

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.583.1:334.72 (478)

ILCIUC CĂTĂLINA

**IMPLICAȚII MANAGERIALE ASUPRA MOTIVAȚIEI
PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2018

**Teza a fost elaborată în cadrul catedrei „Management Social”,
Academia de Studii Economice din Moldova**

Conducător științific:

BÎRCĂ Alic – doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice a Moldovei

Consiliul Științific Specializat a fost aprobat de către Consiliul de Conducere al ANACEC prin decizia nr. 1 din 25.05.2018, în următoarea componență:

Componența Consiliului Științific Specializat:

1. **COTELNIC Ala, *președinte***, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar
2. **PORTARESCU Serghei, *secretar științific***, doctor în științe economice, conferențiar universitar
3. **GHEORGHÎĂ Maria**, doctor în științe economice, profesor universitar
4. **LITVIN Aurelia**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar
5. **BĂIEȘU Marina**, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Referenți oficiali:

1. **DOGA Valeriu**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Institutul Național de Cercetări Economice.
2. **JALENCU Marian**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Moldova.

Susținerea va avea loc la 06 septembrie 2018, ora 15.00, în ședința Consiliului Științific Specializat D 32.521.03-13 din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei (ASEM) pe adresa: MD2005, mun. Chișinău, str. Bănulescu Bodoni, 61, blocul A, etajul 3, sala Senatului.

Teza de doctor în economie și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe pagina web a ANACEC a Republicii Moldova (www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la 02 iulie 2018

Secretar al Consiliului Științific Specializat

Doctor în economie, conferențiar universitar

Portarescu Serghei

Conducător științific,

Doctor habilitat, conferențiar universitar

Bîrcă Alic

Pretendent

Iliciuc Cătălina

© Iliciuc Cătălina, 2018

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei de cercetare. De-a lungul timpului, resursa umană și-a demonstrat eficacitatea și contribuția în orice domeniu de activitate, fie că este vorba de sectorul privat sau cel public. În condițiile economiei bazate pe cunoaștere, rolul și importanța resurselor umane în cadrul organizațiilor a devenit unul iminent, prin implicarea directă asupra performanței organizaționale. Managerii organizației, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă, conștientizează tot mai mult semnificația resurselor umane, dar și contribuția acestora la crearea de valoare adăugată pentru organizație.

Pentru a înțelege motivele reale ale oamenilor este necesar ca managerul să cunoască și să explice felul în care evenimentele externe se întrepătrund cu comportamentul salariatului, influențându-l și orientându-l.

Importanța și implicațiile majore ale unei bune motivări asupra performanțelor organizaționale nu este contestată nicidecum pe parcursul ultimelor decenii, însă, abordarea clasică a predominat teoriile motivaționale moderne. În ultimii ani, în practica managerială s-a manifestat o schimbare substanțială în direcția unei complexe și eficace motivări a personalului. Ca urmare, s-a cristalizat *“managementul de tip motivațional, care se bazează pe decizii și acțiuni ce iau în considerare interesele salariaților organizației și a celorlalți stakeholderi, cu reflectarea directă în creșterea potențialului și performanțelor organizației”*. Această mutație are la bază, în primul rând, modificarea concepției managerului asupra naturii umane ținând cont de multiplele sale calități și roluri care-i revin în organizație, societate și familie. Salariatul este abordat în contextul culturii și climatului social, ceea ce permite o înțelegere mai profundă a intereselor, aspirațiilor și comportamentului său.

În esență, managerii trebuie să observe prezența, eforturile, persistența și orientarea către îndeplinirea sarcinilor angajaților și să intervină, dacă un angajat nu este suficient de motivat.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Aspectele ce țin de motivarea personalului, cât și teoriile motivaționale sunt subiecte abordate pe larg în literatura de specialitate. În același timp, problema implicării concrete a managerilor în orientarea comportamentului motivațional este un subiect mai puțin analizat, probabil din considerentul că motivarea este, totuși, un proces psihologic care se manifestă diferit de la individ la individ, iar ceea ce motivează o persoană poate fi cu totul inutil în motivarea altei persoane.

