentru Situații de Urgență
I.S.O.P.	- Institutul de Studii pentru Ordine Publică
M.A.I.	- Ministerul Afacerilor Interne
S.A.P.	- Școala de Agenți de Poliție

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, (1998), *Dicționarul explicativ al limbii române, ediția a 2-a*, ed. Univers Enciclopedic.
2. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan-Al.Rosetti”, (2004), *Dicționar Englez-Român, ediția a 2-a*, ed. Univers Enciclopedic.
3. Ajang, P.E., (2007) *Assessing the Role of Work Motivation on Employee Performance*, Umea University, Sweden 2007, disponibil la <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:140549>, accesat la 15.12. 2011
4. Armstrong, M., (2006), *A handbook of human resources management practice, 10<sup>th</sup> edition*, Kogan Page, London and Philadelphia
5. Arnolds, CA., Boshoff C., (2002), Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *Int. J. of Human Resource Management 13:4 June pp 697-719* disponibil la <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=123bdf53-fb10-4d2b-9f31-3679ee919214%40sessionmgr4004&hid=4102> accesat la 19.01. 2014
6. Arvey, R.D., Ivancevich, J.M., (1980), Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions. *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 123-132
7. Banu, F. (2007), *Strategii Securității - structuri de poliție politică din România în perioada 23 august 1944-30 august 1948*, Editura Karta-Graphic – Printing, Publishing, Editing, Ploiești disponibil la [http://www.cnsas.ro/documente/istoria\\_comunism/studii\\_articole/activitati\\_plan\\_intern/Precedesorii%20Securitatii.pdf](http://www.cnsas.ro/documente/istoria_comunism/studii_articole/activitati_plan_intern/Precedesorii%20Securitatii.pdf) accesat la 12.12.2013
8. Băcanu, B. (2008), *Organizația publică: teorie și management*, ed. Polirom, Iași
9. Bălăneanu, A., Pădurean, P., (2004), *Comunicare organizațională și motivație în muncă*, ed. Sivanova, Zalău
10. Behling, O., Starke, F.A., (1973), The Postulates of Expectancy Theory, *Academy of Management Journal*, Vol. 16 Issue 3, p373-388.
11. Bratton J., Gold, J. (2000), *Human Resource Management: Theory and practice, Second edition*, ed. Lawrence Erlbaum Associates, disponibil la [https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Human\\_Resource\\_Management\\_Theory\\_and\\_practice.pdf](https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Human_Resource_Management_Theory_and_practice.pdf) accesat la 05.11.2013
12. Bruno, B. (2013), Reconciling Economics and Psychology on Intrinsic Motivation. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, Vol. 6, No. 2, pp.136–149

13. Cassady J.R. , R., (1945), Statistical Sampling Techniques and Marketing Research. *Journal of Marketing*. Apr., Vol. 9 Issue 4, pp.317-341
14. Caulton, J. R. (2012). The Development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys* , 5 (1), pp. 2-8 disponibil la [http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ\\_Vol5No1\\_Caulton\\_pp2-8.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Caulton_pp2-8.pdf) accesat la 19.01.2014
15. Ching, G.S. (2012) Looking into the issues of rewards and punishment in students. *International Journal of Research Studies in Psychology*, vol.1. no.,2, p.29-38 disponibil la <http://www.consortiacademia.org/index.php/ijrsp/article/view/44/65> accesat la 14.01.2014
16. Clark, R.E. (2003), Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42 (3), pp21-29 disponibil la [http://cogtech.usc.edu/publications/clark\\_fostering.pdf](http://cogtech.usc.edu/publications/clark_fostering.pdf) accesat la 09.02.2014
17. Cole, G.A. (1993), *Personnel Management. Theory and Practice*, DP Publication Ltd, London
18. Constantin, E.C. (2013). Momente din istoria logisticii for elor de ordine public , *Monitorul Cultural Educativ nr. 1/2013*, ed. Ministerului Afacerilor Interne. pp74-88 disponibil la <http://www.editura.mai.gov.ro/documente/biblioteca/2013/Monitor%202013/monitorcultural.pdf> accesat la 09.12.2013
