

Self-determination Theory – a Determining Factor in Improving Organizational Performance

Georgiana CORCACI¹, Ioan POTÎNGĂ²

¹ Associate Professor Ph.D., "Petre Andrei" University, Iași, Romania, georgiana.corcaci@upa.ro

² Psiholog în supervizare, Iași, Romania, ionut.potinga@gmail.com

Abstract

Employee motivation plays a crucial role in productivity, job satisfaction, and workforce retention. In a dynamic business environment, organizations face challenges in maintaining engagement and a positive work climate. The Self-Determination Theory (SDT), developed by Edward Deci and Richard Ryan, explains motivation through three fundamental psychological needs: autonomy, competence, and relatedness. Autonomy allows individuals to make independent decisions, competence reflects a sense of efficiency, and relatedness refers to social connections.

Implementing SDT principles is essential for organizational success. Studies show that a work environment that supports these needs leads to greater commitment and higher performance. Conversely, the absence of these factors can cause demotivation and high employee turnover.

The case study analyzed, Coseli, highlights the application of SDT in human resource management. Although it has a stable organizational structure, Coseli faces challenges related to employee motivation and goal clarity. This research explores strategies through which organizations can integrate SDT principles, such as promoting autonomy, developing competencies, and encouraging collaboration.

By addressing these aspects, the study contributes to the development of a theoretical and practical framework for improving organizational performance, providing concrete solutions for managers and leaders seeking to optimize internal processes and create a sustainable work environment.

Keywords: autonomy, competence, motivation, organizational performance, self-determination theory.

How to cite: Corcaci, G., & Potîngă, I. (2025). Self-determination Theory – a Determining Factor in Improving Organizational Performance. *Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iași Fascicula: Asistență Socială, Sociologie, Psihologie*, 33, 93-101.
<https://doi.org/10.63331/upasw/33/10>

Introducere

Motivația angajaților este un subiect central în psihologia organizațională, având un impact direct asupra productivității, satisfacției profesionale și retenției forței de muncă¹. În ultimii ani, organizațiile s-au confruntat cu provocări majore în ceea ce privește implicarea angajaților și menținerea unui climat de lucru favorabil dezvoltării profesionale. Aceste provocări sunt amplificate de schimbările rapide din mediul de afaceri, digitalizare, diversitatea generațională și complexitatea dinamicii pieței muncii. În acest context, Teoria Autodeterminării (Self-Determination Theory - SDT) oferă un cadru explicativ solid pentru înțelegerea factorilor psihologici care influențează motivația și performanța angajaților.

Teoria Autodeterminării, propusă de Edward Deci și Richard Ryan², se bazează pe ideea că oamenii sunt în mod natural înclinați să caute creșterea personală și dezvoltarea profesională atunci când sunt îndeplinite trei nevoi psihologice fundamentale: autonomia, competența și relaționarea. În mod natural înclinați să caute creșterea personală și dezvoltarea profesională atunci când sunt îndeplinite trei nevoi psihologice fundamentale: autonomia, competența și relaționarea. Autonomia se referă la capacitatea individului de a lua decizii și de a-și controla propriile acțiuni, competența implică sentimentul de eficiență și capacitatea de a atinge obiective, iar relaționarea reprezintă conexiunile semnificative cu ceilalți. Aceste trei componente sunt esențiale pentru o motivație intrinsecă puternică³ și, implicit, pentru îmbunătățirea performanțelor organizaționale.

Într-o lume în care structurile ierarhice rigide sunt tot mai des înlocuite de modele de leadership participativ, aplicarea principiilor autodeterminării devine crucială pentru succesul organizațiilor⁴. Studiile din domeniul psihologiei organizaționale au arătat că atunci când angajații beneficiază de un nivel ridicat de autonomie, simt că munca lor este apreciată și au oportunități de dezvoltare continuă, Studiile din domeniul psihologiei organizaționale au arătat că atunci când angajații beneficiază de un nivel ridicat de autonomie, simt că munca lor este apreciată și au oportunități de dezvoltare continuă⁵, aceștia manifestă un angajament mai mare față de organizație și obțin performanțe superioare. aceștia manifestă un angajament mai mare față de organizație și obțin performanțe superioare. În schimb, lipsa acestor factori poate duce la demotivare, scăderea satisfacției profesionale și fluctuație ridicată a personalului.