În lucrările savanților americani A. Maslow, C. Alderfer, D. McClelland, M. Porter, V. Vroom, D. De Cenzo, C. D. Fisher, R. Mathis, G. Milkovich, D. Torrington etc., motivarea este analizată prin prisma teoriilor de proces și de conținut. Dacă teoriile de proces ale motivației pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii, atunci teoriile de conținut se axează nemijlocit pe trăsăturile interioare ale oamenilor.

Cercetătorii români V. Lefter, A. Manolescu, I. O. Pânișoară, D. Druță, T. Hobeau, P. Burloiu, A. Rotaru, A. Prodan, Gh. Roșca etc. au abordat problematica managementului resurselor umane, inclusiv motivația personalului, fapt ce le-a permis elaborarea diferitor procedee și tehnici adecvate în vederea atingerii obiectivelor scontate.

Motivarea personalului a constituit subiect de cercetare și pentru un șir de cercetători ruși: Volghin V. V., Deatlov V. A., Egorșin A., Ghercikov V. I., Kibanov A., Lipatov V. care au pus în evidență impactul motivației personalului asupra comportamentului uman și, ulterior, asupra performanței organizaționale.

Dintre cercetătorii autohtoni care au studiat complex problema managementului resurselor umane și cea a motivării personalului putem face referință la: A. Cotelnic, A. Onofrei, N. Burlacu, I. Sîrbu, L. Șavga, M. Gheorghică, A. Bîrcă, M. Băieșu, M. Jalencu, A. Litvin, G. Ulian, I. Crețu etc. Aceștia au analizat specificul funcționării întreprinderilor din Republica Moldova în condițiile reale de trecere la economia concurențială și particularitățile managementului resurselor umane. În lucrările autorilor menționați sunt abordate probleme ce țin de sistemul de

recompense directe și indirecte, motivația și satisfacția în muncă, evaluarea performanțelor personalului, pregătirea profesională și dezvoltarea carierei etc.

Scopul și obiectivele tezei. Scopul tezei rezidă în cercetarea și analiza teoretico-practică complexă a implicațiilor manageriale asupra motivării personalului, precum și elaborarea și implementarea unor strategii manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor individuale și organizaționale.

Ținându-se cont de scopul general al tezei, au fost formulate următoarele **obiective**:

- analiza aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acesteia;
- evaluarea cadrului teoretic al managementului motivațional la nivelul organizațiilor;
- analiza teoriilor motivaționale prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților;
- evaluarea sistemului motivațional și al percepției angajaților cu referire la motivație în organizațiile din Republica Moldova;
- evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților;
- analiza comparativă a strategiilor și tacticilor motivaționale din cadrul companiilor din Uniunea Europeană și Republica Moldova;
- identificarea și implementarea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului în organizațiile autohtone;
- prezentarea și argumentarea aspectului redimensionat al demersului motivațional al personalului prin prisma implicațiilor manageriale.

Metodologia cercetării științifice. Baza metodologică și teoretico-științifică a investigației o constituie lucrările cercetătorilor consacrați în domeniu atât din țară, cât și de peste hotare. În acest context, evidențiem lucrările cercetătorilor A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer, D. McClelland, M. Porter, E. Lowler, V. Vroom, care au elaborat și propus teoriile motivaționale.

Un suport teoretico-științific valoros pentru organizațiile din Republica Moldova, în domeniul motivării angajaților, îl constituie lucrările cercetătorilor autohtoni: A. Cotelnic, I. Sîrbu, M. Gheorghită, A. Bîrcă, N. Burlacu., Gr. Belostecinic, G. Ulian, A. Stratan, M. Jalencu, A. Onfrei etc.

