



# MOTIVAȚIE ȘI SATISFACȚIE ÎN MEDIUL DE SECURITATE NAȚIONALĂ

## MOTIVATION AND SATISFACTION IN THE NATIONAL SECURITY ENVIRONMENT

Irina IOANA\*  
Constantin-Edmond CRACSNER\*\*

Prin prezenta cercetare, s-a studiat relația dintre motivație și satisfacție profesională într-o organizație din domeniul securității naționale. A fost utilizat, ca instrument de evaluare, câte un chestionar pentru motivație, respectiv satisfacție profesională. Lotul de cercetare a fost constituit din 80 de militari, reprezentând grupul de cercetare, respectiv 80 de subiecți civili, reprezentând grupul de control. Au fost studiate mai multe tipuri de relații, considerate relevante pentru obiectivele studiului, precum: relația dintre motivația în muncă și gradul de satisfacție față de management și relațiile interpersonale din colectiv, respectiv față de organizarea muncii și comunicarea funcțională; relația dintre motivația de realizare prin muncă și gradul de satisfacție față de salarizare, recompensele și oportunitățile de avansare în carieră; relația dintre nivelurile satisfacției generale și motivației de realizare prin muncă; relația dintre nivelurile superioare ale satisfacției față de organizarea muncii și comunicarea funcțională, respectiv față de conducere și relațiile interpersonale ale grupului militar, comparativ cu grupul de control, format din angajați în mediul civil. Rezultatele acestei cercetări prezintă certe valențe practice, avansând posibilitatea ca unele concluzii să poată fi asimilate în politicile de resurse umane ale instituțiilor din domeniul securității naționale, în vederea optimizării motivării personalului și maximizării performanței.

*This research has studied the relation between motivation and job satisfaction in a national security organization. Two questionnaires for motivation and professional satisfaction were used as assessment tools. The research group consisted of 80 militaries, respectively 80 civilian subjects representing the control group. Several types of relations were studied, considered relevant for the study objectives, such as: the relation between work motivation and management satisfaction and interpersonal relationships within the team, with respect to work organization and functional communication; the relation between the motivation for accomplishment through work and the degree of salary satisfaction, rewards and career advancement opportunities; the relation between the levels of general satisfaction and the motivation for accomplishment through work; the relation between the higher levels of satisfaction with work organization and functional communication, respectively with management and interpersonal relationships of the military group, compared to the control group of civilian employees. The results of this research have some practical value, advancing the possibility that some conclusions can be assimilated in the human resources policies of national security institutions, in order to optimize staff motivation and maximize performance.*

**Cuvinte-cheie** dominante motivaționale; satisfacție profesională; resurse umane; securitate națională.  
**Keywords:** motivational dominants; professional satisfaction; human resources; national security.

Studiul teoretic global al relației dintre motivația și satisfacția profesională nu reprezintă, în acest stadiu al cunoașterii, o problemă de noutate. Ceea ce ne-am propus, prin acest studiu, este însă evidențierea modului în care funcționează concret relația motivație-satisfacție în una dintre structurile

sistemului de securitate națională, în scopul eficientizării procesului de instruire și pregătire profesională.

Înțelegerea clară a tuturor demersurilor de cercetare prezentate în acest studiu presupune, în primul rând, o problemă generală de delimitare conceptuală cu privire la motivație și satisfacție în profesia militară și, în al doilea rând, o problemă de metodologie, care să evidențieze specificul și particularitățile raporturilor dintre motivație și satisfacție în activitatea din sistemul securității naționale.

\*Academia Națională de Informații  
„Mihai Viteazul”

e-mail: [ioana.irina@animv.eu](mailto:ioana.irina@animv.eu)

\*\*Universitatea Ecologică din București

e-mail: [edmond.cracsner@gmail.com](mailto:edmond.cracsner@gmail.com)



Teoriile clasice referitoare la motivație sunt bazate pe analiza nevoilor personale<sup>1,2,3,4</sup>, pe teoria echității<sup>5</sup>, pe teoria așteptărilor<sup>6</sup>, pe teoriile interacționiste, respectiv teoria câmpurilor de forțe<sup>7</sup> și teoria relațională individ-mediu<sup>8,9</sup>.

Într-o definiție foarte generală, motivația este o „mare categorie de determinări interne ale comportamentelor, activităților psihologice și stărilor subiective, care explică și justifică acțiunea unei persoane” (larousse.fr/dictionnaire/).

Din perspectiva teoriei nevoilor umane, ierarhizate piramidal (fiziologice, de securitate, sociale, de stimă și de autorealizare), aceste nevoi constituie surse de motivare prin faptul că impun să fie satisfăcute, iar în momentul în care o nevoie a fost satisfăcută, nevoia de nivel superior va deveni o nouă sursă de motivare<sup>10,11,12</sup>. Criticată<sup>13,14,15</sup> sau revizuită<sup>16,17,18,19</sup>, teoria nevoilor umane rămâne un reper în explicarea relației, dintre motivație, satisfacție și performanță în muncă. În același sens, se apreciază că există o constelație de factori determinanți ai satisfacției, dintre care unii țin, în mare măsură, de activitatea profesională (carieră, promovare, conținutul muncii, responsabilitate, performanță, sentimentul de putere etc.) și sunt considerați ca fiind factori motori sau intrinseci, iar alții care țin de mediul de muncă (politica de personal, condițiile de muncă, securitatea muncii, relațiile interpersonale, salariu și recompense, avantaje sociale etc.) sunt considerați factori de igienă<sup>20</sup>. De-a lungul timpului, au fost realizate studii care fie au infirmat<sup>21</sup>, fie au confirmat<sup>22,23</sup> aserțiunile lui Herzberg. Într-o altă abordare, se consideră că principalii agenți de motivare sunt reprezentați de: nevoia de împlinire de sine prin reușită și de autodepășire; nevoia de putere prin realizarea dorinței de a-i influența pe ceilalți și de a-i conduce; nevoia de afiliere sau asociere prin stabilirea, menținerea și consolidarea unei relații afective pozitive cu alții<sup>24</sup>. Într-un studiu ulterior, se demonstrează importanța motivației, a valorii stimulentei și a probabilității de succes pentru prezicerea realizării performanței și a frecvenței cu care sunt efectuate actele de afiliere. Atât teoria, cât și cercetarea conduc la următoarele concluzii: forța motivației, în special în raport cu forța altor factori personali, este determinantul mai important al frecvenței actului operant; valoarea stimulentei este determinantul mai important al alegerilor bazate cognitiv; forța motrică și probabilitatea de

succes se combină multiplicativ pentru a prezice forța sau probabilitatea răspunsului; toți factorii determinanți și interacțiunea evidențiată reprezintă împreună peste 75% din variația operatorilor, cum ar fi frecvența actelor afiliate. Restul variației este ușor atribuibil oportunităților de mediu<sup>25</sup>. Prin comprimarea sistemului nevoilor<sup>26</sup>, sunt identificate nevoi de existență (nevoi materiale și fiziologice), nevoi relaționale (nevoi de stimă și apartenență) și nevoi de dezvoltare sau de creștere (împlinire de sine, realizare de sine, asumare a responsabilității), exprimate sintetic prin acronimul ERG. Un studiu aplicat al acestei teorii a evidențiat relația cauzală dintre satisfacerea nevoii umane, performanța la locul de muncă și diferențele individuale de personalitate (stima de sine) atât pentru manageri, cât și pentru angajați<sup>27</sup>. Un alt studiu, realizat în mediul militar, a propus trei concepte noi care să fie incluse în categoria relaționare (respectul din partea organizației, respectul pentru supervisor, nevoia de libertate personală). În acest scop, a fost realizat și administrat unui număr de 630 de militari, din 11 tipuri de structuri organizaționale din forțele navale ale SUA, un chestionar cu privire la conceptele de necesități existente și propuse. Rezultatele au fost supuse analizei factoriale și analizei de regresie care au confirmat atât validitatea empirică, cât și puterea predictivă a conceptului de respect organizațional. În același timp, analiza statistică a rezultatelor a respins celelalte două concepte propuse, dar a oferit un suport neașteptat pentru luarea în discuție a două noi concepte de relaționare<sup>28</sup>. Literatura de specialitate oferă numeroase alte studii referitoare la evidențierea relației dintre componentele reflectate de teoria ERG<sup>29,30,31</sup>.

Din perspectiva teoriei echității, se afirmă că, întotdeauna, oamenii compară eforturile depuse și recompensele obținute la locul de muncă cu eforturile și rezultatele unei alte persoane sau ale unui grup relevant. Comparația evidențiază calitatea realizării schimbului, plecând de la premisa că dovada corectitudinii contribuie la satisfacția în muncă, în timp ce incorectitudinea este percepută ca inechitate, care generează insatisfacția în muncă<sup>32,33,34,35</sup>.

Din perspectiva teoriei așteptărilor, se consideră că orice comportament motivat este produsul unor variabile cheie, cum ar fi: expectația sau așteptarea unui rezultat previzibil, ca urmare a unei acțiuni; instrumentalitatea sau capabilitatea de soluționare; valența sau atractivitatea și importanța individuală

a muncii<sup>36</sup>. Studiile ulterioare au relevat importanța comportamentului motivat și a factorilor săi determinanți<sup>37,38,39,40,41,42</sup>.

Perspectivile descrise (teoria nevoilor, teoria așteptărilor, teoria echității) au un punct comun, care este axat, în principal, asupra individului.