Compania Coseli, studiul de caz analizat în această lucrare, oferă un exemplu concret de aplicare a Teoriei Autodeterminării în context organizațional. Coseli este o afacere de familie cu o istorie de peste 30 de ani în industria aromelor alimentare, având un număr relativ mic de angajați, dar o structură organizațională stabilă. În ciuda succesului său pe piață, compania se confruntă cu provocări specifice legate de motivarea angajaților, claritatea obiectivelor individuale și retenția personalului⁶. Prin urmare, analiza impactului SDT asupra performanței angajaților din cadrul Coseli este deosebit de relevantă pentru

¹ Roy F. Baumeister și Mark R. Leary, *Social Psychology and Human Nature*, ediția a 4-a (Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2017).

² Richard M. Ryan și Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, nr. 1 (2000): 68–78, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

³ Abraham Maslow, *Motivație și personalitate* (București: Editura Trei, 2013).

⁴ Gary P. Latham și Edwin A. Locke, "Self-Regulation through Goal Setting," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, nr. 2 (1991): 212–247, [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)

⁵ Michael Armstrong, *Managementul resurselor umane – manual de practică* (București: Codecs, 2009).

⁶ Ștefan Chelcea, *Psihologia relațiilor interpersonale* (București: Editura Economică, 2008).

înțelegerea modului în care motivația intrinsecă poate fi optimizată pentru a sprijini creșterea sustenabilă a organizației.

Pe lângă explorarea conceptelor fundamentale ale Teoriei Autodeterminării, această lucrare își propune să identifice strategiile specifice prin care organizațiile pot integra principiile autodeterminării în practicile lor de management al resurselor umane⁷. Aceste strategii includ implementarea unor politici de resurse umane bazate pe autonomie, dezvoltarea unui mediu de lucru care încurajează competența și crearea unor culturi organizaționale ce favorizează relaționarea și colaborarea între angajați. Aceste strategii includ implementarea unor politici de resurse umane bazate pe autonomie, dezvoltarea unui mediu de lucru care încurajează competența și crearea unor culturi organizaționale ce favorizează relaționarea și colaborarea între angajați.

În acest sens, cercetarea de față își propune să răspundă la următoarele întrebări fundamentale:

1. În ce măsură aplicarea principiilor autodeterminării influențează performanța și satisfacția angajaților?
2. Ce rol joacă autonomia în creșterea productivității și angajamentului profesional?
3. Cum poate fi îmbunătățită relaționarea dintre angajați pentru a stimula colaborarea și loialitatea organizațională?
4. Ce strategii pot fi implementate pentru a crea un mediu de lucru care sprijină dezvoltarea competențelor angajaților?

Răspunsurile la aceste întrebări vor contribui la dezvoltarea unui cadru teoretic și practic pentru optimizarea proceselor organizaționale, oferind recomandări concrete pentru liderii și managerii din cadrul companiei Coseli, dar și pentru alte organizații care doresc să îmbunătățească performanțele prin aplicarea principiilor autodeterminării. Răspunsurile la aceste întrebări vor contribui la dezvoltarea unui cadru teoretic și practic pentru optimizarea proceselor organizaționale, oferind recomandări concrete pentru liderii și managerii din cadrul companiei Coseli, dar și pentru alte organizații care doresc să îmbunătățească performanțele prin aplicarea principiilor autodeterminării.