Suportul informațional și statistic al lucrării îl constituie: actele legislative din domeniul muncii și al salarizării; datele Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova și statisticii Uniunii Europene (Eurostat); informațiile oferite de Barometrul Edenred-Ipsos; informațiile oferite de către agenții economici cuprinși în cercetare: SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric", SA "Viorica-Cosmetic", "Top Fashion" SRL, "Luxlore" SRL etc.

Sistemul metodologic se axează pe așa metode ca: analiza cantitativă și calitativă a datelor, sinteza, metode grafice și tabelare, metoda grupării și a seriilor cronologice, comparația, documentarea științifică, descrierea, ancheta prin chestionare și analiza rezultatelor cercetării, eșantionarea, prelucrarea statistică a datelor, metode de scalare a rezultatelor cercetării (scala lui Likert, scale nominale, scale interval, diferențiala semantică).

Problema științifică importantă soluționată constă în elaborarea și implementarea din partea managerilor a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea creșterii satisfacției profesionale a angajaților, în condițiile sporirii performanței organizaționale.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei este în corelație cu scopul și obiectivele acesteia și rezidă în:

- fundamentarea științifică a cadrului teoretico-conceptual al motivației personalului și a mecanismului motivațional la nivel organizațional;
- evidențierea și argumentarea implicațiilor manageriale asupra motivației personalului la diferite nivele ale managementului;

- evaluarea principalilor indicatori statistici privind forța de muncă, precum și a celor privind utilizarea timpului de muncă și salarizarea în Republica Moldova, cu implicații directe asupra motivării personalului;
- evaluarea calitativă a elementelor sistemului de motivare a personalului în unele întreprinderi din Republica Moldova;
- elaborarea tabloului general al zonelor corelative performanță-motivații-satisfacție la nivel organizațional;
- elaborarea și implementarea propunerilor de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului în organizațiile din Republica Moldova;
- argumentarea necesității implicării managerilor în redimensionarea demersului motivațional pentru întreprinderile din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a lucrării constă în analiza complexă și sistematizarea reperelor epistemologice din domeniul managementului motivațional, elucidarea teoriilor, politicilor și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor economice autohtone, abordarea conceptelor de satisfacție și insatisfacție în muncă.

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în: analiza și evaluarea sistemului motivațional la nivel național; diagnosticarea motivării personalului în organizațiile economice autohtone; evaluarea politicilor și strategiilor motivaționale aplicate de organizațiile economice autohtone; analiza comparativă a instrumentelor și elementelor motivaționale în Republica Moldova și Uniunea Europeană; evaluarea nivelului de implicare a managerilor din organizațiile economice autohtone în procesul de motivare a personalului; elaborarea și aplicarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale în scopul creșterii performanțelor în practica organizațiilor cercetate; elaborarea demersului motivațional pentru organizațiile economice din Republica Moldova.

Rezultatele științifice principale noi înaintate spre susținere:

- elucidarea și argumentarea relației dintre motivație, satisfacția în muncă și performanțele organizaționale;
- analizarea soluțiilor de optimizare a instrumentelor și mecanismelor motivaționale, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea performanțelor organizaționale;
- propunerea unui model de stabilire a ratingului angajaților;
- propunerea spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii.

Implementarea rezultatelor științifice. Unele recomandări privind optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului au fost propuse spre implementare SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric", SA "Viorica-Cosmetic", "Top Fashion" SRL, "Luxore" SRL, "Vilerex" SRL, fapt justificat prin certificatele de implementare anexate.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetărilor științifice efectuate au fost expuse în articole științifice publicate în reviste de specialitate de diferite categorii, în cadrul conferințelor științifico-practice naționale și internaționale, organizate în țară și peste hotare.

Publicații la tema tezei. Pe parcursul cercetărilor efectuate la tema tezei au fost publicate un număr de 12 articole științifice în reviste de specialitate cu recenzenti, precum și în lucrările conferințelor științifico-practice organizate atât în Republica Moldova, cât și în străinătate, cu un volum total de 4.25 coli de autor.

