DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.31
CZU: 005.583.1:005.96

MOTIVATION THROUGH AUTONOMY AND FLEXIBILITY: THE NEW PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN MANAGEMENT

MOTIVAREA PRIN AUTONOMIE ȘI FLEXIBILITATE: NOUL CONTRACT PSIHOLOGIC ÎN MANAGEMENT

PĂSAT Victoria, studentă, specialitatea: Marketing și Logistică
BORODIN Nicoleta, studentă, specialitatea: Marketing și Logistică
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu – Bodoni 61
e-mail: victoria.pasat.zsbc@ase.md, nicoleta.borodin.cd9i@ase.md

Abstract: *Autonomy and flexibility have a key role in organizational behavior, helping to transform how activities are organized and human resources are managed. These changes reflect a shift from a control-based model to a more trust-based, responsible, and autonomous decision-making approach, creating both opportunities and challenges for organizations. This study explores the influence of autonomy and flexibility on individual motivation, as well as how they affect engagement and performance. The analysis draws on specialized literature highlighting the relationships between autonomy, intrinsic motivation, and organizational behavior. Also, the research was conducted using a questionnaire distributed to a group of students and employees. Results indicate that autonomy and flexibility contribute to increased motivation and job satisfaction, while also highlighting the need to maintain a balance between decision-making freedom and coordination mechanisms. Furthermore, the study highlights a strong preference among young people for a flexible work environment, in accordance with current trends.*
Keywords: *autonomy, flexibility, intrinsic motivation, organizational behavior, performance.*
JEL CLASSIFICATION: D23, M12, M14.

INTRODUCERE

Modificările recente din mediul organizațional, determinate de digitalizare, globalizare și schimbările survenite în structura pieței muncii, au condus la o reconfigurare a modului în care sunt gestionate resursele umane. În acest context, organizațiile sunt nevoite să își adapteze practicile de management pentru a răspunde noilor cerințe ale angajaților, care pun din ce în ce mai mult accentul pe autonomie, flexibilitate și echilibrul dintre viața profesională și cea personală. Astfel, aceste elemente devin factori esențiali pentru competitivitatea organizațională și performanța pe termen lung.

Prezentul studiu are ca scop analiza rolului autonomiei și flexibilității în motivarea indivizilor, precum și evidențierea diferențelor de percepție dintre studenți și angajați, prin integrarea conceptelor teoretice din literatura de specialitate și a rezultatelor unui studiu empiric realizat pe baza unui chestionar.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Analiză succintă a surselor bibliografice în domeniul problemei cercetate

În cadrul acestei analize au fost utilizate lucrări academice internaționale și contribuții din literatura autohtonă din domeniul managementului și comportamentului organizațional. Au fost examinate studii privind rolul autonomiei și motivației în influențarea comportamentului angajaților (Coun et al., 2022; Li et al., 2018; Alhassan et al., 2022), precum și articole referitoare la management, cultura organizațională și motivația în muncă (Covaș & Ţîmbaliuc, 2025; Manea, 2025; Covaș, 2019; Craiovan, 2020; Haller, n.d.).

Descrierea metodelor de cercetare utilizate

Studiul își propune evidențierea impactului autonomiei și flexibilității în motivarea indivizilor, utilizând metode de documentare, analiză comparativă și interpretare a datelor. Acesta este completat de o cercetare realizată prin intermediul unui chestionar aplicat atât studenților, cât și angajaților.

Rezultatele obținute

Analiza literaturii de specialitate relevă faptul că ipotezele formulate de Coun et al. (2022) și Alhassan et al. (2022), completate de contribuțiile altor autori studiați, pot fi integrate într-un cadru teoretic unic, care explică influența autonomiei și flexibilității asupra comportamentului și performanței angajaților. În acest sens, studiul evidențiază următoarele aspecte:

- **Autonomia și flexibilitatea sunt factori ai implicării și creativității.**

Prima ipoteză evidențiază faptul că autonomia profesională și flexibilitatea la locul de muncă susțin manifestarea creativității și implicarea angajaților (Coun et al., 2022), fiind corelate pozitiv cu motivația intrinsecă (Alhassan et al., 2022). De asemenea, autonomia oferă angajaților control asupra modului de realizare a sarcinilor, contribuind la implicare (Covaș & Țîmbaliuc, 2025), iar recunoașterea eforturilor susține satisfacția. În același timp, formele flexibile de muncă, precum telemunca sau modelele hibride, facilitează gestionarea timpului și adaptarea la cerințele mediului de lucru și susține eficiența activităților desfășurate (Coun et al., 2022; Alhassan et al., 2022). Astfel, inițiativa angajaților este determinată de procese motivaționale interne, susținute de libertatea decizională oferită în cadrul organizației.