În literatura de specialitate, se întâlnesc și alte perspective, centrate pe ideea că motivarea se naște la întâlnirea individului cu mediul său. O perspectivă este oferită de teoria câmpului, care consideră că motivarea individului este generată de atracțiile sau barierele prezente în mediul în care își desfășoară activitatea<sup>43</sup>. Ideea fundamentală este că această teorie poate fi un instrument de integrare a diverselor aspecte divergente fiziologice, psihologice și sociologice, pe o bază interdependentă care să explice comportamentul social ca fiind o rezultată a interacțiunii dintre o structură a unei situații totale și distribuția tuturor forțelor prezente în câmpul său<sup>44</sup>. Teoria câmpului de forțe și-a găsit o largă aplicabilitate în diverse domenii de cercetare, precum cel organizațional, economic, educațional, sociologic, psihologic etc.<sup>45,46,47,48</sup> O altă perspectivă apreciază că unitatea de bază care trebuie studiată nu este nici individul, și nici mediul, ci interacțiunea dintre individ și mediu, care generează adevăratele motivații<sup>49</sup>. Modelul conceptual al motivației umane este prezentat în termeni comportamentali, interacționali și relaționali, unde motivația este rezultatul prelucrării cognitive, în planuri de acțiune comportamentale, a dinamicilor sau nevoilor individuale<sup>50</sup>. Acest model al comportamentului dinamic, realizat în trei faze interacționale (motivație, planificare, acțiune), a suscitat un interes deosebit pentru discipline, ca sociologie, educație, drept, economie, psihiatrie, psihologie clinică, medicină, filozofie, sport și altele<sup>51,52,53</sup>.

Având în vedere aceste teorii referitoare la interacțiunea dintre motivație, satisfacție și performanță, cu avantajele și limitele lor inerente, ne propunem să studiem modul în care pot fi aplicate, în esența lor, la specificul mediului organizațional militar.

### **Obiective**

Scopul prezentei cercetări constă în investigarea relației dintre dimensiunile motivației și satisfacției profesionale în structurile de tip militar, specifice sistemului securității naționale<sup>54</sup>.

Obiectivele cercetării se circumscriu unor preocupări evidente față de trei arealuri de interes profesional și științific, respectiv teoretic, metodologic și practic-aplicativ<sup>55</sup>.

Obiectivul teoretic a urmărit testarea unor ipoteze rezultate din postulatele privind relația dintre motivație și satisfacție, avansate de unele dintre teoriile specifice domeniului.

Obiectivul metodologic a vizat demersul concret, presupus de o investigație empirică de psihologie organizațională, printre care randomizarea loturilor de subiecți, alegerea și aplicarea unor instrumente de cercetare consacrate din literatura română de specialitate, realizarea instructajului și experimentarea contactului direct cu subiecții pe teren, conceperea unui design de cercetare adecvat și prelucrarea statistică.

Obiectivul practic-aplicativ a avansat posibilitatea ca unele dintre concluziile cercetării să poată fi transmise și utilizate în politicile de resurse umane ale organizațiilor din sistemul de securitate națională, în vederea creșterii nivelului de motivare și satisfacție profesională a personalului și, implicit, a performanței.

### **Metodă**

#### *Ipoteze*

Cercetarea a urmărit testarea pe două loturi – un grup de cercetare (militari) și un grup de control (civili) – a asumpțiilor de bază ale literaturii de specialitate privind relația dintre motivație și satisfacție, fiind formulate următoarele ipoteze:

- $H_1$  – Cu cât sunt mai mulțumiți de conducere și de relațiile interpersonale din colectiv, respectiv de organizarea muncii și de comunicarea funcțională, militarii au o motivație mai ridicată de realizare prin muncă.

- $H_2$  – Militarii cu un nivel ridicat de satisfacție față de salarizare, de recompense și de oportunitățile de avansare în carieră prezintă un nivel ridicat, direct proporțional, al motivației de realizare prin muncă.

- $H_3$  – Militarii cu un nivel ridicat de satisfacție generală prezintă un nivel ridicat, direct proporțional, al motivației de realizare prin muncă;

- $H_4$  – Militarii prezintă niveluri superioare ale satisfacției față de organizarea muncii și comunicarea funcțională, respectiv față de conducerea și relațiile interpersonale din colectiv, comparativ cu angajații din organizațiile civile.



### Participanți

Lotul investigat a cuprins 160 de subiecți, grupați în două subloturi egale numeric, primul reprezentând grupul de cercetare format din militari ( $G_1$ ), iar al doilea, grupul de control format din civili ( $G_2$ ). Pentru stabilirea subiecților, am folosit o selecție aleatorie (convenience sample), astfel că cele două grupuri asupra cărora am aplicat instrumentele de cercetare nu pot fi considerate reprezentative, iar rezultatele nu pot fi generalizate nici pentru personalul din mediul de securitate națională, nici pentru populația civilă.

Pentru  $G_1$ , format din  $N = 80$  de subiecți, aparținând unei structuri militare, analiza statistică a indicatorilor tendinței centrale a evidențiat următoarele rezultate: vârsta medie de 38,07 ani (min. = 25, max. = 50, deviația standard = 6,26); 75 de bărbați (93,8%) și 5 femei (6,2 %); 53 (66,3%) dintre subiecți sunt absolvenți de liceu, unul (1,3%) a absolvit cursuri postliceale, iar 26 (32,5%) dețin diplome universitare, dar care nu ocupă posturi sau funcții la nivelul licenței obținute, formând un strat socioprofesional semnificativ, de militari supracalificați, în raport cu munca pe care o desfășoară în mod curent. Dintre subiecții  $G_1$ , 54 (67,5%) ocupă funcții și poziții la nivelul studiilor absolvite.

Grupul  $G_2$  a inclus 80 de subiecți civili, iar din analiza statistică a indicatorilor tendinței centrale, a rezultat că: vârsta medie a fost de 41,08 ani (min. = 25, max. = 58, deviația standard = 7,74); 47 (58,8%) bărbați și 33 (41,3%) femei; 22 (27,5%) dintre subiecți sunt absolvenți de liceu, 12 (15%) au absolvit cursuri postliceale, iar 46 (57,5%) dețin diplome universitare. În grupul  $G_2$ , 43,8% dintre subiecți ocupă posturi și poziții inferioare nivelului de instruire atestat de diplomele obținute, 1,2% declară ocupația cu mult sub nivelul de instruire, 52,5% ocupă poziții conforme cu nivelul pregătirii, iar 2,5% declară un status socioprofesional superior pregătirii.

### Instrumente

Pentru realizarea demersului empiric de culegere a datelor necesare testării ipotezelor de cercetare, am ales două instrumente standardizate, utilizate la evaluările organizaționale din firme și instituții: chestionarul „Dominante motivaționale” – DM și chestionarul „Satisfacție profesională” – SP<sup>56</sup>.

Chestionarul DM cuprinde 32 de itemi cu scorare directă, reprezentând enunțuri privind diverse

emoții, sentimente, atitudini și comportamente organizaționale, corelative motivației profesionale, grupate din perspectiva a patru factori: conducere, expertiză, relaționare și subzistență<sup>57</sup>. Referitor la validitatea instrumentului, autorul precizează că, pe un lot de 320 de subiecți, s-a obținut o consistență internă  $\alpha = 0,941$  la nivelul chestionarului, ca întreg, și următoarele consistențe interne pe factori:  $\alpha = 0,881$  (conducere),  $\alpha = 0,902$  (expertiză),  $\alpha = 0,906$  (relaționare) și  $\alpha = 0,802$  (subzistență).

Chestionarul SP cuprinde 32 de itemi, dintre care 18 cu scorare directă și 14 cu scorare inversă, reprezentând enunțuri privind diverse emoții, sentimente, atitudini și comportamente organizaționale, corelative satisfacției profesionale, grupate din perspectiva a trei factori specifici și a unui factor cumulativ, calculat pe baza mediei acestora, reprezentând satisfacția generală: remunerare și promovare, conducere și relații interpersonale, organizare și comunicare, respectiv satisfacția generală (Constantin, 2004, p. 285). Autorul precizează că, în urma validării pe lotul de 320 de subiecți, s-a obținut o consistență internă  $\alpha = 0,872$  pe întreg chestionarul și următoarele consistențe interne pe factori:  $\alpha = 0,820$  (remunerare și promovare),  $\alpha = 0,760$  (conducere și relații interpersonale) și  $\alpha = 0,738$  (organizare și comunicare).

Pentru cele două instrumente, s-au colectat date demografice, precum vârstă, sex, studii și profesie sau ocupație. Deoarece cele două instrumente aveau scale diferite de măsură, chestionarul DM fiind prevăzut cu o scală în șapte trepte, iar chestionarul SP, cu o scală în șase trepte, s-a optat pentru unificarea metodei de cuantificare a răspunsurilor, prin adoptarea unei scale comune de tip Lickert în cinci trepte, cu următoarele semnificații: 1 – Niciodată de acord, 2 – Foarte rar de acord, 3 – Uneori de acord, 4 – Foarte des de acord, 5 – Întotdeauna de acord.

### Procedură

Cercetarea a fost proiectată ca un studiu cantitativ, de tip corelațional și diferențial, urmărind testarea ipotezelor enunțate anterior.

Prin designul de cercetare, s-au definit trei clase de variabile, astfel: variabile motivaționale, variabile ale satisfacției muncii și variabile sociodemografice. Totodată, acestea au fost grupate în alte două categorii: variabile dependente (motivaționale și ale satisfacției muncii) și variabile

independente (sociodemografice). Instrumentele de cercetare au fost selectate astfel încât variabilele implicate de ipoteze să se regăsească în factorii furnizați de chestionare. Prin urmare, variabilele motivaționale au fost evaluate cu chestionarul DM, iar variabilele satisfacției muncii au fost evaluate cu chestionarul SP.