Volumul și structura tezei este determinată de scopul și obiectivele cercetării și include: adnotare în limbile română, engleză, rusă, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe.

Lucrarea este expusă pe 138 pagini, inclusiv 29 tabele, 17 formule, 58 figuri. Suportul științifico-practic este susținut de 21 de anexe. Bibliografia este alcătuită din 177 de surse.

Cuvinte-cheie: motivare, teorii motivaționale, satisfacție/insatisfacție în muncă, recompense, politică motivațională, strategii motivaționale, management motivațional, instrumente și tehnici motivaționale, demers motivațional.

CONȚINUTUL TEZEI

Primul capitol - ”**Fundamentarea teoretică a motivării personalului la nivelul organizației**” - tratează aspectele teoretice și caracteristicile definitorii ale motivării personalului. Sunt analizate componentele structurale ale motivației, principalele roluri ale motivării, formele motivației prin prisma valențelor perechi, demotivarea și sursele demotivării. De asemenea, ca rezultat al motivării personalului am elucidat satisfacția/insatisfacția profesională. Acestea vizează realizarea **obiectivelor 1-3** ale tezei.

Astfel, **obiectivul 1** - *analiza aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acestora* - reflectă faptul că succesul organizațiilor în activitățile desfășurate depinde în mare măsură de resursele umane ale acestora.

Motivația reprezintă o componentă majoră a managementului și un subiect dintre cele mai frecvente tratate în literatura de specialitate. Ca urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii.

În *Tabelul 1* am efectuat o sinteză a abordărilor conceptului de motivație în opinia mai multor autori autohtoni și străini.

Tabelul 1. Abordări conceptuale ale motivației în viziunea autorilor

Autorul	Abordarea propusă	Accente evidențiate
Certo S. C.	<i>Motivația</i> este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective	Stare interioară
Lukács E.	<i>Motivația</i> este suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază, direcționează și susține comportamentul uman în atingerea unui scop	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Steers R., Porter M.	<i>Motivația</i> este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Johns G.	<i>Motivația</i> - măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop	Efort, perseverență, direcții și obiective
Băieșu M.	<i>Motivația</i> reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un anumit scop, care, odată atins, va determina preocuparea pentru satisfacerea unei altei nevoi	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Bîrcă A.	<i>Motivarea</i> - proces de inițiere a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizației în schimbul satisfacerii nevoilor personale	Proces comportamental
Burduș E., Căprărescu Gh.	<i>Motivația</i> – procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi și aspirații	Proces comportamental
Emilian R.	<i>Motivația</i> – ansamblul stărilor de necesitate ce se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă	Stare interioară
Lefter V., Manolescu A.	<i>Motivație</i> – ansamblul factorilor ce determină comportamentul unui agent economic; <i>Motivația</i> – acțiunea forțelor conștiente sau inconștiente, care determină comportamentul (fără nici o considerație morală)	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Zlate M.	<i>Motivația</i> este o părghie importantă în procesul autoreglării individului	Stare interioară

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor bibliografice

Obiectivul 2 - *evaluarea cadrului managementului motivațional la nivelul organizațiilor* - se axează pe tratarea **managementului motivațional** ca o activitate care încadrează acțiunile angajaților în procese descentralizate. Astfel, fiecare acțiune va fi considerată ca o contribuție la progresul general și, în același timp, ca rezultat al inițiativelor și eforturilor individuale și de grup.

Abordarea proprie a **managementului motivațional** vizează că acesta constă în planificarea și coordonarea resurselor organizaționale în vederea atingerii obiectivelor ce țin de motivarea angajaților.