Prin urmare, această lucrare nu doar că analizează implicațiile Teoriei Autodeterminării asupra performanței organizaționale, dar oferă și soluții concrete pentru integrarea acesteia în strategiile de management al resurselor umane. Prin evidențierea impactului autonomiei, competenței și relaționării asupra motivației angajaților, studiul de față aduce o contribuție valoroasă la literatura de specialitate și oferă o bază solidă pentru dezvoltarea unor politici organizaționale eficiente și sustenabile⁸.

Scopul și obiectivele cercetării

Această cercetare își propune să analizeze integrarea principiilor autodeterminării în practicile de management al resurselor umane din cadrul companiei Coseli pentru îmbunătățirea performanței organizaționale. Studiul testează ipoteza conform căreia un sistem de motivare bazat pe autodeterminare nu doar că sporește eficiența individuală, ci transformă cultura organizațională într-una axată pe autonomie, competență și interconectivitate. Se va examina impactul acestor factori asupra angajamentului și

⁷ J. Richard Hackman și Greg R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior & Human Performance* 16, nr. 2 (1976): 250–279, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

⁸ Nitin Nohria, Boris Groysberg și Linda-Eling Lee, "Employee Motivation: A Powerful New Model," *Harvard Business Review* 86, nr. 7–8 (2008): 78–160.

productivității angajaților, identificând ajustările necesare în politicile de HR pentru a promova un mediu de lucru mai stabil și motivant. Cercetarea va aborda și provocările implementării autodeterminării în structurile tradiționale ale organizației, oferind soluții personalizate pentru reducerea fluctuației personalului și optimizarea climatului de muncă. În final, studiul va furniza un cadru teoretic și practic pentru liderii companiei, sugerând strategii concrete pentru dezvoltarea și retenția talentelor, cu impact direct asupra inovării și angajamentului organizațional.

Ipotezele cercetării

Pentru a testa eficacitatea principiilor autodeterminării în îmbunătățirea performanței și satisfacției angajaților în cadrul companiei Coseli, această cercetare propune următoarele trei ipoteze principale:

Ipoteza 1: Se prezumă că autonomia profesională influențează pozitiv expertiza angajaților.

Autonomia profesională reprezintă un element fundamental în studiile dedicate motivației și performanței angajaților. Conform Teoriei Autodeterminării⁹, aceasta joacă un rol crucial în stimularea motivației intrinseci. Cercetările sugerează că angajații care dispun de o autonomie sporită la locul de muncă dezvoltă un nivel superior de expertiză și competență profesională, ceea ce contribuie la îmbunătățirea performanței lor¹⁰.

Ipoteza 2: Angajații cu studii superioare au o relaționare mai bună la locul de muncă.

Educația formală are un impact semnificativ asupra dezvoltării abilităților de comunicare și relaționare. Cercetările indică faptul că angajații cu studii superioare prezintă competențe sociale mai avansate, ceea ce le permite să interacționeze mai eficient în mediul profesional¹¹. Totodată, nivelul ridicat de educație contribuie la îmbunătățirea abilităților cognitive, oferindu-le angajaților resursele necesare pentru a gestiona mai bine interacțiunile sociale și pentru a soluționa conflictele într-un mod constructiv.

Ipoteza 3: Stabilitatea profesională (vechimea în munca) este mai mare la persoanele cu nevoi speciale.

Angajații cu dizabilități manifestă o preferință crescută pentru stabilitatea locului de muncă, fiind motivați de factori precum siguranța și accesul la acomodări specifice oferite de organizație. Conform teoriilor comportamentului organizațional, aceștia valorizează mediile de lucru previzibile și suportive, unde adaptările necesare sunt deja implementate, facilitând astfel desfășurarea eficientă a activităților lor¹².

Eșantionul cercetării

Eșantionul cercetării este format din 63 de angajați ai companiei Coseli, reflectând diversitatea forței de muncă și asigurând o reprezentativitate adecvată pentru analiza impactului principiilor autodeterminării asupra performanței organizaționale. Acesta include atât bărbați, cât și femei, cu diferite niveluri de experiență profesională și educație,

⁹ Edward L. Deci și Richard M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (New York: Springer, 1985).

