



Alic Bîrcă
Cătălina Ilciuc

MANAGEMENTUL MOTIVAȚIONAL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

TIPO MOLDOVA

ALIC BÎRCĂ

CĂTĂLINA ILCIUC

**MANAGEMENTUL
MOTIVAȚIONAL ÎN CADRUL
ORGANIZAȚIILOR**

TIPO MOLDOVA

CUPRINS

LISTA FIGURILOR.....	7
LISTA TABELELOR.....	10
INTRODUCERE.....	12
CAPITOLUL 1. FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A MOTIVĂRII PERSONALULUI LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI.....	16
1.1. Caracteristici definitorii ale resurselor umane.....	16
1.2. Semnificația resurselor umane în cadrul organizațiilor.....	22
1.3. Definirea și conținutul motivării personalului.....	25
1.3.1. Abordarea conceptuală a motivării personalului.....	26
1.3.2. Rolurile și formele motivării personalului.....	30
1.3.3. Demotivarea personalului.....	36
1.4. Cadrul managementului motivațional la nivelul organizațiilor.....	37
1.5. Elementele mecanismului motivațional.....	43
1.6. Motivarea și angajamentul asumat al resurselor umane în cadrul organizațiilor	47
CAPITOLUL II. ANALIZA COMPARATIVĂ A TEORIILOR MOTIVAȚIONALE...	54
2.1. Generalități asupra teoriilor motivaționale.....	54
2.2. Analiza teoriilor de conținut ale motivației personalului.....	55
2.2.1. Teoria ierarhiei nevoilor.....	56
2.2.2. Teoria factorilor duali.....	58
2.2.3. Teoria ERG.....	61
2.2.4. Teoria achiziției succeselor.....	62
2.2.5. Teoria X-Y	64
2.3. Teorii procesuale privind motivația personalului	66
2.3.1. Teoria performanțelor așteptate	67
2.3.2. Teoria echității a lui Adams	70
2.3.3. Teoria fixării obiectivelor	72
2.3.4. Teoria condiționării operante	73
2.4. Teorii de consolidare a motivației personalului.....	74
2.4.1. Teoria atribuirii	75
2.4.2. Teoria personalității grupului și a nevoilor grupului	76

CAPITOLUL III. SATISFAȚIA PROFESIONALĂ – EFECT AL MOTIVAȚIEI ANGAJAȚILOR	78
3.1. Cadrul general al satisfacției muncii	78
3.1.1. Cadrul teoretico-conceptual al satisfacției muncii	78
3.1.2. Modele ale satisfacției muncii	81
3.1.3. Factori și surse ale satisfacției profesionale	86
3.1.4. Consecințele insatisfacției în muncă	89
3.2. Implicații psihologice și sociale asupra satisfacției profesionale	92
3.3. Conexiunea „motivare – satisfacție – performanță”	100
3.4. Evaluarea satisfacției profesionale în context internațional	104
CAPITOLUL IV. DIAGNOSTICUL MOTIVĂRII PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	109
4.1. Analiza și evaluarea sistemului motivațional la nivel național	109
4.1.1. Cadrul juridico-normativ privind motivarea personalului în Republica Moldova	110
4.1.2. Analiza salariului - principal element motivator	116
4.1.3. Motivarea personalului prin dezvoltarea brandului de angajator	122
4.2. Evaluarea sistemului de motivare a personalului în organizațiile autohtone	129
4.2.1. Aspectul metodologic al cercetării	130
4.2.2. Analiza satisfacției profesionale în organizațiile autohtone	133
4.2.3. Evaluarea elementelor motivaționale în organizațiile autohtone	136
4.3. Evaluarea cantitativă a implicării managerilor privind motivarea personalului în organizațiile autohtone	144
CAPITOLUL V. ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN VEDEREA SPORIRII PERFORMANȚELOR.....	155
5.1. Tendințe de perfecționare a motivației personalului în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană.....	155
5.1.1. Analiza bunăstării la locul de muncă la nivel european	155
5.1.2. Analiza evolutivă și comparativă a salariului în Republica Moldova și statele membre ale Uniunii Europene	158
5.1.3. Analiza comparativă a motivației personalului prin prisma diferențelor culturale după G. Hofstede	162
5.2. Optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului	170
5.2.1. Implementarea sistemului de tichete pentru angajați	172
5.2.2. Crearea unui cadru ambiental favorabil	175
5.2.3. Team building-ul - ca motivație a lucrului în echipă	177
5.2.4. Transferul pe orizontală a angajaților	181
5.2.5. Ratingul - metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților	182
5.3. Rolul și implicațiile managerilor în redimensionarea demersului motivațional al personalului	185