În acord cu instrucțiunile chestionarului DM, s-au definit variabilele motivaționale, respectiv factorii motivaționali, astfel:

- **trebuințe de putere:** dorința de a-i influența pe ceilalți, propensiunea spre funcții de conducere și independență decizională – factorul conducere (M\_con);

- **trebuințe de realizare prin muncă:** dorința de a excela în activitățile profesionale, de a fi considerat un bun profesionist – factorul expertiză (M\_exp);

- **trebuințe de afiliere:** dorința de a stabili și de a cultiva relații de prietenie în colectiv, de a lucra cu plăcere într-un mediu stenic și suportiv, propensiunea spre relații armonioase – factorul relaționare (M\_rel);

- **trebuințe bazale de existență:** preocuparea pentru nevoile fundamentale ale existenței, cum ar fi odihna, stabilitatea, banii, hrana, securitatea – factorul subzistență (M\_sub).

În mod similar, au fost definite și variabilele satisfacției muncii, respectiv factorii satisfacției profesionale, în acord cu instrucțiunile chestionarului SP, astfel:

- **satisfacția față de salarizare, de recompense și de oportunitățile de avansare în carieră:** gradul de mulțumire a personalului privind recompensarea muncii prestate prin salarizare, premieri sau alte stimulente financiare, posibilități de promovare sau de recunoaștere a meritelor – factorul remunerare și promovare (Sat\_rp);

- **satisfacția față de conducere și relațiile interpersonale din colectiv:** gradul de mulțumire a personalului față de un climat psihosocial optim, precum și față de relațiile de muncă armonioase cu colegii și șefii – factorul comunicare și relații interpersonale (Sat\_cr);

- **satisfacția față de organizarea muncii și comunicarea funcțională:** gradul de satisfacție a personalului privind modul de organizare și realizare a muncii prin definirea sarcinilor, eficientizarea efortului, comunicarea eficientă, feedback – factorul organizare și comunicare (Sat\_oc);

- **satisfacția generală:** gradul de mulțumire a personalului față de munca realizată, sub aspectul

modului de organizare a muncii, existenței și nivelului recompenselor, calității climatului psihosocial la locul de muncă – factorul satisfacție generală (Sat\_ge).

Cu privire la variabilele demografice, specificăm că vârsta a fost introdusă în baza de date ca valoare absolută, iar celelalte variabile au fost codate în expresii numerice, în vederea prelucrării statistice, după cum urmează:

- a. **sexul/genul** a fost transformat într-o variabilă binară, având codul 1 pentru bărbați, respectiv codul 2 pentru femei;

- b. **nivelului de instruire** i-au fost alocate următoarele coduri: 1 - studii elementare, 2 - studii gimnaziale, 3 - studii liceale, 4 - studii postliceale și 5 - studii universitare;

- c. **adecvarea ocupației la nivelul de instrucție** a fost codificată cu -2 - mult sub nivelul de instrucție, -1 - sub nivelul studiilor, 0 - la nivelul studiilor, 1 - peste nivelul studiilor și 2 - mult peste nivelul studiilor.

Administrarea chestionarelor s-a efectuat cu asigurarea anonimatului subiecților și cu garantarea confidențialității atât cu privire la răspunsuri, cât și la datele demografice și socioprofessionale.

## Rezultate

### *Analiza descriptivă a variabilelor motivaționale*

În Tabelul nr. 1 se prezintă statistica descriptivă a variabilelor motivaționale, pentru cele două grupuri supuse cercetării.

Se evidențiază că militarii din  $G_1$  prezintă medii mai mari și o mai mare omogenitate a răspunsurilor (deviații standard mai mici) față de civilii din  $G_2$ , cu excepția factorului subzistență, respectiv motivația pentru subzistență (M\_sub), unde situația se prezintă invers.

În grupul  $G_1$ , diferența dintre factorul motivațional cu media cea mai mare, adică factorul expertiză, reprezentat de trebuințele de realizare prin muncă (M\_exp = 4,60), și factorul motivațional cu media cea mai mică, adică factorul subzistență, centrat pe trebuințele bazale de existență (M\_sub = 4,34) este de  $\Delta_1 = 0,26$ .

În grupul  $G_2$ , diferența dintre factorul motivațional cu media cea mai mare, reprezentat de trebuințele de afiliere (M\_rel = 4,46), și factorul motivațional cu media cea mai mică, reprezentat de trebuințele de putere (M\_con = 3,93), este de  $\Delta_2 = 0,53$ .

**Tabelul nr. 1**  
**STATISTICA DESCRIPTIVĂ A VARIABILELOR MOTIVAȚIONALE**  
**PE CELE DOUĂ GRUPURI**

Group			M_con	M_exp	M_rel	M_sub
G <sub>1</sub>	N	Valid	80	80	80	80
		Missing	0	0	0	0
	Mean	4.3526	4.6022	4.5080	4.3419	
	Std. Deviation	.56400	.50524	.54868	.55221	
G <sub>2</sub>	N	Valid	80	80	80	80
		Missing	0	0	0	0
	Mean	3.9306	4.4319	4.4613	4.4098	
	Std. Deviation	.69876	.52004	.57205	.51496	

(Concepția autorului)

În grupul G<sub>1</sub>, cea mai mare omogenitate motivațională se înregistrează la nivelul factorului expertiză, al trebuințelor de realizare prin muncă, unde deviația standard este SD = 0,50, iar cea mai mare eterogenitate se înregistrează la nivelul factorului conducere, al trebuințelor de putere unde deviația standard este SD = 0,56.

În același timp, în grupul G<sub>2</sub>, cea mai mare omogenitate se înregistrează la nivelul factorului subzistență, al trebuințelor de subzistență, unde deviația standard este SD = 0,51, iar cea mai mare eterogenitate se identifică la factorul conducere,

omogenitate a acestuia pentru grupul G<sub>1</sub> (militari), în raport cu grupul G<sub>2</sub> (civili).

#### Analiza descriptivă a variabilelor satisfacției muncii

În Tabelul nr. 2 se prezintă statistica descriptivă a variabilelor satisfacției muncii, pentru cele două grupuri supuse studiului.

Se evidențiază că subiecții din grupul G<sub>1</sub> prezintă medii mai mari față de subiecții din grupul G<sub>2</sub>, atât la nivelul factorului satisfacție generală, Sat\_ge\_G<sub>1</sub> (M = 3,72) față de Sat\_ge\_G<sub>2</sub> (M = 3,46),

**Tabelul nr. 2**  
**STATISTICA DESCRIPTIVĂ A VARIABILELOR SATISFACȚIEI**  
**MUNCII PE CELE DOUĂ GRUPURI**

Group			Sat_rp	Sat_cr	Sat_oc	Sat_ge
G <sub>1</sub>	N	Valid	80	80	80	80
		Missing	0	0	0	0
	Mean	3.1895	4.0406	3.9538	3.7258	
	Std. Deviation	.51036	.66761	.70799	.55214	
G <sub>2</sub>	N	Valid	80	80	80	80
		Missing	0	0	0	0
	Mean	2.9387	3.7870	3.6988	3.4680	
	Std. Deviation	.48791	.63231	.62955	.49709	

(Concepția autorului)

al trebuințelor de putere, unde deviația standard este SD = 0,69. Privind comparativ rezultatele factorului conducere, se poate constata o mai mare

cât și la nivelul fiecărei surse de satisfacție în parte, astfel: media factorului remunerare și promovare al G<sub>1</sub> este mai mare decât media factorului

remunerare și promovare al  $G_2$ , unde  $Sat\_rp\_G_1$  ( $M=3,18$ ) >  $Sat\_rp\_G_2$  ( $M=2,93$ ); media factorului comunicare și relații interpersonale al  $G_1$  este mai mare decât media factorului comunicare și relații interpersonale al  $G_2$ , unde  $Sat\_cr\_G_1$  ( $M=4,04$ ) >  $Sat\_cr\_G_2$  ( $M=3,78$ ); media factorului organizare și comunicare al  $G_1$  este mai mare decât media factorului organizare și comunicare al  $G_2$ , unde  $Sat\_oc\_G_1$  ( $M=3,95$ ) >  $Sat\_oc\_G_2$  ( $M=3,69$ ).

Concomitent, se evidențiază că, la nivelul grupului  $G_1$ , există o mai mare eterogenitate, obiectivată prin deviații standard mai mari, la nivelul tuturor variabilelor satisfacției muncii.

În grupul  $G_1$ , sursa de satisfacție cu media cea mai ridicată pentru militari este dată de factorul comunicare și relații interpersonale, adică de satisfacția față de conducere și relațiile interpersonale din colectiv ( $Sat\_cr=4,04$ ), iar sursa de satisfacție cu cea mai mică medie este dată de factorul remunerare și promovare, adică de satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră ( $Sat\_rp=3,18$ ). Diferența dintre mediile celor doi factori este de  $\Delta_3=0,86$ .

În grupul  $G_2$ , factorul satisfacție cu media cea mai mare este reprezentat de satisfacția față de conducere și relațiile interpersonale din colectiv ( $Sat\_cr=3,78$ ), iar factorul satisfacție cu media cea mai mică este dat de satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră ( $Sat\_rp=2,93$ ), diferența dintre ele fiind  $\Delta_4=0,85$ .

În grupul  $G_1$ , cea mai mare omogenitate se înregistrează la nivelul satisfacției față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră,

unde deviația standard este  $SD=0,51$ , iar cea mai mare eterogenitate se află la nivelul satisfacției față de organizarea muncii și comunicarea funcțională, unde deviația standard este  $SD=0,70$ .

În grupul  $G_2$ , cea mai mare omogenitate se înregistrează la nivelul satisfacției față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră, unde deviația standard este  $SD=0,48$ , iar cea mai mare eterogenitate se află la nivelul satisfacției față de conducere și relațiile interpersonale din colectiv, unde deviația standard este  $SD=0,63$ .