În opinia noastră, etapele managementului motivațional la nivelul organizației pot fi considerate:

1. Elaborarea programelor motivaționale și identificarea instrumentelor de motivare a angajaților.
2. Organizarea activităților în așa un mod care ar suscita interesul angajaților și ar contribui la adoptarea unui comportament motivat pozitiv al acestora.
3. Implementarea politicilor și strategiilor motivaționale elaborate.
4. Evaluarea comportamentală a angajaților, cât și a performanțelor acestora ca rezultat al implementării unei politici motivaționale adecvate.

De fapt, aceste etape nu sunt decât abordarea adaptată a funcțiilor managementului în contextul procesului motivațional. Considerăm că această abordare ne va permite să trasăm clar anumite obiective motivaționale pentru creșterea performanțelor angajaților, implicarea acestora în activități, cât și creșterea și dezvoltarea organizației.

Parcurgând aceste etape, în final, va putea fi evaluată eficiența programelor și instrumentelor motivaționale elaborate de către managerii organizaționali, în același timp poate fi analizat și contextul **implicațiilor manageriale** asupra motivației personalului.

Implicația managerilor în motivarea angajaților, în opinia noastră, reflectă totalitatea demersurilor și eforturilor inițiate de managerii organizației în vederea determinării angajaților de a lucra mai bine sau de a atinge obiectivele scontate.

Ținând cont de faptul că în cadrul unei organizații există mai multe nivele manageriale, atunci și gradul de implicație al acestora va fi diferit (Figura 1).

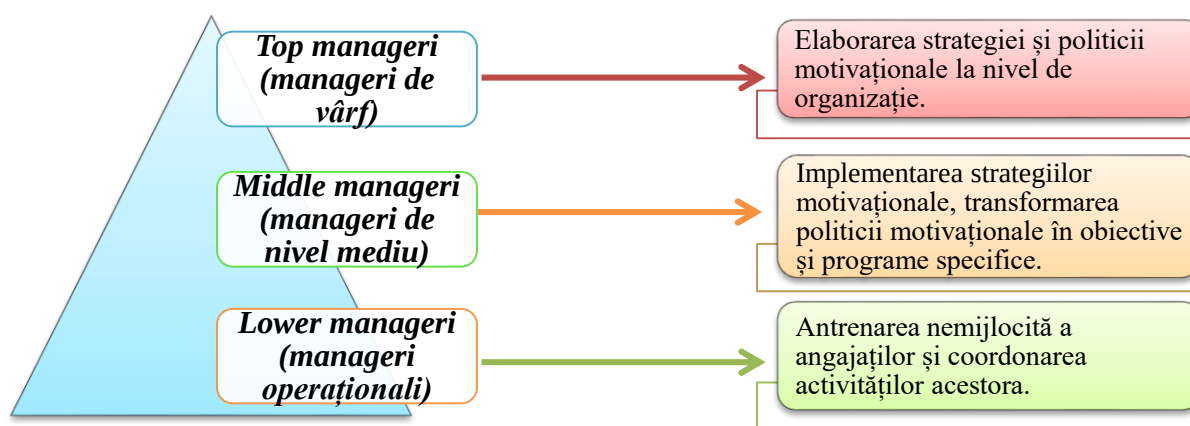


Fig. 1. Implicațiile managerilor asupra motivației angajaților la diverse nivele manageriale
Sursa: Elaborat de autor

Implicațiile manageriale asupra motivației angajaților sunt semnificative și în contextul redimensionării demersului motivațional al personalului. Astfel, managerii vor evalua sistemul motivațional existent al întreprinderii, vor elabora programe manageriale de perfecționare a motivării angajaților, vor asigura sustenabilitatea sistemului motivațional, aspecte analizate în capitolul 3.3 al tezei.

În conformitate cu **obiectivul 3 - analiza teoriilor motivaționale prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților** – a fost realizată studierea satisfacției în muncă care reprezintă unul din cele mai controversate domenii de cercetare datorită dificultăților metodologice implicate în identificarea și operaționalizarea unui număr enorm de variabile care ar trebui analizate: conținutul muncii, contextul muncii, variabilele demografice și ocupaționale, factorii de personalitate și nu în ultimul rând sursele satisfacției în muncă.