¹⁰ Hackman și Oldham, "Motivation through the Design of Work."

¹¹ Marshall Rosenbaum, *Learned Resourcefulness: On Coping Skills, Self-Control, and Adaptive Behavior* (New York: Academic Press, 1976).

¹² S. L. Harlan și P. M. Robert, "The Social Construction of Disability in Organizations: Why Employers Resist Reasonable Accommodation," *Work and Occupations* 25, nr. 4 (1998): 397–435, <https://doi.org/10.1177/0730888498025004002>

permițând o evaluare detaliată a modului în care autonomia, competența și relaționarea influențează angajamentul și productivitatea angajaților. În ceea ce privește repartiția pe gen, 24 dintre participanți sunt bărbați (38,1%), iar 39 sunt femei (61,9%), ceea ce oferă posibilitatea de a analiza impactul autodeterminării dintr-o perspectivă echilibrată de gen. În funcție de vechimea în muncă, angajații sunt distribuiți astfel:

- 22 de participanți (34,9%) au o experiență profesională mai mică de 5 ani,
- 6 angajați (9,5%) au între 6 și 10 ani vechime,
- 15 persoane (23,8%) lucrează în firmă de 11-15 ani,
- 6 angajați (9,5%) au o vechime cuprinsă între 16 și 20 de ani,
- 8 persoane (12,7%) sunt angajate de 21-25 ani,
- 6 angajați (9,5%) au peste 26 de ani de experiență în cadrul companiei.

Din perspectiva nivelului educațional, 30 dintre angajați (47,6%) au studii medii, iar 33 de angajați (52,4%) au studii superioare, ceea ce permite analiza corelațiilor dintre nivelul educațional și performanța organizațională. Un aspect esențial al eșantionului este includerea a 12 angajați cu dizabilități (19%), comparativ cu 51 de angajați fără dizabilități (81%). Această repartizare permite evaluarea modului în care acomodările organizaționale influențează stabilitatea profesională și satisfacția acestui grup de angajați.

Participanții au fost selectați utilizând o metodă de eșantionare stratificată, astfel încât să fie incluse variabile esențiale precum genul, vechimea în muncă și nivelul educațional. Această strategie a permis o reprezentare echilibrată a diversității organizaționale, oferind o perspectivă detaliată asupra factorilor care influențează motivația angajaților și modalitățile prin care aceasta poate fi optimizată prin practici adaptate de resurse umane. Această distribuție atent planificată, studiul asigură o bază solidă pentru evaluarea impactului autodeterminării asupra angajaților din diferite segmente profesionale și facilitează formularea unor recomandări eficiente pentru creșterea performanței și a satisfacției la locul de muncă.

Analiza și interpretarea datelor

În contextul actual al gestionării resurselor umane, înțelegerea mecanismelor motivaționale ale angajaților este esențială pentru optimizarea performanței și satisfacției profesionale. Studiul de față se bazează pe Teoria autodeterminării, care evidențiază trei factori fundamentali în dezvoltarea motivației intrinseci: autonomia, competența și relaționarea. Pentru a investiga aceste dimensiuni în cadrul companiei Coseli, au fost utilizate două instrumente distincte:

1. Chestionarul standardizat „Dominante Motivaționale”, care include dimensiuni precum Conducerea, Expertiza și Relaționarea. – citat Tlcu
2. Chestionarul adaptat, conceput special pentru acest studiu, axat pe măsurarea autonomiei, competenței și relaționării.