### **Analiza corelațională a variabilelor motivaționale și ale satisfacției muncii**

În Tabelul nr. 3 se prezintă matricea de corelații între variabilele satisfacției muncii și variabilele motivaționale, pentru cele două grupuri, unde se evidențiază următoarele rezultate:

#### *a. Pentru $G_1$ (militari)*

- satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră  $Sat\_rp$  corelează semnificativ ( $r=0,238$ ;  $p<.03$ ) doar cu trebuințele de putere  $M\_con$ ;

- satisfacția față de conducere și de relațiile interpersonale din colectiv  $Sat\_cr$  corelează semnificativ cu toate variabilele motivaționale, astfel cu: trebuințele de putere  $M\_con$  ( $r=0,327$ ;  $p<.003$ ), trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$  ( $r=0,460$ ;  $p<.001$ ), trebuințele de afiliere  $M\_rel$  ( $r=0,318$ ;  $p<.004$ ) și trebuințele bazale de existență  $M\_sub$  ( $r=0,316$ ;  $p<.004$ );

**Tabelul nr. 3**

### **MATRICEA DE CORELAȚII ÎNTRE VARIABILELE SATISFACȚIEI MUNCII ȘI VARIABILELE MOTIVAȚIONALE**

Group	M_con	M_exp	M_rel	M_sub	
G <sub>1</sub>	Sat_rp	.238*			
	Sat_cr	.327**	.460**	.318**	.316**
	Sat_oc	.373**	.472**	.329**	.313**
	Sat_ge	.364**	.437**	.324**	.319**
G <sub>2</sub>	Sat_rp	.258*			
	Sat_cr	.301**	.412**	.362**	
	Sat_oc	.410**	.548**	.501**	.232*
	Sat_ge	.378**	.459**	.413**	
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

(Concepția autorului)



• satisfacția față de organizarea muncii și comunicarea funcțională Sat\_oc corelează semnificativ cu toate variabilele motivaționale, astfel cu: trebuințele de putere M\_con ( $r = 0,364$ ;  $p < .001$ ), trebuințele de realizare prin muncă M\_exp ( $r = 0,472$ ;  $p < .001$ ), trebuințele de afiliere M\_rel ( $r = 0,329$ ;  $p < .003$ ) și trebuințele bazale de existență M\_Sub ( $r = 0,313$ ;  $p < .005$ );

• satisfacția generală corelează semnificativ cu toate variabilele motivaționale, astfel cu: trebuințele de putere M\_cond ( $r = 0,364$ ;  $p < .001$ ), trebuințele de realizare prin muncă M\_exp ( $r = 0,437$ ;  $p < .001$ ), trebuințele de afiliere M\_rel ( $r = 0,324$ ;  $p < .003$ ) și trebuințele bazale de existență M\_sub ( $r = 0,319$ ;  $p < .004$ );

• toate variabilele satisfacției muncii corelează semnificativ între ele și, fiecare în parte, cu satisfacția generală.

#### b. Pentru $G_2$ (civili)

• satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră Sat\_rp corelează semnificativ ( $r = 0,258$ ;  $p < .021$ ) doar cu trebuințele de putere M\_con;

semnificativ cu toate variabilele motivaționale, astfel cu: trebuințele de putere M\_con ( $r = 0,410$ ;  $p < .001$ ), trebuințele de realizare prin muncă M\_exp ( $r = 0,548$ ;  $p < .001$ ), trebuințele de afiliere M\_rel ( $r = 0,501$ ;  $p < .001$ ) și trebuințele bazale de existență M\_sub ( $r = 0,232$ ;  $p < .038$ );

• satisfacția generală Sat\_ge corelează semnificativ cu trebuințele de putere M\_con ( $r = 0,378$ ;  $p < .001$ ), cu trebuințele de realizare prin muncă M\_exp ( $r = 0,459$ ;  $p < .001$ ), cu trebuințele de afiliere M\_rel ( $r = 0,413$ ;  $p < .001$ ), dar nu și cu trebuințele bazale de existență M\_sub;

• la fel ca în grupul experimental  $G_1$  (militari), la grupul  $G_2$  (civili) toate variabilele satisfacției muncii corelează semnificativ între ele și, fiecare în parte, cu satisfacția generală.

În Tabelul nr. 4 se prezintă matricea de corelații între variabilele satisfacției muncii și variabilele demografice pentru cele două grupuri, respectiv grupul  $G_1$  (militari) și grupul  $G_2$  (civili), unde se evidențiază următoarele rezultate:

• în timp ce la  $G_1$  nu se înregistrează corelații semnificative statistic între satisfacția muncii și nici una dintre variabilele demografice, la  $G_2$  se constată

**Tabelul nr. 4**

### MATRICEA DE CORELAȚII ÎNTRE VARIABILELE SATISFACȚIEI MUNCII ȘI VARIABILELE DEMOGRAFICE

Group	Var	Vârsta	Gen	Educ	Adecv
G <sub>1</sub>	Educ	-.410**			
	Adecv	.411**		-.993**	
G <sub>2</sub>	Educ	-.298**	-.236*		
	Adecv	.321**		-.493**	
	Sat_rp				.255*
	Sat_cr		.238*		
	Sat_oc		.396**		
	Sat_ge		.285*		.239*

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(Concepția autorului)

• satisfacția față de conducere și de relațiile interpersonale din colectiv Sat\_cr corelează semnificativ cu trebuințele de putere M\_con ( $r = 0,301$ ;  $p < .007$ ), cu trebuințele de realizare prin muncă M\_exp ( $r = 0,412$ ;  $p < .001$ ), cu trebuințele de afiliere M\_rel ( $r = 0,362$ ;  $p < .001$ ), dar nu și cu trebuințele bazale de existență M\_sub;

• satisfacția față de organizarea muncii și de comunicarea funcțională Sat\_oc corelează

că adecvarea ocupației la nivelul de instrucție – Adecv – corelează semnificativ cu satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră Sat\_rp ( $r = 0,255$ ;  $p < .022$ ), și cu satisfacția generală Sat\_ge ( $r = 0,239$ ;  $p < .032$ ), variabila gen înregistrează o corelație semnificativă statistic cu satisfacția față de conducere și față de relațiile interpersonale din colectiv Sat\_cr ( $r = 0,238$ ;  $p < .033$ ), cu satisfacția față de organizarea muncii



și comunicarea funcțională Sat\_oc ( $r = 0,396$ ;  $p < .001$ ) și cu satisfacția generală Sat\_ge ( $r = 0,285$ ;  $p < .010$ );

• în grupul  $G_1$  se observă că vârsta corelează semnificativ statistic negativ cu educația – Educ ( $r = -0,410$ ,  $p < .001$ ) – și pozitiv cu adecvarea ocupației la nivelul de instruire – Adecv ( $r = 0,411$ ,  $p < .001$ ) –, iar educația corelează semnificativ statistic și negativ cu adecvarea ocupației la nivelul de instruire – Adecv ( $r = -0,993$ ,  $p < .001$ );

### **Analiza diferenței dintre mediile celor două grupuri**

În Tabelul nr. 6 se regăsesc mediile variabilelor pentru cele două grupuri care au stat la baza calculului semnificației diferenței de medii.

A fost analizată semnificația diferenței dintre mediile subiecților din cele două grupuri, pentru

**Tabelul nr. 5**  
**MATRICEA DE CORELAȚII ÎNTRE VARIABILELE**  
**MOTIVAȚIONALE ȘI VARIABILELE DEMOGRAFICE**

Group	Variabile	Vârsta	Adecv
G1	M_con	-.352**	
	M_exp	-.315**	
G2	M_con		.369**
	M_rel		.230*

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(Concepția autorului)

• în grupul  $G_2$  se observă corelații semnificative statistic între diversele variabile demografice, astfel: vârsta înregistrează o corelație inversă cu nivelul de instruire – Educ ( $r = -0,298$ ;  $p < .007$ ) –, și o corelație directă cu adecvarea ocupației la nivelul de instruire – Adecv ( $r = 0,321$ ;  $p < .004$ ) –, iar nivelul de instruire – Educ – prezintă o corelație inversă cu adecvarea ocupației la nivelul de instruire – Adecv ( $r = -0,493$ ;  $p < .001$ ).

În Tabelul nr. 5 se prezintă matricea de corelații între variabilele motivaționale și variabilele demografice în cele două grupuri, respectiv grupul  $G_1$  (militari) și grupul  $G_2$  (civili), unde se evidențiază următoarele rezultate:

• pentru grupul  $G_1$ , există corelații semnificative negative între vârstă și trebuințele de putere M\_con ( $r = -0,352$ ;  $p < .001$ ), precum și între vârstă și trebuințele de realizare prin muncă M\_exp ( $r = -0,315$ ;  $p < .004$ );

• pentru grupul  $G_2$ , există corelații semnificative pozitive între adecvarea ocupației la nivelul de instruire – Adecv – și trebuințele de putere M\_con ( $r = 0,369$ ;  $p < .001$ ), precum și între adecvarea ocupației la nivelul de instruire – Adecv

variabilele motivației și satisfacției, în funcție de gen, nivel de instruire și apartenență la grupul  $G_1$  (militari) sau grupul  $G_2$  (civili).

În Tabelul nr. 7 se prezintă rezultatele statistice specifice stabilirii diferențelor semnificative dintre grupurile analizate.

Prin aplicarea testului  $t$  pentru stabilirea semnificației diferențelor dintre medii, în funcție de gen și nivel de instruire, nu s-au identificat diferențe semnificative. De asemenea, nu au fost observate diferențe semnificative între cele două grupuri nici pentru trebuințele de afiliere sau factorul relațional (M\_rel), și nici pentru trebuințele bazale de existență sau factorul de subzistență (M\_sub).