CONCLUZII GENERALE	192
BIBLIOGRAFIE.....	194
ANEXE.....	205
<i>Anexa 1.</i> Plățile în folosul angajaților luate în calcul la determinarea retribuției anuale în cadrul ”Apă-Canal Chișinău” SA.....	206
<i>Anexa 2.</i> Chestionar de evaluare a politicii și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor (aplicat angajaților).....	207
<i>Anexa 3.</i> Chestionar de evaluare a politicii și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor (aplicat managerilor).....	212
<i>Anexa 4.</i> Lista organizațiilor participante la studiu.....	216
<i>Anexa 5.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația: ”Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs. în această organizație”.	220
<i>Anexa 6.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația: ”Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează”	221
<i>Anexa 7.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind afirmația: ”Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează”	222
<i>Anexa 8.</i> Calculul mediei ponderate după scala lui Likert.....	223
<i>Anexa 9.</i> Aspectele care generează angajaților cele mai mari satisfacții (opiniile managerilor).....	224
<i>Anexa 10.</i> Aspectele care generează angajaților cele mai mari insatisfacții (opiniile anagerilor).....	225
<i>Anexa 11.</i> Contractul individual de muncă al SA ”Viorica-Cosmetic”	226
<i>Anexa 12.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Negocierea salariilor este o practică acceptată în cadrul firmei Dvs.?”	229
<i>Anexa 13.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la afirmația: ”În opinia Dvs., recompensele oferite de organizație sunt echitabile pentru toți angajații”	230
<i>Anexa 14.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: ”În opinia Dvs., salariul pe care îl primiți corespunde efortului depus?”	231
<i>Anexa 15.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: ”Care este cea mai potrivită formă de salarizare după care ați vrea să fiți remunerați?”	232
<i>Anexa 16.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Salariul de bază al personalului executiv este stabilit în funcție de...”	233
<i>Anexa 17.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind afirmația: ”Recompensele salariaților sunt echitabile pentru toți angajații firmei Dvs.”	234
<i>Anexa 18.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Managementul organizației stimulează financiar angajații care propun idei noi pentru dezvoltarea firmei?”	235
<i>Anexa 19.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Există în cadrul firmei Dvs. o politică de motivare a personalului?”	236
<i>Anexa 20.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: ”În ultimul an, ați avut posibilitatea la locul Dvs. de muncă să învățați și să Vă dezvoltați profesional?”	237
<i>Anexa 21.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Managementul organizației investeste în dezvoltarea profesională și personală a angajaților?”	238
<i>Anexa 22.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Ce metode de evaluare a performanțelor angajaților predomină în firma Dvs.?”	239
<i>Anexa 23.</i> Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: ”Considerați ratingul angajaților un instrument...”	240
<i>Anexa 24.</i> Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: ”Evaluarea	

	<i>performanțelor vă motivează să lucrați mai bine?</i>	241
Anexa 25.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"Managementul organizației oferă angajaților cele mai bune condiții de muncă pentru obținerea performanțelor înalte?"</i>	242
Anexa 26.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"Relațiile informale stabilite între manageri și subordonați conduc la creșterea performanțelor și a satisfacției în muncă?"</i>	243
Anexa 27.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"În organizația Dvs. angajații știu ce se așteaptă de la ei la locul de muncă?"</i>	244
Anexa 28.	Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: <i>"Care ar fi cauzele demotivării angajaților firmei Dvs.?"</i>	245
Anexa 29.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"Ce V-ar demotiva/împiedica cel mai mult în activitatea pe care o desfășurați în firmă?"</i>	246
Anexa 30.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"Cum apreciați gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților?"</i>	247
Anexa 31.	Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: <i>"Managementul organizației practică un management participativ (salariații sunt încurajați să participe la luarea deciziilor)?"</i>	248
Anexa 32.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"Managementul organizației încurajează angajații să participe în procesul de luare a deciziilor?"</i>	249
Anexa 33.	Opiniile respondenților (managerilor) privind întrebarea: <i>"Managementul organizației încurajează relațiile neformale dintre angajați?"</i>	250
Anexa 34.	Opiniile respondenților (personalului executiv) la întrebarea: <i>"Promovarea angajaților în organizație este un proces echitabil și transparent?"</i>	251
Anexa 35.	Trendul salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova în perioada 2010-2017 determinat prin ajustarea liniară.....	252
Anexa 36.	Trendul salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova în perioada 2010-2017 determinat prin ajustarea după o parabolă de gradul doi.....	253
Anexa 37.	Trendul și abaterea nivelurilor efective ale salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova în perioada 2010-2017.....	254
Anexa 38.	Pronosticul salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova în perioada 2018-2022.....	255
Anexa 39.	Chestionar privind calitatea condițiilor de activitate profesională.....	256