Analiza comparativă a acestor instrumente urmărește validarea chestionarului adaptat prin raportare la cel standardizat, testând corelațiile dintre variabilele măsurate. Mai mult, analiza datelor oferă o perspectivă detaliată asupra percepțiilor angajaților din cadrul companiei Coseli, permițând formularea unor recomandări strategice pentru managementul resurselor umane. În cadrul studiului, s-a utilizat scala Likert (1-7) pentru măsurarea percepțiilor angajaților, iar datele au fost analizate prin calcularea scorurilor brute pentru fiecare dimensiune. Acestea au fost comparate pentru a determina consistența și fiabilitatea măsurătorilor. Pentru a verifica validitatea convergentă a chestionarului adaptat, s-a utilizat coeficientul de corelație Pearson, analizând relațiile dintre dimensiunile măsurate de cele

două instrumente. Ipoteza de bază a fost că dimensiunile Conducere și Expertiză din chestionarul „Dominante Motivaționale” vor corela cu Autonomia și Competența din chestionarul adaptat, datorită influenței acestora asupra motivației intrinseci. În ceea ce privește dimensiunea Relaționare, s-a presupus că va exista o corelație directă și puternică între cele două instrumente.

Analiza relației dintre autonomie și motivație

Pentru a determina dacă autonomia profesională măsurată prin chestionarul adaptat (A-TAD) este în acord cu dimensiunea similară din chestionarul standardizat (A-DM), s-a utilizat testul de corelație Pearson. Rezultatele au indicat un coeficient de corelație $r = 0.933$, ceea ce sugerează o corelație pozitivă puternică între cele două măsurători. Această valoare indică faptul că, pe măsură ce angajații percep un grad mai mare de autonomie în cadrul muncii lor, acest aspect este reflectat și în rezultatele chestionarului standardizat. Semnificația statistică $p = 0.000$ confirmă faptul că relația dintre cele două variabile nu este aleatorie, ci una semnificativă din punct de vedere statistic. Prin urmare, ipoteza conform căreia autonomia percepută influențează pozitiv motivația angajaților este susținută. Aceste descoperiri sunt în acord cu literatura de specialitate, care evidențiază faptul că un nivel ridicat de autonomie conduce la o creștere a motivației intrinseci, îmbunătățind astfel angajamentul și satisfacția profesională¹³.

Analiza relației dintre competență și motivație

În ceea ce privește analiza relației dintre competență și motivație, s-a comparat dimensiunea competenței măsurată de chestionarul adaptat (C-TAD) cu dimensiunea Expertizei din chestionarul standardizat (C-DM). Corelația Pearson $r = 0.930$ indică o asociere pozitivă extrem de puternică, ceea ce sugerează că, pe măsură ce angajații percep un nivel mai ridicat de competență, această percepție este susținută și de chestionarul standardizat. Semnificația statistică $p = 0.000$ indică o relație robustă între cele două variabile, ceea ce susține ipoteza conform căreia dezvoltarea competențelor contribuie la creșterea motivației profesionale. Această concluzie este susținută și de literatura de specialitate, care evidențiază faptul că percepția competenței crește motivația intrinsecă și angajamentul profesional¹⁴.

Analiza relației dintre relaționare și motivație

Ultima dimensiune analizată a fost relația dintre relaționarea interpersonală și motivația angajaților. În acest sens, s-a comparat dimensiunea relaționării măsurată de chestionarul adaptat (R-TAD) cu dimensiunea similară din chestionarul standardizat (R-DM).

Corelația Pearson $r = 0.918$ a indicat o asociere foarte puternică, ceea ce confirmă ipoteza conform căreia relaționarea pozitivă la locul de muncă contribuie la creșterea motivației și satisfacției profesionale. Acest rezultat este aliniat cu studiile existente, care

¹³ Ryan și Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation."

¹⁴ Marylene Gagné și Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior* 26, nr. 4 (2005): 331–362, <https://doi.org/10.1002/job.322>

arată că relaționarea eficientă în echipă este un predictor important al motivației și implicării profesionale¹⁵.

Analiza integrată a corelațiilor dintre cele două chestionare

Corelațiile obținute în cadrul studiului confirmă validitatea chestionarului adaptat și susțin aplicabilitatea sa în cadrul organizațional. Pe baza rezultatelor, se poate concluziona că:

- Autonomia este un factor esențial în creșterea motivației și performanței profesionale.