- **Motivația are rol crucial în stimularea performanței.**

Motivația intrinsecă reprezintă ansamblul proceselor interne care susțin implicarea în muncă (Manea, 2025). Aceasta mediază efectele autonomiei, influențând modul în care angajații se implică în activitate. Leadershipul orientat spre împuternicire (Coun et al., 2022), împreună cu stimularea motivației interne (Alhassan et al., 2022), contribuie la obținerea unor rezultate superioare și la consolidarea angajamentului organizațional. Ipoteza este susținută și de modelul motivațional-cognitiv propus de Li et al. (2018), conform căruia motivația intrinsecă influențează comportamentul prin flexibilitatea cognitivă. Dintr-o altă perspectivă, motivația poate fi înțeleasă și ca un „contract psihologic" între angajat și organizație (Craiovan, 2020), în care satisfacerea nevoilor superioare, precum recunoașterea și autorealizarea (Maslow), susține implicarea și orientarea spre performanță.

Pe lângă analiza teoretică, s-a realizat o cercetare empirică prin intermediul unui chestionar distribuit unui grup de 21 de respondenți (inclusiv studenți și angajați) pentru a analiza autonomia și flexibilitatea, examinând motivația acestora la locul de muncă. Eșantionul este echilibrat, incluzând atât persoane aflate în formare, cât și persoane active pe piața muncii; mai ales deoarece aceștia sunt tineri profesioniști aflați la începutul carierei, eșantionul oferă o perspectivă adecvată asupra așteptărilor unui nou angajat față de mediul de lucru sau asupra modului în care acesta ar trebui să fie.

Rezultatele studiului actual oferă o impresie moderat pozitivă asupra flexibilității și autonomiei în viața profesională. Evaluarea medie este de 3,33 (pe o scară de la 1 la 5) pentru autonomie și de 3,24 pentru flexibilitate, indicând faptul că aceste practici sunt prezente, dar nu sunt utilizate pe deplin. În același timp, un stil de management axat pe rezultate mai degrabă decât pe control înregistrează un scor de 3,43, existând o tendință către un stil mai modern. De fapt, analiza relevă că participanții consideră că autonomia în luarea deciziilor și flexibilitatea programului sunt factori semnificativi în creșterea motivației, a performanței și a echilibrului dintre viața profesională și cea personală. La fel de mult ca și cel din urmă, întrucât un mediu strict controlat este perceput ca demotivant, se demonstrează că și primul tip de management, bazat pe încredere și responsabilitate, este benefic.

Din perspectiva factorilor motivaționali (Figura 1), factorul predominant rămâne salariul (57,1%), dar se observă și o creștere a importanței altor factori în afară de salariu: flexibilitatea (14,3%) și mediul de lucru, ceea ce este în concordanță cu comportamentul noii generații de angajați. În plus, flexibilitatea este legată în primul rând de menținerea unui echilibru între viața profesională și cea personală (61,9%), iar autonomia este văzută ca un factor care stă la baza îmbunătățirii performanței (47,6%) și a unui nivel mai ridicat de responsabilitate individuală.