19. Cornescu, V., Marinecu, P., Curteanu, D., Toma, S., (2004), *Management: de la teorie la practic* , Ed. Universit ii din Bucure ti, disponibil la <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/>, accesat la 03.02.2014
20. Cosier, R.A, Dalton, D.R, 1983, Equity Theory and Time: A Reformulation. *Academy of Management Review*, 1983. Vol. 8. No. 2. 311-31
21. Cristescu, A., Stanila, L., Andreica, M. E. (2013). Motivation of the public employee in Romania in the context of the economic crisis. *Theoretical & Applied Economics*. Vol. 20 Issue 10, p49-64
22. Crooks, T. (1997), Motivation Theory: moving beyond Maslow, *ELT Management* no.23, March disponibil la <http://lamsig.iatefl.org/wp-content/uploads/2013/05/1-Crooks-Motivation-Theory.pdf> accesat la 19.01.2014
23. Deci , E.L, Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67
24. Deci , E.L, Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry* Vol. 11, No. 4, 227–268 disponibil la [http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_DeciRyan\\_PIWhatWhy.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf) accesat la 29.03.2012
25. Deci , E.L, Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P.(2000), Need satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination, disponibil la [http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001\\_DeciRyanGagneLeoneEtal.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001_DeciRyanGagneLeoneEtal.pdf) accesat la 29.01.2014
26. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115
27. Dinca,M., Radu, V. (2005) Aspecte privind dinamica motivationala in grupurile militare. *Simpozionul national de psihologie militara aplicata PSIHOMIL II – 01.06.2005, Volumul 3: Psihologia organizatiei militare*. Editura Universitatii Nationale de Aparare, Bucuresti,
28. Disley, P., Hatton, C., Dagnan, D.,(2009), Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities, *Journal of Intellectual & Developmental Disability*. Mar, Vol. 34 Issue 1, p55-66.
29. Drucker,P. (1998), *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press
30. Eisenberger, R., Pierce, D., Cameron, J. (1999), Effects of Reward on Intrinsic Motivation-Negative, Neutral, and Positive : Comment on Deci, Koestner, and Ryan, *Psychological Bulletin*, vol.125, no.6
31. Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing
32. Gheorghe C., erbu M.(2007), *Demnitari ai Ordinii*, Editura Ministerului Internelor i Reformei Administrative, Bucure ti
33. Gheorghe, C. (2010), *Repere culturale-Poli ia Român* , Ministerul de Interne i modelul european (argumente istorice), ed. Ministerului Administra iei i Internelor 2010, pp.5-15.
34. Gheorghe, C. (2001), *O istorie a internelor în date*, ed. Ministerului de Interne, Bucure ti
35. Grant, A.M. ,(2007), Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp.393–417

36. Greener, S. (2008), *Business Research Methods*, ed. Ventus Publishing ApS disponibil la <http://finddoc.blog.com/files/2010/08/introduction-to-research-methods.pdf> accesat la 16.02.2014
37. Hartman, J. (2004), Using focus groups to conduct business communication research, *Journal of Business Communication*. Oct, Vol. 41 Issue 4, pp.402-41
38. Hellriegel, D., Slocum, J.W., (2011), *Organizational Behaviour, 13th Edition*, South-Western, Cengage Learning
39. Herzberg, F., (1987), One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, Sept-Oct., Boston, disponibil la [http://www.facilitif.eu/user\\_files/file/herzburg\\_article.pdf](http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf) accesat la 14.01.2014
40. Highhouse, S., (2011), The Influence of Douglas McGregor. *The Industrial-Organizational Psychologist* Vol. 49 Issue 2. (October) , p105-107
41. Howitt, D., Cramer, D. (2010), *Introducere în SPS pentru psihologie: versiunea 16 i versiunile anterioare*, ed. Polirom, Ia i.