Satisfacția și insatisfacția în muncă rezidă de cele mai multe ori din rezultatul motivării angajaților. Cercetările în domeniu au permis clasificarea teoriilor motivaționale centrate pe satisfacerea nevoilor angajaților. Astfel, se deosebesc două categorii de teorii motivaționale, cele mai cunoscute fiind analizate în capitolul 1.3 prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților [9, p. 475].

I. Teoriile de conținut ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe trăsăturile interioare ale oamenilor. Au fost abordate satisfacția și insatisfacția în muncă analizând următoarele teorii motivaționale: teoria ierarhiei nevoilor sau piramida lui A. Maslow, teoria realizării nevoilor lui D. McClelland, teoria bifactorială a lui Herzberg și teoria ERG a lui Alderfer.

II. Teoriile de proces ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii. Din această categorie au fost studiate prin prisma satisfacției/insatisfacției cinci teorii: teoria echității elaborată de J. S. Adams, teoria așteptării a lui V. H. Vroom, teoria scopurilor lui E. A. Locke, modelul Porter-Lawler și teoria atribuirii lui F. Heider.

În concluzie, menționăm că scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele organizații sunt mai eficiente și productive decât altele, este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de motivație. Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface și propriile trebuințe.

Studierea teorieilor motivaționale clasice ne-a permis ca în capitolul 3.2 să prezentăm cinci instrumente și mecanisme motivaționale, privite prin prisma teoriilor motivaționale, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea satisfacției în muncă a angajaților organizației și a plusvalorii pentru aceasta.

Capitolul doi - **"Diagnosticul motivării personalului în organizațiile din Republica Moldova"** - prezintă rezultatele analizei și evaluării sistemului motivațional la nivel național, cât și analiza sistemului de recompense în organizațiile autohtone prin prisma unui studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor și este axat pe realizarea obiectivelor 4-5.

Obiectivul 4 a vizat *evaluarea sistemului motivațional și al percepției angajaților cu referire la motivație în organizațiile din Republica Moldova;*

Elementul de bază a politicii de recompensare a personalului îl reprezintă salariul. Conform Legii salarizării a Republicii Moldova, **salariul** este orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit angajaților de către angajator sau de organul împuternicit de acesta, în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca executată sau ce urmează a fi executată [26].

Analizând datele Biroului Național de Statistică observăm o tendință anuală de modificare pozitivă a salariului mediu nominal atât în sectorul bugetar, cât și în cel real (Figura 2).