- Competența joacă un rol central în dezvoltarea profesională și implicarea angajaților.

- Relaționarea contribuie semnificativ la crearea unui climat organizațional pozitiv.

Rezultatele obținute oferă o bază solidă pentru elaborarea unor strategii eficiente de resurse umane, axate pe promovarea autonomiei, dezvoltării competențelor și îmbunătățirii relaționării în cadrul organizației.

Concluzii

În ciuda valorii informațiilor obținute, acest studiu prezintă anumite limitări care trebuie luate în considerare în interpretarea rezultatelor și în dezvoltarea unor cercetări viitoare. Eșantionul de 63 de participanți a oferit perspective relevante asupra fenomenului studiat, însă dimensiunea sa relativ redusă și focalizarea exclusivă asupra unei singure organizații limitează posibilitatea de a generaliza concluziile. Rezultatele reflectă particularitățile culturale și organizaționale ale companiei Coseli, care pot fi diferite în alte medii de lucru sau în contexte industriale diverse. Pentru validarea și extinderea concluziilor, ar fi necesare studii cu eșantioane mai mari și mai variate, incluzând organizații din domenii diferite.

Datele colectate prin chestionare auto-raportate pot introduce biasuri, în special cele de dezirabilitate socială. Există posibilitatea ca participanții să fi oferit răspunsuri influențate de percepția asupra așteptărilor cercetătorilor sau de dorința de a proiecta o imagine pozitivă asupra propriului comportament și performanță. Acest aspect poate afecta acuratețea datelor și impune ca viitoarele cercetări să utilizeze metode complementare, precum observațiile directe sau evaluările obiective ale performanței. În cadrul acestui studiu, controlul variabilelor demografice a fost restrâns la câteva aspecte de bază. Totuși, există numeroși alți factori care ar putea influența rezultatele, cum ar fi trăsăturile de personalitate, nivelul de educație, statutul socio-economic sau condițiile specifice de muncă. Explorarea acestor variabile într-un cadru mai amplu ar putea oferi o înțelegere mai profundă a fenomenului investigat și ar contribui la rafinarea concluziilor.

Folosirea unui design transversal limitează posibilitatea de a stabili relații cauzale între variabilele studiate. Studiul oferă o imagine statică a fenomenului, fără a putea demonstra în mod clar direcția influențelor dintre factorii analizați. Pentru a depăși această limitare, cercetările viitoare ar putea utiliza un design longitudinal, care să permită examinarea evoluției factorilor în timp și identificarea unor relații cauzale mai solide.

¹⁵ Roy F. Baumeister și Mark R. Leary, "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin* 117, nr. 3 (1995): 497–529, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Pentru a depăși aceste limitări și a obține rezultate mai robuste, viitoarele studii ar putea să:

- Extindă dimensiunea și diversitatea eșantionului, incluzând participanți din multiple organizații și sectoare economice.
- Completeze metodele auto-raportate cu observații directe, interviuri semi-structurate sau date obiective.
- Integreze variabile suplimentare, precum trăsăturile de personalitate, climatul organizațional și factorii externi care pot influența rezultatele.
- Implementeze un design longitudinal pentru a explora dinamica relațiilor dintre variabile și pentru a clarifica posibilele legături cauzale.

Prin abordarea acestor aspecte, cercetările viitoare ar putea furniza concluzii mai robuste și mai relevante pentru înțelegerea aprofundată a fenomenelor analizate. Cercetarea are implicații practice pentru managementul resurselor umane, printre care enumerăm:

- Implementarea unor politici care promovează autonomia – Permișunea angajaților de a lua decizii și de a-și structura propria activitate poate conduce la o creștere a motivației și performanței¹⁶.
- Programe de dezvoltare profesională – Organizarea de cursuri și sesiuni de instruire poate contribui la creșterea percepției de competență, ceea ce influențează pozitiv angajamentul profesional.
- Crearea unui climat de sprijin și colaborare – Un mediu de lucru bazat pe sprijin reciproc și colaborare poate conduce la o creștere a satisfacției angajaților și a performanței organizaționale¹⁷.