42. Ilie , L., Laz r, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D. and Vere , V. (2006), *Managementul firmei*, ed. Risoprint, Cluj-Napoca
43. Ilie , L., Stegorean, R., Osoian, C. and Lungescu, D. (2005), *Managementul firmei*, Cluj-Napoca: Risoprint
44. Kermally, S., (2005), Gurus on People Management,, Ed. Thorogood Publishing Ltd, London disponibil la <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=2e9867ac-7f92-404b-8b2d-ee23a3123bb2%40sessionmgr198&hid=106> accesat la 21.01.2014
45. Koltko-Rivera, M.E., (2006), Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology* Vol. 10, No. 4, 302-317 disponibil la <http://academic.udayton.edu/jackbauer/Readings%20595/Koltko-Rivera%2006%20trans%20self-act%20copy.pdf> accesat la 13.01.2014
46. Kopelman, R.E., Prottas, D.J., Davis, A.L. (2008), Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure,. *Journal of Managerial Issues*, Vol XX, No2, pp 255-271
47. Lameck, W.U. (2011), Non Financial Motivation as Strategy for Improving Performance of Police Force (The case Study of Police Force Headquarter in Tanzania), *IJMBS* Vol. 1, Issue 4, Oct-Dec, disponibil la <http://www.ijmbs.com/14/wilferd.pdf> accesat la 05.02.2014
48. Lawler III, E. E. (1969), Job Design and Employee Motivation, *Personnel Psychology*., Vol. 22 Issue 4, pp. 426-435
49. Lumperdean, I. (2009), *Introducere în metodologia cercet rii tiin ifice. Suport de curs*, disponibil la data <http://xa.yimg.com/kq/groups/22081233/1692513008/name/introd.metod..doc>. accesat la 10.09.2012
50. Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50, pp.370-396
51. Maslow, A. H. (1987), *Motiva ie i personalitate*, ed. Trei, Bucure ti
52. Mayfield, C.O. (2013), Promoting Organizational Citizenship Behavior through Job Design: Job Characteristics versus Job Satisfaction, *Journal of Business Disciplines 1527-151X/Vol. XI, Nr. 1*, pp.36-64
53. M ru teri, M. (2006), *No iuni fundamentale de biostatistică: note de curs*, Ed. University Press, Târgu Mure disponibil la [http://www.umftgm.ro/info/Curs\\_Notiuni\\_fundamentale.pdf](http://www.umftgm.ro/info/Curs_Notiuni_fundamentale.pdf) acceast la 16.02.2014
54. McClelland, D. (1970), The two faces of power, *Journal of International Affairs*, vol.24 disponibil la <http://www.docshut.com/kruyqy/mcclelland-the-two-faces-of-power.html> accesat la 18.01.2014
55. McClelland, D. & Burnham, D., (1976), Power is the Great Motivator, *Harvard Business*, March-April
56. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. (1988) *Management. 3rd edition*. Harper and Row, New-York,
57. Miao, C.F., Lund, D.J., Evans, K.R., (2009), Reexamining the influence of career stages on sales person motivation: A cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 29 Issue 3, pp.243-255
58. Mihiu , I., Laz r, I., Pop, I.S., Popa M., Mortan, M., Lungescu, D (2003), *Management general*, ed. Carpatica, Cluj-Napoca
59. Nica, C. (2010) *Repere culturale-Poli ia Român* , Muzeul Poli iei Române, ed. Ministerului Administra iei i Internelor 2010, pp16-20
60. Nicolescu, O. , Verboncu, I., (2008), *Fundamentele managementului organiza iei*, ed. Universitar , Bucure ti
61. Oparniuc-Dan, C. (2011), *Statistic aplicat în tiin ele socio-umane. Analiza asocierilor i a diferen elor statistice.*, disponibil la <http://www.researchgate.net/...in.../d912f5006d874e3278.pdf> accesat la 19.02.2014
62. Oprean, C. (2006), *Metode i tehnici ale cunoa terii tiin ifice*, Ed. Univ. Lucian Blaga, Sibiu
63. Pah, I., (2011) *Statistic aplicat în tiin ele sociale*, Editura Presa Universitar Clujean , Cluj-Napoca,



64. Perry, J.L., Mesch, D., Paarlberg, L., (2006), Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited, *Public Administration Review*, July- August disponibil la <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/810/Class%20Materials/Perry.pdf> accesat la 29.11.2012
65. Pinder, C.C., (1998), Work motivation in organizational behaviour, ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