În schimb, așa după cum se prezintă în Tabelul nr. 7, au fost constatate diferențe semnificative între grupul  $G_1$  (militari) și grupul  $G_2$  (civili), pentru celelalte variabile ale motivației și satisfacției, după cum urmează:

• trebuințele de putere sau factorul conducere (M\_cond):  $F = 11,913$ , sig. = .001,  $t = 4.13$ ,  $p < .001$ , CI 95% (.21450, .60080);

• trebuințele de realizare prin muncă sau factorul expertixă (M\_exp):  $F = 1,542$ , sig. = .216,  $t = 2.101$ ,  $p < .037$ , CI 95% (.01024, .33046);



**Tabelul nr. 6**  
**MEDIILE VARIABILELOR MOTIVAȚIEI ȘI SATISFACȚIEI**  
**PENTRU GRUPURILE EXPERIMENTALE ȘI DE CONTROL**

Variabile	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M_con	G <sub>1</sub>	80	4.3526	.56400	.06306
	G <sub>2</sub>	80	3.9306	.69876	.07812
M_exp	G <sub>1</sub>	80	4.6022	.50524	.05649
	G <sub>2</sub>	80	4.4319	.52004	.05814
M_rel	G <sub>1</sub>	80	4.5080	.54868	.06134
	G <sub>2</sub>	80	4.4612	.57205	.06396
M_sub	G <sub>1</sub>	80	4.3419	.55221	.06174
	G <sub>2</sub>	80	4.4097	.51496	.05757
Sat_rp	G <sub>1</sub>	80	3.1895	.51036	.05706
	G <sub>2</sub>	80	2.9388	.48791	.05455
Sat_cr	G <sub>1</sub>	80	4.0406	.66761	.07464
	G <sub>2</sub>	80	3.7870	.63231	.07069
Sat_oc	G <sub>1</sub>	80	3.9537	.70799	.07916
	G <sub>2</sub>	80	3.6988	.62955	.07039
Gat_ge	G <sub>1</sub>	80	3.7258	.55214	.06173
	G <sub>2</sub>	80	3.4680	.49709	.05558

(Concepția autorului)

**Tabelul nr. 7**  
**TESTUL *t* PENTRU STABILIREA DIFERENȚELOR SEMNIFICATIVE**  
**DINTRE GRUPURILE G<sub>1</sub> (MILITARI) ȘI G<sub>2</sub> (CIVILI)**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
M_con	Equal variances assumed	11.913	.001	4.130	158	.000	.41125	.09957	.21458	.60792
	Equal variances not assumed			4.130	149.988	.000	.41125	.09957	.21450	.60800
M_exp	Equal variances assumed	1.542	.216	2.101	158	.037	.17035	.08106	.01024	.33046
	Equal variances not assumed			2.101	157.868	.037	.17035	.08106	.01024	.33046
Sat_rp	Equal variances assumed	.012	.914	3.176	158	.002	.25075	.07894	.09484	.40666
	Equal variances not assumed			3.176	157.681	.002	.25075	.07894	.09483	.40667
Sat_cr	Equal variances assumed	.308	.580	2.467	158	.015	.25363	.10281	.05057	.45668

(Concepția autorului)

- satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră sau factorul remunerare și promovare (Sat\_rp):  $F = .012$ , sig. = .914,  $t = 3.176$ ,  $p < .002$ , CI 95% (.09884, .4666);

- satisfacția față de conducere și relații interpersonale sau factorul comunicare și relații interpersonale (Sat\_cr):  $F = .308$ , sig. = .580,  $t = 2.467$ ,  $p < .017$ , CI 95% (.04579, .46421);

- satisfacția față de organizarea muncii și comunicare sau factorul organizare și comunicare (Sat\_oc):  $F = .308$ , sig. = .397,  $t = 2.407$ ,  $p < .017$ , CI 95% (.05057, .45668);

- satisfacția generală (Sat\_ge):  $F = 1,393$ , sig. = .240,  $t = 3,103$ ,  $p < .002$ , CI 95% (.09369, .42181).

### Discuții

Interpretarea rezultatelor a parcurs două etape: prima etapă a vizat raportarea datelor obținute la ipotezele de cercetare cu privire la relația dintre motivația și satisfacția profesională în rândul militarilor din grupul  $G_1$ , iar a doua etapă a constat în analiza tuturor rezultatelor valide statistic și extragerea tuturor inferențelor relevante pentru tematica cercetării.

Pentru prima etapă de analiză, au fost reținute următoarele informații:

- În grupul  $G_1$  (militari), au fost îndeplinite concomitent condițiile în care satisfacția față de conducerea și relațiile interpersonale a militarilor Sat\_cr corelează semnificativ cu trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$  ( $r = 0,460$ ;  $p < .001$ ), iar satisfacția față de organizarea muncii și comunicarea funcțională a militarilor  $S\_oc$  corelează semnificativ cu trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$  ( $r = 0,472$ ;  $p < .001$ ). Prin urmare, se susține ipoteza  $H_1$ , conform căreia cu cât sunt mai mulțumiți de conducere și de relațiile interpersonale din colectiv, respectiv de organizarea muncii și de comunicarea funcțională, cu atât militarii au o motivație mai ridicată de realizare prin muncă.

- În grupul  $G_1$  (militari), nu s-a obținut o corelație semnificativă ( $r = 0,163$ ) între satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră  $S\_rp$  și trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$ . În consecință, se respinge ipoteza  $H_2$ , conform căreia militarii cu un nivel ridicat de satisfacție față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră prezintă un nivel ridicat, direct proporțional, al motivației lor de realizare prin muncă  $M\_exp$ .

- În grupul  $G_1$  (militari), s-a obținut o corelație semnificativă ( $r = 0,437$ ;  $p < .001$ ) între satisfacția generală  $S\_ge$  și trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$ . Ca urmare, se susține ipoteza  $H_3$ , conform căreia militarii cu un nivel ridicat de satisfacție generală prezintă un nivel ridicat, direct proporțional, al motivației de realizare prin muncă.

- Au fost îndeplinite concomitent condițiile în care, pe de o parte, satisfacția față de organizarea muncii și comunicarea militarilor  $S\_oc\_G_1$  ( $m = 3,9537$ ) este superioară celei a civililor  $S\_oc\_G_2$  ( $m = 3,6988$ ), iar diferența dintre mediile celor două grupuri este semnificativă statistic ( $t(158) = 2,407$ ,  $p < .017$ ), și, pe de altă parte, satisfacția față de conducere și de relațiile interpersonale a militarilor  $S\_rp\_G_1$  ( $m = 4.0406$ ) este superioară celei a civililor  $S\_rp\_G_2$  ( $m = 3,7870$ ), iar diferența dintre mediile celor două grupuri este semnificativă statistic ( $t(158) = 2,467$ ,  $p < .015$ ). În acest mod, se susține ipoteza  $H_4$ , conform căreia militarii prezintă niveluri superioare ale satisfacției față de organizarea muncii și comunicarea funcțională, respectiv față de conducerea și relațiile interpersonale din colectiv, comparativ cu angajații din organizațiile civile.

Pentru cea de a doua etapă, au fost analizate toate rezultatele valide statistic și au fost extrase inferențele relevante. Acest demers secundar de interpretare a condus la o serie de observații, care sunt prezentate în continuare.

În calitate de angajați ai unei organizații militare, subiecții din grupul  $G_1$  (militari) prezintă o satisfacție profesională superioară față de subiecții din grupul  $G_2$  (civili), angajați în organizațiile civile. Observația este remarcată atât în ceea ce privește nivelul general de satisfacție  $S\_ge$  ( $m = 3,7258$  vs.  $m = 3,4680$ ;  $t(158) = 3,103$ ,  $p < .002$ ), cât și în raport cu fiecare componentă, precum satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră  $S\_rp$  ( $m = 3,1895$  vs.  $m = 2,9388$ ;  $t(158) = 3,176$ ,  $p < .002$ ), satisfacția față de conducere și relații interpersonale  $S\_cr$  ( $m = 4.0406$  vs.  $m = 3,7870$ ;  $t(158) = 2,467$ ,  $p < .015$ ), respectiv satisfacția față de organizarea muncii și comunicare  $S\_oc$  ( $m = 3,9537$  vs.  $m = 3,6988$ ;  $t(158) = 2,407$ ,  $p < .017$ ). Diferențele dintre cele două grupuri sunt semnificative statistic.

În calitate de membri ai unei organizații puternic structurate ierarhic, militarii prezintă un nivel superior al trebuințelor de putere/conducere



$M\_cond$  ( $m = 4,3526$  vs.  $m = 3,9306$ ;  $t(158) = 4,130$ ,  $p < .001$ ) și al trebuințelor de realizare prin muncă  $M\_exp$  ( $m = 4,6022$  vs.  $m = 4,4319$ ;  $t(158) = 2,101$ ,  $p < .037$ ) față de nivelul angajaților din organizațiile civile. Diferențele dintre cele două grupuri sunt semnificative statistic.

Referitor la trebuințele de afiliere  $M\_rel$ , precum și la trebuințele bazale de existență  $M\_sub$ , nivelul de motivare a celor două categorii de subiecți este similar.

Deși superioară civililor ( $m = 3,1895$  vs.  $m = 2,9388$ ), satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră a militarilor  $S\_rp$  se prezintă totuși la un nivel relativ scăzut, fiind semnificativ statistic mai mică decât satisfacția resimțită față de celelalte surse de satisfacție din organizația lor, respectiv satisfacția față de conducere și relații interpersonale  $S\_cr$  ( $m = 4,0406$ ), satisfacția față de organizarea muncii și comunicarea funcțională  $S\_oc$  ( $m = 3,9538$ ), precum și față de satisfacția generală  $S\_ge$  ( $m = 3,7258$ ).