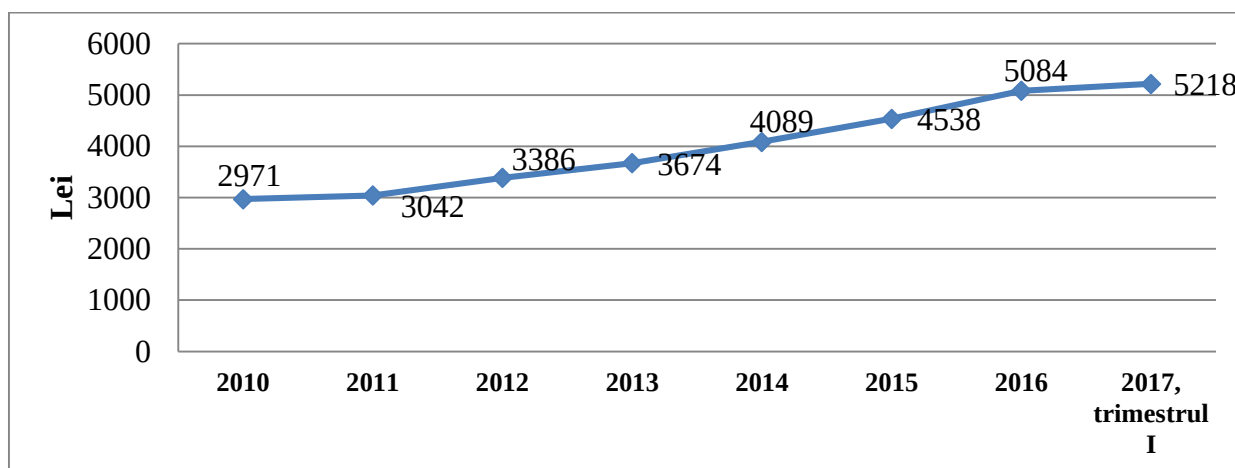


Fig. 2. Evoluția câștigului salarial nominal mediu lunar în perioada a.a. 2010-2017

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Potrivit Biroului Național de Statistică **câștigul salarial mediu lunar din economia națională în anul 2016 a constituit 5084 lei** și s-a mărit față de anul 2015 în valoare nominală cu 11,2%, iar în termeni reali (ajustat la indicele prețurilor de consum) – cu 3,7%.

Tabelul 2. Câștigul salarial mediu lunar al unui angajat pe activități, în perioada a.a. 2012-2016, lei

Activități economice	2012	2013	2014	2015	2016	Ritmul de creștere în 2016 față de 2012, %
<i>Agricultură, silvicultură și pescuit</i>	2 164	2 475	2 773	3 072	3 321	153,5
<i>Industrie</i>	3 803	4 044	4 469	4 962	5 353	140,8
<i>Informații și comunicații</i>	6 430	6 630	8 661	9 770	11 027	171,5
<i>Activități financiare și asigurări</i>	6 859	7 382	7 845	8 659	10 338	150,7
<i>Învățământ</i>	3 024	3 007	3 357	3 813	4 017	132,8
<i>Sănătate și asistență socială</i>	3 346	3 622	4 046	4 430	5 010	149,7
Total	3386	3674	4089	4538	5084	146,2

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor BNS

Un sistem de recompense reflectă ce anume prețuiește organizația și ce este dispusă să plătească pentru lucrurile respective.

În **scopul diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova** a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor.

Studiul a fost efectuat în contextul abordării temei tezei de doctorat, axându-se, de asemenea, și pe implicațiile manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova.

Obiectivele au reieșit din scopul general și au vizat:

- analiza strategiilor motivaționale ale organizațiilor autohtone în opinia managerilor și a personalului executiv (specialiști, muncitori calificați);
- identificarea aspectelor care generează angajaților cele mai mari satisfacții/însatisfacții;
- determinarea nivelului de satisfacție în muncă a angajaților;
- ierarhizarea importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților;
- determinarea tipurilor de recompense directe/indirecte în funcție de mărimea organizațiilor și a genului de activitate practicat;
- analiza aspectelor demotivaționale ale angajaților în opinia managerilor, dar și a angajaților înșiși.

Reprezentativitatea eșantionului a fost asigurată de implicarea unui număr de 55 de organizații economice din Republica Moldova pentru analiza opiniilor și conturarea unui tablou general. Acestea au fost divizate după numărul angajaților, indicând denumirea lor, genul de activitate și amplasarea (Anexa 4), dintre acestea un număr de 13 organizații mari cu peste 250 angajați, 16 organizații mijlocii cu un număr de angajați cuprins între 50-249 de persoane, 17 organizații mici (10-49 persoane) și 9 micro organizații cu un număr de până la 9 angajați.

O analiză detaliată, însă, s-a axat pe un număr de 5 întreprinderi din Chișinău: SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic", SRL "Top Fashion", SRL "Luxstore". Din cadrul SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău", SA "Viorica-Cosmetic" au participat la sondaj 24 manageri de diferite niveluri, iar din cadrul SRL "TopFashion", SRL "Luxstore" - 10 manageri. Pentru comparație, au fost implicați, aleatoriu, manageri și din cadrul altor organizații autohtone (6 manageri).