66. Popa, M. (2010), Statistici multivariate aplicate în psihologie, Ia i: Polirom
67. Popa, M. (2011) "Infidelit ile" coeficientului de fidelitate Cronbach alfa. *Psihologia resurselor umane*, Vol. 9, Nr. 1, pp. 85-99 disponibil la [http://www.mpopa.ro/miscellanea/Marian\\_Popa\\_Cronbach\\_alfa.pdf](http://www.mpopa.ro/miscellanea/Marian_Popa_Cronbach_alfa.pdf) accesat la 19.02.2014
68. Popa, M., Lungescu, D., Salan , I.I. (2013), *Management: concepte, tehnici, abilit i*, Presa Universitar Clujean , Cluj-Napoca
69. Prun , ., (2008), *Management poli ienesc*, ed. Sitech, Craiova
70. Quible, Z.K., (1998), A Focus on Focus Groups, *Business Communication Quarterly*. Jun, Vol. 61 Issue 2, p28-38.
71. Raus, A. (2012), Aspects of work motivation in an educational unit, *Managerial Challenges Of The Contemporary Society Vol.4*, Cluj-Napoca, p.117-120
72. Raus, A. (2013), Work motivation in post-secondary schools of public order and safety sector, *Managerial Challenges Of The Contemporary Society Vol.6*, Cluj-Napoca, pp.74-80
73. Raus, A., Haita, M. (2011), Leadership style, organizational culture and work motivation in a school within Ministry Of Interior. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, ed. Risoprint, Cluj-Napoca pag.256-261
74. Raus, A., Haita, M., Laz r. L (2012), Hierarchy of needs, perception and preference for leadership styles within a police educational institution. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* no. 35 E/2012 pp238-255
75. Rotariu, T., Culic, I., Badescu, G., Mezei, E., Muresan, C. (2006) *Metode statistice aplicate in tiin ele sociale*, Editura Polirom, Ia i
76. Royle, M.T. & Hall, A.T. (2012), The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others, *International Journal Of Management And Marketing Research*, Vol. 5, No. 1 disponibil la [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1957209](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1957209) accesat la 16.01.2014
77. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25, p.54-67 disponibil la <http://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf> accesat la 23.01.2014
78. Schneider, B., Alderfer, C.P. (1973) Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations, *Administrative Science Quarterly* Volume: 18 Issue: 4, p489-505 disponibil la <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=123bdf53-fb10-4d2b-9f31-3679ee919214%40sessionmgr4004&hid=4102> accesat la 19.01.2014
79. Scradeanu, D. (2013), *Modele cantitative statistice*, disponibil la [http://www.unibuc.ro/prof/scradeanu\\_d/docs/2013/noi/08\\_21\\_27\\_123\\_Modele\\_CANTITATIVE\\_STATISTICE\\_DSCRD.pdf](http://www.unibuc.ro/prof/scradeanu_d/docs/2013/noi/08_21_27_123_Modele_CANTITATIVE_STATISTICE_DSCRD.pdf) accesat la 09.03.2014
80. Shreeve, A., Boddington, D., Bernard, B., Brown, K., Clarke, K., Dean, L., Elkins, T., Kemp, S., Lees, J., Miller, D., Oakley, J., Shiret, D., (2002) , Cross School Research: Student Perceptions of Rewards and Sanctions. *Pedagogy, Culture and Society* published by Triangle Journals disponibil la [http://www.uea.ac.uk/care/nasc/DS\\_and\\_ResInstr/53RS.html](http://www.uea.ac.uk/care/nasc/DS_and_ResInstr/53RS.html) accesat in 05.02.2014
81. Simionel A.B., (2011) Douglas McGregor – Teoria X i Teoria Y, *Revista de Management i Inginerie Economic*, Vol. 10, Nr. 3, disponibil la <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=123bdf53-fb10-4d2b-9f31-3679ee919214%40sessionmgr4004&hid=4102> accesat la 19.01.2014
82. Sims, H.P., (1980), Further Thoughts on Punishment In Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 133-138
83. Sommerfeldt, V. (2010), *An identification of factors influencing police workplace motivation*, disponibil la [http://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon\\_Sommerfeldt\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/34460/1/Vernon_Sommerfeldt_Thesis.pdf) accesat la 09.09. 2013