Militarii care sunt satisfăcuți de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră sunt motivați de trebuințele de putere, manifestând tendințe spre ascensiune ierarhică și funcții de conducere. Observația este susținută de faptul că, în grupul  $G_1$ , satisfacția față de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră  $S\_rp$  corelează semnificativ cu trebuințele de putere  $M\_cond$  ( $r = 0,238$ ;  $p < .033$ ).

Militarii care sunt satisfăcuți deopotrivă de modul în care sunt conduși de superiorii lor și de relațiile interpersonale din colectivele cărora le aparțin dezvoltă o motivație complexă, puternică pentru muncă, prin activarea trebuințelor lor de putere/conducere, de relaționare și de subzistență. Această observație este susținută de faptul că, în grupul  $G_1$ , satisfacția față de conducere și față de relațiile interpersonale  $S\_cr$  din colectiv corelează semnificativ nu doar cu trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$ , în conformitate cu Ipoteza 1, care a fost confirmată, ci și cu trebuințele de putere  $M\_cond$  ( $r = 0,327$ ;  $p < .003$ ), cu trebuințele de afiliere  $M\_rel$  ( $r = 0,318$ ;  $p < .004$ ) și cu trebuințele bazale de existență  $M\_sub$  ( $r = 0,316$ ;  $p < .004$ ). De asemenea, aceeași motivație complexă și puternică pentru muncă este activată și susținută la militari de către satisfacția resimțită față de organizarea muncii și comunicarea funcțională din unitate.

Și această observație este susținută de faptul că, în grupul  $G_1$ , satisfacția față de organizarea muncii și comunicarea funcțională  $S\_oc$  corelează semnificativ nu doar cu trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$ , în conformitate cu Ipoteza 1, ci și cu trebuințele de putere  $M\_cond$  ( $r = 0,373$ ;  $p < .001$ ), cu trebuințele de afiliere  $M\_rel$  ( $r = 0,329$ ;  $p < .003$ ) și cu trebuințele bazale de existență  $M\_sub$  ( $r = 0,313$ ;  $p < .005$ ).

La militari, spre deosebire de angajații din mediul civil, satisfacția muncii nu este influențată de vârstă, sex, nivel de instrucție sau adecvare a postului/funcției la nivelul de instrucție, deoarece, în grupul  $G_1$ , nici una dintre variabilele demografice nu corelează cu vreuna din variabilele satisfacției muncii. În comparație, de exemplu, se observă că civilii din grupul  $G_2$  sunt cu atât mai satisfăcuți de salarizare, recompense și oportunități de avansare în carieră  $S\_rp$  cu cât ocupă poziții mai adecvate sau superioare nivelului de instrucție  $M\_cond$  ( $r = 0,255$ ;  $p < .022$ ), iar femeile sunt mulțumite într-o măsură semnificativ mai mare decât bărbații față de organizarea muncii și comunicarea funcțională  $S\_oc$  ( $r = -0,271$ ;  $p < .05$ ).

În calitate de membri ai unei organizații relativ închise, cu o cultură organizațională omogenă, care nivelează uneori atitudinile și opiniile individuale, militarii prezintă o mai mare omogenitate a motivației (deviații standard mai mici) decât subiecții civili, singura excepție fiind reprezentată de trebuințele bazale de existență, unde situația se prezintă invers.

Militarii sunt mai ambițioși, mai motivați pentru performanță, mai dornici pentru realizări încă de la vârste mai tinere ( $m = 38,07$ ;  $SD = 6,26$ ), față de civili ( $m = 41,08$ ;  $SD = 7,74$ ). Această observație este susținută și de faptul că, în grupul  $G_1$ , vârsta corelează invers cu trebuințele de putere  $M\_cond$  ( $r = -0,352$ ;  $p < .001$ ) și cu trebuințele de realizare prin muncă  $M\_exp$  ( $r = -0,315$ ;  $p < .004$ ).

Ca și în mediul civil, și la militari se constată că unii dintre aceștia au un nivel de instrucție mai ridicat, dar și că ocupă de cele mai multe ori poziții inferioare pregătirii. Afirmatia se susține prin faptul că, în ambele grupuri, se înregistrează corelații negative semnificative între vârstă și nivelul de educație ( $r = -0,410$ ;  $p < .001$  la militari, respectiv  $r = -0,298$ ;  $p < .007$  la civili) și corelații pozitive semnificative între vârstă și adecvarea ocupației la nivelul de educație ( $r = 0,411$ ;  $p < .001$  la militari, respectiv  $r = 0,321$ ;  $p < .004$  la civili).

## Concluzii

Această cercetare a vizat studierea relației dintre motivație și satisfacție profesională la personalul care activează într-o organizație militară din sistemul de apărare, ordine publică și siguranță națională.

În primul rând, se confirmă și în cazul personalului din organizațiile militare că, dacă angajații sunt mulțumiți de mediul și de condițiile de muncă, atunci aceștia vor fi și motivați să muncească pe măsură<sup>58,59,60</sup>. De aici, decurg o serie de implicații, precum: necesitatea unei organizări raționale a activității militare; definirea clară a sarcinilor; asigurarea unor condiții optime de pregătire și de muncă; realizarea unui mediu psihosocial stenic și suportiv; menținerea unor relații interpersonale armonioase; construirea unui leadership modern și competent<sup>61,62</sup>.

În al doilea rând, și în cazul personalului din organizațiile militare, se poate constata că satisfacția generală resimțită de angajați conduce la întărirea sentimentului de competență și auto-eficiență personală, care, la rândul său, determină creșterea pe măsură a motivației pentru muncă și a performanței<sup>63,64,65,66</sup>. Satisfacția îndeplinirii cu succes a misiunii este principala mulțumire a unui militar, deoarece aceasta îi permite identificarea sa cu scopurile, valorile și cutumele organizației, fapt ce garantează acceptarea și integrarea sa în colectiv. Această satisfacție specială generează o interdependență între individ și organizația militară, care contribuie la activarea unei motivații superioare pentru îndeplinirea cu succes a misiunilor, iar, ulterior, performanțele vor conduce la creșterea în continuare a prestigiului personal<sup>67,68,69,70</sup>.

În al treilea rând, personalul militar, spre deosebire de personalul organizațiilor din mediul civil, își menține o motivație ridicată pentru performanță chiar și în perioadele marcate de dezechilibre economice, iar nivelul de satisfacție se extrage din percepția adecvată a modului de organizare și comunicare, din coerența conducerii și intensitatea relațiilor interpersonale sau din experiența militară care poate fi valoroasă în viitor<sup>71,72</sup>. De asemenea, gradul de motivație al militarilor, implicit nivelul de satisfacție emerg și din mai marea stabilitate a locului de muncă, garantarea unor venituri relativ sigure, dar și din existența unor multiple posibilități de avansare în cariera profesională<sup>73,74,75,76</sup>.

În al patrulea rând, se constată că, pentru militari, în comparație cu civilii, nu există o relație directă între nivelul de satisfacție și atractivitatea recompenselor, iar acestea nu influențează direct valența și atractivitatea recompenselor<sup>77,78</sup>. În organizațiile militare, deși este importantă, satisfacția materială nu este cea mai determinantă în economia intimă a fenomenului de motivare la nivel individual. Sursele de mulțumire a militarilor, ca pârgii motivaționale, par să fie legate mai curând de specificul aparte al modului în care este exercitat actul managerial, al mediului psihosocial, al culturii organizaționale, precum și al sistemului de valori și norme instituționale<sup>79,80,81</sup>.

În al cincilea rând, se poate constata ușor relevanța studiului pentru proiectarea politicilor de resurse umane și a strategiilor manageriale specifice organizației militare<sup>82,83,84</sup>.

În final, apreciem că prezentul studiu, cu toate limitările sale legate de eșantionare, reprezentativitate, dimensiuni analizate etc., conține în sine germenii potențiali ai unor noi direcții de cercetare în mediul de securitate națională, care să ofere resorturi psihologice multiple pentru managementul personalului militar.

## NOTE:

- 1 A.H. Maslow, "A theory of human motivation", *Psychological Review*, July 1943, pp. 370-396.
- 2 F. Herzberg, B. Mausner & B.B. Snyderman, *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York, 1959.
- 3 D.C. McClelland, *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, New York, 1961.
- 4 C.P. Alderfer, "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 1969, pp. 142-175.
- 5 J.S. Adams, *Inequity in social exchange*, apud L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, 1965.
- 6 V.H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York, 1964.
- 7 K. Lewin, *The conceptual representation and the measurement of psychological Forces*, Duke University Press, Durham, N.C., 1938.
- 8 J. Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 1980.
- 9 J. Nuttin, *Motivation, planning, and action: A relational theory of behavior dynamics*, R.P. Lorion & J.E. Dumas, Trans., Lawrence Erlbaum Associates, Inc; Leuven University Press, 1984.
- 10 A.H. Maslow, "A theory of human motivation", *Psychological Review*, July 1943, pp. 370-396.
- 11 A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper, New York, 1954.