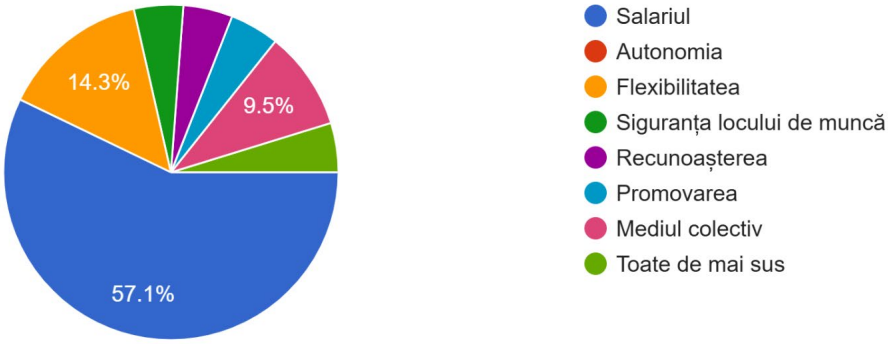


Figura 1. Factorii motivaționali ai respondenților
Sursa: elaborat de autori în baza chestionarului

Cu toate acestea, având în vedere aceste puncte forte, un număr considerabil de respondenți (66,7%) au afirmat că un nivel ridicat de autonomie ar putea duce la o lipsă de disciplină, demonstrând necesitatea unui echilibru adecvat între libertatea de decizie și mecanismele de control. În cele din urmă, rezultatele cercetării sugerează că atât motivația, cât și performanța sunt influențate de autonomie și flexibilitate, dar pentru ca acestea să fie eficiente, ele trebuie să fie echilibrate în cadrul organizațiilor.

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

În concluzie, autonomia și flexibilitatea nu mai reprezintă doar beneficii suplimentare, ci devin condiții fundamentale pentru susținerea performanței și adaptarea organizațiilor într-un mediu dinamic. Rezultatele cercetării evidențiază faptul că acestea contribuie semnificativ la susținerea motivației intrinseci, la creșterea implicării și la consolidarea satisfacției profesionale.

Comportamentul angajaților, în special al generației tinere, este influențat de nevoia de echilibru, autonomie și sens în muncă. În acest context, flexibilitatea nu mai reprezintă doar un avantaj competitiv, ci un nou contract psihologic - o condiție esențială, care asigură adaptarea organizațiilor la noile realități socio-economice. Totodată, se remarcă o diminuare a eficienței abordărilor bazate exclusiv pe stimulente financiare, în absența unor condiții de muncă adaptate nevoilor actuale ale angajaților.

Pentru valorificarea acestor tendințe și creșterea performanței organizaționale, se impun următoarele direcții de acțiune:

1. Orientarea stilurilor de management către încredere, autonomie și responsabilizare;
2. Susținerea motivației intrinseci prin oferirea de sens, recunoaștere și oportunități de dezvoltare;
3. Implementarea programelor de muncă flexibilă, adaptate diversității nevoilor angajaților;
4. Menținerea unui echilibru între autonomie și control, prin mecanisme eficiente de coordonare;
5. Dezvoltarea unui climat organizațional bazat pe comunicare deschisă și colaborare.

REFERINȚE:

1. Alhassan, Y. M., Akparep, J. Y., & Ngmenkpieo, F. (2022). *Employee autonomy and employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation.* Open Journal of Leadership. [accesat la 8.04.2026]
2. Coun, M., Peters, P., Blomme, R. J., & Schaveling, J. (2022). *To empower or not to empower, that's the question: Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity.* The International Journal of Human ResourceManagement. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204 [accesat la 8.04.2026]
3. COVAȘ, L., & ȚIMBALIUC, N. (2025). *Comportamentul organizaţional. Note de curs*. Chișinău: SEP ASEM. [accesat la 8.04.2026]

4. CRAIOVAN, M. (2020). Relaţia motivaţie–satisfacţie în organizaţia contemporană. Philosophico-Psychological Investigations, 12(1). [accesat la 8.04.2026]
5. HALLER, A. P. *Management teoretico-practic în condiții de liberalizare economică.* [accesat la 9.04.2026]
6. Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). *A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy*. Journal of Business Research, 92, 179–188. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025 [accesat la 9.04.2026]

MANEA, N. (2025). *Management. Suport de curs proactiv*. Chişinău: SEP ASEM. [accesat la 9.04.2026]

Coordonator ştiinţific: PETREA Felicia, asist. univ.
ASEM, Republica Moldova, Chişinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61
ORCID: 0009-0006-4511-4222
E-mail: petrea.felicia.57ac@ase.md