84. Staw, B.M. (1976). *Intrinsic and extrinsic motivation*. Morristown, NJ: General Learning Press.
85. Stillo, S, (2011) The Role of Salary as a Motivating Strategy for Increasing the Quality and the Stability of the Public Administration in Albania, *International Journal of Economic Perspectives*, Volume 5, Issue 1, 5-15.

86. erbu, M. (2013), *Repere cultural-educative- Jandarmeria Român* , Scurt istoric, Ed. Ministerului Afacerilor Interne disponibil la <http://www.editura.mai.gov.ro/documente/biblioteca/2013/Lex%20et%20ordo/LEXETORDO.pdf> accesat la 09.12.2013
87. inca, F. (2006), *Din Istoria Poli iei Române. Vol.I – Între onoare i obedien* , Editura RCR Print, Bucure ti
88. Tremblay, M.A, Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009), Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research, *Canadian Journal of Behaviour Science*, vol.41, no.4, pp.213-226
89. ranu, I., Tudor, G. (2006). Aspecte diferen iale ale motiva iei în organiza ia militar . *Simpozion national de psihologie militara aplicata 'PSIHOMIL III'*, 01.06.2006. *Volumul 3: Psihologia organizatiei militare*. Editura Universitatii Nationale de Aparare 'Carol I', Bucuresti, . p.289-297
90. Vagu, P., Steg roiu, I. (2007), *Motivarea în munc : de la teorie la practic* , ed. Bibliotheca, Târgovi te
91. Voicu, C., Voicu, A.C. (2009), Unele considera ii privind învântul din Domeniul ordinii publice i siguran ei na ionale, *Preg tirea Continu –Garan ia Succesului: sesiuni tiin ifice-referate*, ed. M.A.I-I.S.O.P., Bucure ti, p.197-198
92. Whaba, M.A, Bridwell, L.G., (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarhy Theory. *Organizational behaviour and human performance*, 15, pp.212-240 disponibil la <http://larrybridwell.com/Maslo.pdf> accesat la 14.01.2014
93. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation survey. *International Journal of Manpower*, vol.18 no.1997, p.263-280
94. Williams, S. (1998). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Punishment and Employee Performance/Satisfaction, *Research and Practice in Human Resource Management*, 6(1), 51-64 disponibil la <http://rphrm.curtin.edu.au/1998/issue1/relation.html> accesat la 01.05. 2013.
95. Worlu, R. E. K. , Chidozie, F.C. (2012), The Validity of Herzberg's Dual-Factor Theory on Job Satisfaction of Political Marketers, *African Research Review*, Vol.6 (1), Serian No.24, pp.39-50 disponibil la [http://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0CHwQFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.ajol.info%2Findex.php%2Fafrev%2Farticle%2Fdownload%2F74892%2F65487&ei=H4TWUsubIY6ShgfCjYCgBQ&usg=AFQjCNEcp4V7RWP6oXt\\_YNObw1zknTJZVg&bvm=bv.59378465,d.ZG4](http://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0CHwQFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.ajol.info%2Findex.php%2Fafrev%2Farticle%2Fdownload%2F74892%2F65487&ei=H4TWUsubIY6ShgfCjYCgBQ&usg=AFQjCNEcp4V7RWP6oXt_YNObw1zknTJZVg&bvm=bv.59378465,d.ZG4) accesat la 15.01.2014