- 12 A.H. Maslow, *Motivație și personalitate*, Editura Trei, București, 2009.
- 13 R.L. Berl, N.C. Williamson, T. Powell, "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4:1, 1984, pp. 32-39.
- 14 M. Daniels, "The development of the concept of self-actualization in the writings of Abraham Maslow", *Current Psychological Reviews*, 2, 1982, pp. 61-75.
- 15 A. Neher, "Maslow's Theory of Motivation: A Critic", *Journal of Humanistic Psychology*, Volume: 31, issue: 3, 1991, pp. 89-112.
- 16 D.T. Kenrick, V. Giskevicius, S.L. Neuberg, M. Schaller, "Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations", *PubMed*, 2010.
- 17 M.K. Koltko-Rivera, "Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification", *The Review of General Psychology*, 10(4), 2006.
- 18 R.J. Taormina, J.H. Gao, "Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs", *The American Journal of Psychology*, 126(2), 2013.
- 19 M.A. Wahba, L.G. Bridwell, "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 15, Issue 2, 1976, pp. 212-240.
- 20 F. Herzberg, B. Mausner & B.B. Snyderman, *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York, 1959.
- 21 R.B. Ewen, P.C. Smith & C.L. Hulin, "An empirical test of the Herzberg two-factor theory", *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 1966, pp. 544-550.
- 22 G.B. Graen, "Addendum to an empirical test of the Herzberg two-factor theory", *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 1966, pp. 551-555.
- 23 V.V.D.P. Kotni, V. Karumuri, "Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce", *IUP Journal of Organizational Behavior*, Hyderabad, Vol. 17., Iss. 1., 2018, pp. 24-42.
- 24 D.C. McClelland, "How motives, skills, and values determine what people do", *American Psychologist*, 40(7), 1985, pp. 812-825.
- 25 *Ibidem*.
- 26 C.P. Alderfer, *op.cit.*, pp. 142-175.
- 27 C.A. Arnolds, Ch. Boshoff, "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory", *The International Journal of Human Resource Management*, 13:4, 2002, pp. 697-719.
- 28 G.L. Wilcove, "The ERG model: Expansion and application to Navy personnel", *Journal of Vocational Behavior*, 13(3), 1978, pp. 305-316.
- 29 J.R. Caulton, "The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review", *Regent University Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 (1), 2012, pp. 2- 8.
- 30 T.S. Kian, WFW Yusoff, S. Rajah, "Job satisfaction and motivation: What is the difference among these two", *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 2, 2014, pp. 94-102, <http://www.ejbss.com/recent.aspx>, accesat la 10.08.2021.
- 31 A. Majid, M.B. Fajri, E. Assadam, D. Febrianti, "The Moderating Effect of Job Satisfaction to Work Motivation and Employees' Performance", *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(3), 2021, pp. 550-560.
- 32 J.S. Adams, S. Freedman, "Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography in Berkowitz", Walster, L.E. (eds). *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 9, Academic Press, 1976, pp. 43-90.
- 33 M.R. Carrell, J.E. Dittrich, "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", *Academy of Management Review*, Vol. 3 (2), 1978.
- 34 R.C. Huseman, J.D. Hatfield, E.W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review*, Vol. 12 (2), 1987.
- 35 H. Inegbedion, E. Inegbedion, A. Peter, L. Harry, "Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations", *Heliyon*, Volume 6, Issue 1, 2020.
- 36 V.H. Vroom, *op.cit.*
- 37 V. Barba-Sánchez, C. Atienza-Sahuquillo, "Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory", *Int Entrep Manag J* 13, 2017, pp. 1097-1115.
- 38 R. Isaac, W. Zerbe & D. Pitt, "Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory", *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 2001, pp. 212-226.
- 39 H.G. Heneman & D.P. Schwab, "Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance", *Psychological Bulletin*, 78(1), 1972, pp. 1-9.
- 40 R. Lloyd, D. Mertens, "Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context", *International Management Review*, Vol. 14 (1), 2018, pp. 28-43, <http://americanscholarspress.us/>, accesat la 10.08.2021.
- 41 M. Renko, K.G. Kroeck & A. Bullough, "Expectancy theory and nascent entrepreneurship", *Small Bus Econ* 39, 2021, pp. 667-684.
- 42 M. Wahba, R.J. House, "Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological", *Issues. Human Relations*, Volume 27, issue 2, 1974. pp. 121-147.
- 43 K. Lewin, *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Harpers and Row, New York, 1951.
- 44 K. Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", *American Journal of Sociology*, 44(6), 1939, pp. 868-896., <http://www.jstor.org/stable/2769418>, accesat la 05.08.2021.
- 45 B. Burnes, B. Cooke, "Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation", *International Journal of Management Reviews*, Volume 15 (4), 2012. pp. 408-425.
- 46 A.W. Kruglanski, J.J. Bélanger, X. Chen, C. Köpetz, A. Pierro & L. Mannetti, "The energetics of motivated cognition: A force-field analysis", *Psychological Review*, 119(1), 2012, pp. 1-20.
- 47 F.C. Lunenburg, "Forces for and Resistance to Organizational Change", *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, vol. 27(4), Houston State University, 2010.
- 48 D. Rosenbaum, E. More, P. Steane, "Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature reviews", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31, No. 2, 2018. pp. 286-303.
- 49 J. Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 1980.



- 50 J. Nuttin, *Motivation, planning, and action: A relational theory of behavior dynamics*, R.P. Lorion & J.E. Dumas, Trans., Lawrence Erlbaum Associates, Inc; Leuven University Press, 1984.
- 51 R. Kanfer, M. Frese & R.E. Johnson, "Motivation related to work: A century of progress", *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 2017, pp. 338-355.
- 52 R.B. Miller, S.J. Brickman, "A Model of Future-Oriented Motivation and Self-Regulation", *Educational Psychology Review*, 16, 2004, pp. 9-33.
- 53 J. Simons, M. Vansteenkiste, W. Lens *et al.*, "Placing Motivation and Future Time Perspective Theory in a Temporal Perspective", *Educational Psychology Review*, 16, 2004, pp. 121-139.
- 54 M. Popa, *Psihologie militară*, Editura Polirom, Iași, 2012.
- 55 C.E. Cracsner, *Elemente de psihologie militară*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 2004.
- 56 T. Constantin, *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași, 2004, pp. 276 - 285.
- 57 *Ibidem*.
- 58 A. Furnham, A. Eracleous, T. Chamorro-Premuzic, "Personality, motivation, and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 8, 2009, pp. 765-779.
- 59 J. Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 1980.
- 60 J.P. Meyer, C. Kam, I. Goldenberg, N.L. Bremner, "Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach", *Military Psychology*, 25:4., 2013, pp. 381-401.
- 61 D. Katz, "The motivational basis of organizational behaviour", *Behavioral Science*, Vol. 9 (2), 1964, pp. 131-146.
- 62 T.R. Tyler, P.E. Callahan, J. Frost, "Armed, and Dangerous (?): Motivating Rule Adherence Among Agents of Social Control", *Law and Society Review*, Vol. 41(2), 2007, pp. 457-492.
- 63 O. Boe, R. Säfvenbom, R.B. Johansen, R. Buch, "The Relationships Between Self-Concept, Self-Efficacy, and Military Skills and Abilities", *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 14, 2018, pp. 18-42.
- 64 M.J. Chambel, F. Castanheira, F. Oliveira-Cruz, S. Lopes, "Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation", *Military Psychology*, Vol. 27, Issue 5, 2015, pp. 297-310.
- 65 M. Gagné, E.L. Deci, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 2005, pp. 331-362.
- 66 A.D. Stajkovic & F. Luthans, "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124(2), 1998, pp. 240-261.
- 67 A. Alvinus, E. Johansson, G. Larsson, "Job satisfaction as a form of organizational commitment at the military strategic level: A grounded theory study", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, No. 2, 2017, pp. 312-326.
- 68 P. Jakobsen, J. Ringsmose & H. Saxi, "Prestige-seeking small states: Danish and Norwegian military contributions to US-led operations", *European Journal of International Security*, 3(2), 2018, pp. 256-277.
- 69 J.L. Thomas, M.W. Dickson, P.D. Bliese, "Values predicting leader performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: evidence for a personality-mediated model", *The Leadership Quarterly*, Volume 12, Issue 2, 2001, pp. 181-196.
- 70 T.D. Woodruff, "Who Should the Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior", *Armed Forces and Society*, 43 (4), 2017, pp. 579-607.
- 71 J. Fredland, R. Little, "Job satisfaction determinants: differences between servicemen and civilians", *Journal of Political & Military Sociology*, 11(2), 1983, pp. 265-280, <http://www.jstor.org/stable/45293388>, accesat la 10.08.2021.
- 72 R.P. Sanchez, R.M. Bray, A.A. Vincus, C.M. Bann, "Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S. Military", *Military Psychology*, 16:1, 2004, pp. 19-35.
- 73 T.A. Judge, R.F. Piccolo, N.P. Podsakoff, J.C. Shaw, B.L. Rich, "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", *Journal of Vocational Behavior*, Volume 77, Issue 2, 2010, pp. 157-167.
- 74 M. London, "Toward a Theory of Career Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 8 (4), 1983.
- 75 J. Österberg, L. Rydstedt, "Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel", *Military Psychology*, 30:4, 2018, pp. 302-310.
- 76 P. Warr, I. Inceoglu, "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person – job fit", *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 2012, pp. 129-138.
- 77 D.M. Cable, T.A. Judge, "Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective", *Personnel psychology*, Volume 47 (2), 1994, pp. 317-348.
- 78 C. Stringer, J. Didham, P. Theivananthampillai, "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 2, 2011, pp. 161-179.
- 79 F. Castanheira, M.J. Chambel, S. Lopes, F. Oliveira-Cruz, "Relational Job Characteristics and Work Engagement: Mediation by Prosocial Motivation", *Military Psychology*, Vol. 28, Issue 4, 2016, pp. 226-240.
- 80 M. Fors Brandebo, J. Österberg & A.K. Berglund, "The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction", *Psychological reports*, 122(3), 2019, pp. 1068-1086.
- 81 T. Constantin, *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași, 2004, pp. 276 - 285.
- 82 F. Hattke, R. Vogel, J. Znanewitz, "Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career intention in the military", *Public Management Review*, 20:4., 2018, pp. 563-586.
- 83 G. Liggans, P.A. Attoh, T. Gong, T. Chase, M.B. Russell, P.W. Clark, "Military Veterans in Federal Agencies: Organizational Inclusion, Human Resource Practices, and Trust in Leadership as Predictors of Organizational Commitment", *Public Personnel Management*, 2019.