Studiul realizat a confirmat validitatea și relevanța chestionarului adaptat ca instrument de evaluare a motivației angajaților în cadrul companiei Coseli¹⁸. Analiza datelor obținute a evidențiat faptul că autonomia, competența și relaționarea reprezintă factori fundamentali în stimularea motivației angajaților¹⁹. Acești factori joacă un rol esențial nu doar în satisfacția individuală, ci și în dinamica generală a organizației, influențând direct angajamentul și eficiența la locul de muncă.

Rezultatele obținute sugerează că o abordare organizațională centrată pe dezvoltarea acestor dimensiuni poate contribui semnificativ la îmbunătățirea climatului de muncă²⁰. Crearea unui mediu care sprijină autonomia decizională, oferă oportunități de dezvoltare a competențelor și încurajează relaționarea pozitivă între angajați poate duce la creșterea satisfacției și a productivității acestora. Astfel, implementarea unor politici și strategii organizaționale bazate pe aceste principii poate avea un impact semnificativ asupra performanței generale a companiei²¹. Rezultatele acestui studiu oferă un punct de plecare valoros pentru dezvoltarea unor inițiative menite să optimizeze motivația și implicarea angajaților, contribuind astfel la succesul pe termen lung al organizației.

¹⁶ Richard M. Ryan și Edward L. Deci, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (New York: The Guilford Press, 2017), <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

¹⁷ Baumeister și Leary, "The Need to Belong."

¹⁸ Gabriel Corcaci, *Psihologie managerială și organizațională. Suport de curs* (2024).

¹⁹ Terence R. Mitchell, "Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice," *Academy of Management Review* 7, nr. 1 (1982): 80–88.

²⁰ Gary P. Latham, *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007).

²¹ Nitin Nohria și Rakesh Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2010).

References

- Armstrong, Michael. *Managementul resurselor umane – manual de practică*. București: Codecs, 2009.
- Baumeister, Roy F., și Mark R. Leary. "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation." *Psychological Bulletin* 117, nr. 3 (1995): 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Baumeister, Roy F., și Mark R. Leary. *Social Psychology and Human Nature*. Ediția a 4-a. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2017.
- Chelcea, Ștefan. *Psihologia relațiilor interpersonale*. București: Editura Economică, 2008.
- Corcaci, Gabriel. *Psihologie managerială șîorganizațională. Suport de curs*. 2024.
- Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer, 1985.
- Gagné, Marylene, și Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organizational Behavior* 26, nr. 4 (2005): 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hackman, J. Richard, și Greg R. Oldham. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior & Human Performance* 16, nr. 2 (1976): 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harlan, S. L., și P. M. Robert. "The Social Construction of Disability in Organizations: Why Employers Resist Reasonable Accommodation." *Work and Occupations* 25, nr. 4 (1998): 397–435. <https://doi.org/10.1177/0730888498025004002>
- Latham, Gary P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
- Latham, Gary P., și Edwin A. Locke. "Self-Regulation through Goal Setting." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, nr. 2 (1991): 212–247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Maslow, Abraham. *Motivație șîpersonalitate*. București: Editura Trei, 2013.
- Mitchell, Terence R. "Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice." *Academy of Management Review* 7, nr. 1 (1982): 80–88.
- Nohria, Nitin, Boris Groysberg, și Linda-Eling Lee. "Employee Motivation: A Powerful New Model." *Harvard Business Review* 86, nr. 7–8 (2008): 78–160.
- Nohria, Nitin, și Rakesh Khurana. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010.
- Rosenbaum, Marshall. *Learned Resourcefulness: On Coping Skills, Self-Control, and Adaptive Behavior*. New York: Academic Press, 1976.
- Ryan, Richard M., și Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, nr. 1 (2000): 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, Richard M., și Edward L. Deci. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press, 2017. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>