84 J.D. Winkler, T. Marler, M.N. Posard, R.S. Cohen, M.L. Smith, *Reflections on the Future of Warfare and Implications for Personnel Policies of the U.S. Department of Defense*, Defense Technical Information Center, Rand National Defense Research Inst Santa Monica CA., 2019, <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD108394>, accesat la 10.08.2021.

## BIBLIOGRAFIE

Adams J.S., S. Freedman, "Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography in Berkowitz", Walster, L.E. (eds). *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 9, Academic Press, 1976.

Alderfer C.P., "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 1969.

Alvinus A., E. Johansson, G. Larsson, "Job satisfaction as a form of organizational commitment at the military strategic level: A grounded theory study", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, No. 2, 2017.

Arnolds C.A., Ch. Boshoff, "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory", *The International Journal of Human Resource Management*, 13:4, 2002.

Barba-Sánchez V., C. Atienza-Sahuquillo, "Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory", *Int Entrep Manag J* 13, 2017.

Berl R.L., N.C. Williamson, T. Powell, "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4:1, 1984.

Berkowitz L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, 1965.

Boe O., R. Säfvenbom, R.B. Johansen, R. Buch, "The Relationships Between Self-Concept, Self-Efficacy, and Military Skills and Abilities", *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 14, 2018.

Burnes B., B. Cooke, "Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation", *International Journal of Management Reviews*, Volume 15 (4), 2012.

Cable D.M., T.A. Judge, "Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective", *Personnel psychology*, Volume 47 (2), 1994.

Carrell M.R., J.E. Ditttrich, "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions", *Academy of Management Review*, Vol. 3 (2), 1978.

Castanheira F., M.J. Chambel, S. Lopes, F. Oliveira-Cruz, "Relational Job Characteristics and Work Engagement: Mediation by Prosocial Motivation", *Military Psychology*, Vol. 28, Issue 4, 2016.

Caulton J.R., "The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review", *Regent University Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 (1), 2012.

Chambel M.J., F. Castanheira, F. Oliveira-Cruz, S. Lopes, "Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation", *Military Psychology*, Vol. 27, Issue 5, 2015.

Constantin T., *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași, 2004.

Cracsner C.E., *Elemente de psihologie militară*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 2004.

Daniels M., "The development of the concept of self-actualization in the writings of Abraham Maslow", *Current Psychological Reviews*, 2, 1982.

Ewen R.B., P.C. Smith & C.L. Hulin, "An empirical test of the Herzberg two-factor theory", *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 1966.

Fors Brandebo M., J. Österberg & A.K. Berglund, "The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction", *Psychological reports*, 122(3), 2019.

Fredland J., R. Little, "Job satisfaction determinants: differences between servicemen and civilians", *Journal of Political & Military Sociology*, 11(2), 1983, <http://www.jstor.org/stable/45293388>

Furnham A., A. Eracleous, T. Chamorro-Premuzic, "Personality, motivation, and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 8, 2009.

Gagné M., E.L. Deci, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 2005.

Graen G.B., "Addendum to an empirical test of the Herzberg two-factor theory", *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 1966.

Hattke F., R. Vogel, J. Znanewitz, "Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career



intention in the military”, *Public Management Review*, 20:4., 2018.

Heneman H.G. & D.P. Schwab, ”Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance”, *Psychological Bulletin*, 78(1), 1972.

Herzberg F., B. Mausner & B.B. Snyderman, *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York, 1959.

Huseman R.C., J.D. Hatfield, E.W. Miles, ”A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct”, *Academy of Management Review*, Vol. 12 (2), 1987.

Inegbedion H., E. Inegbedion, A. Peter, L. Harry, ”Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations”, *Heliyon*, Volume 6, Issue 1, 2020.

Isaac R., W. Zerbe & D. Pitt, ”Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory”, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 2001.

Jakobsen P., J. Ringsmose & H. Saxi, ”Prestige-seeking small states: Danish and Norwegian military contributions to US-led operations”, *European Journal of International Security*, 3(2), 2018.

Judge T.A., R.F. Piccolo, N.P. Podsakoff, J.C. Shaw, B.L. Rich, ”The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 77, Issue 2, 2010.

Kanfer R., M. Frese & R.E. Johnson, ”Motivation related to work: A century of progress”, *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 2017.

Katz D., ”The motivational basis of organizational behaviour”, *Behavioral Science*, Vol. 9 (2), 1964.

Kenrick D.T., V. Griskevicius, S.L. Neuberg, M. Schaller, ”Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations”, *PubMed*, 2010.

Kian T.S., WFW Yusoff, S. Rajah, ”Job satisfaction and motivation: What is the difference among these two”, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 2, 2014, <http://www.ejbss.com/recent.aspx>

Koltko-Rivera M.K., ”Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification”, *The Review of General Psychology*, 10(4), 2006.

Kotni V.V.D.P., V. Karumuri, ”Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce”, *IUP Journal of Organizational Behavior*, Hyderabad, Vol. 17., Iss. 1., 2018.

Kruglanski A.W., J.J. Bélanger, X. Chen, C. Köpetz, A. Pierro & L. Mannetti, ”The energetics of motivated cognition: A force-field analysis”, *Psychological Review*, 119(1), 2012.

Lewin K., ”Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods”, *American Journal of Sociology*, 44(6), 1939, <http://www.jstor.org/stable/2769418>

Lewin K., *The conceptual representation and the measurement of psychological Forces*, Duke University Press, Durham, N.C., 1938.

Lewin K., *Field theory in social science: selected theoretical papers*, Harpers and Row, New York, 1951.

Liggans G., P.A. Attoh, T. Gong, T. Chase, M.B. Russell, P.W. Clark, ”Military Veterans in Federal Agencies: Organizational Inclusion, Human Resource Practices, and Trust in Leadership as Predictors of Organizational Commitment”, *Public Personnel Management*, 2019.

Lloyd R., D. Mertens, ”Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context”, *International Management Review*, Vol. 14 (1), 2018, <http://americanscholarspress.us/>

London M., ”Toward a Theory of Career Motivation”, *Academy of Management Review*, Vol. 8 (4), 1983.

Lunenburg F.C., ”Forces for and Resistance to Organizational Change”, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, vol. 27(4), Houston State University, 2010.

Majid A., M.B. Fajri, E. Assadam, D. Febrianti, ”The Moderating Effect of Job Satisfaction to Work Motivation and Employees’ Performance”, *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(3), 2021.

Maslow A.H., ”A theory of human motivation”, *Psychological Review*, July 1943.

Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper, New York, 1954.

Maslow A.H., *Motivație și personalitate*, Editura Trei, București, 2009.

McClelland D.C., *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, New York, 1961.

McClelland D.C., ”How motives, skills, and values determine what people do”, *American Psychologist*, 40(7), 1985.



- Meyer J.P., C. Kam, I. Goldenberg, N.L. Bremner, "Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach", *Military Psychology*, 25:4., 2013.
- Miller R.B., S.J. Brickman, "A Model of Future-Oriented Motivation and Self-Regulation", *Educational Psychology Review*, 16, 2004.
- Neher A., "Maslow's Theory of Motivation: A Critic", *Journal of Humanistic Psychology*, Volume: 31 issue: 3, 1991.
- Nuttin J., *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 1980.
- Nuttin J., *Motivation, planning, and action: A relational theory of behavior dynamics*, R.P. Lorion & J.E. Dumas, Trans., Lawrence Erlbaum Associates, Inc; Leuven University Press, 1984.
- Österberg J., L. Rydstedt, "Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel", *Military Psychology*, 30:4, 2018.
- Popa M., *Psihologie militară*, Editura Polirom, Iași, 2012.
- Renko M., K.G. Kroeck & A. Bullough, "Expectancy theory and nascent entrepreneurship", *Small Bus Econ* 39, 2021.
- Rosenbaum D., E. More, P. Steane, "Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature reviews", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31, No. 2, 2018.
- Sanchez R.P., R.M. Bray, A.A. Vincus, C.M. Bann, "Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S. Military", *Military Psychology*, 16:1, 2004.
- Simons J., M. Vansteenkiste, W. Lens *et al.*, "Placing Motivation and Future Time Perspective Theory in a Temporal Perspective", *Educational Psychology Review*, 16, 2004.
- Stajkovic A.D. & F. Luthans, "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124(2), 1998.
- Stringer C., J. Didham, P. Theivananthpillai, "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 2, 2011.
- Taormina R.J., J.H. Gao, "Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs", *The American Journal of Psychology*, 126(2), 2013.
- Thomas J.L., M.W. Dickson, P.D. Bliese, "Values predicting leader performance in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: evidence for a personality-mediated model", *The Leadership Quarterly*, Volume 12, Issue 2, 2001.
- Tyler T.R., P.E. Callahan, J. Frost, "Armed, and Dangerous (?): Motivating Rule Adherence Among Agents of Social Control", *Law and Society Review*, Vol. 41(2), 2007.
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York, 1964.
- Wabba M., R.J. House, "Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological", *Issues. Human Relations*, Volume 27, Issue 2, 1974.
- Wahba M.A., L.G. Bridwell, "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory", *Organizational Behavior and Human Performance*. Volume 15, Issue 2, 1976.
- Warr P., I. Inceoglu, "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person – job fit", *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 2012.
- Wilcove G.L., "The ERG model: Expansion and application to Navy personnel", *Journal of Vocational Behavior*, 13(3), 1978.
- Winkler J.D., T. Marler, M.N. Posard, R.S. Cohen, M.L. Smith, *Reflections on the Future of Warfare and Implications for Personnel Policies of the U.S. Department of Defense*, Defence Technical Information Center, Rand National Defense Research Inst Santa Monica CA, 2019, <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD108394>
- Woodruff T.D., "Who Should the Military Recruit? The Effects of Institutional, Occupational, and Self-Enhancement Enlistment Motives on Soldier Identification and Behavior", *Armed Forces and Society*, 43 (4), 2017.