Din numărul total al angajaților, pentru asigurarea unei reprezentativități minime au participat circa 10% dintre angajații SA "Apă-Canal Chișinău", ÎM "Regia Transport Electric Chișinău" (Parcul nr. 1), SRL "Top Fashion"; 13% - SA "Viorica-Cosmetic" și 20% - SRL "Luxore". Pentru asigurarea unei reprezentativități generale în cercetare au fost incluse organizații economice din Bălți, Soroca, Telenești, Călărași, Ștefan Vodă, Cahul etc.

Astfel, au fost intervievați 40 de manageri și 357 angajați din personalul de execuție.

Pentru a evidenția corelația dintre satisfacția în muncă și menținerea angajaților în organizația în care lucrează am propus 2 afirmații la care media ponderată a răspunsurilor a variat nesemnificativ în opinia managerilor și a personalului executiv (Tabelul 3).

Tabelul 3. Opiniile respondenților referitoare la satisfacția în muncă

Nr. d/o	Afirmațiile din chestionar	Media ponderată după scala lui Likert (răspunsurile managerilor)	Media ponderată după scala lui Likert (răspunsurile personalului de execuție)
1.	Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea angajaților Dvs./Dvs. în această organizație	1,3	1,23
2.	Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează	1,27	1,07

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (Anexa 5,6,7)

Analiza rezultatelor organizațiilor incluse în cercetare reflectă un grad de satisfacție peste medie, per ansamblu, generat de specificul genului de activitate, forma de proprietate și politica de personal a acestora (Figura 3).

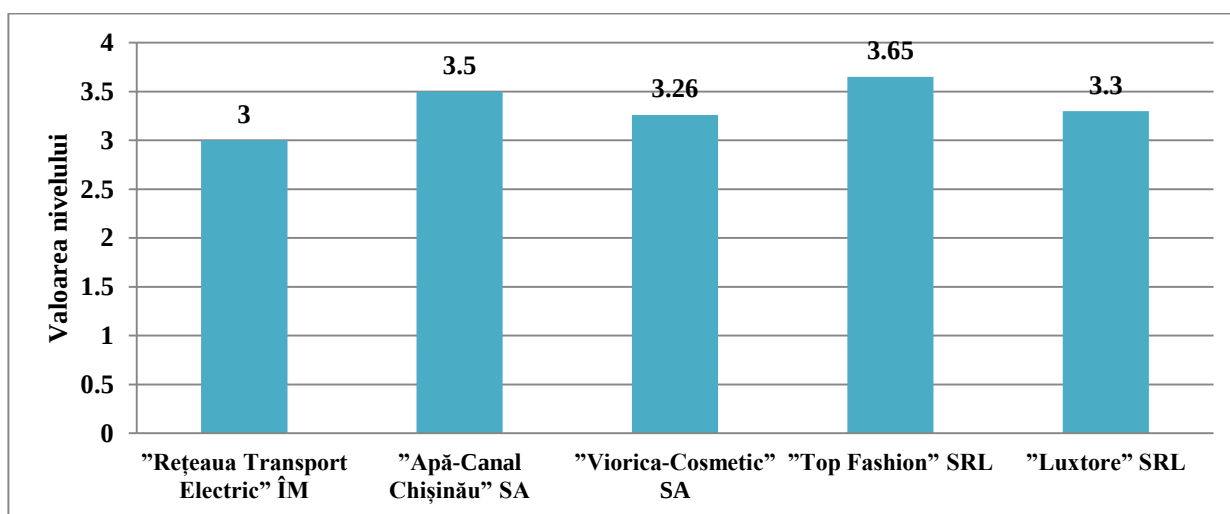


Fig. 3. Nivelul de satisfacție în muncă a angajaților

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Cel mai înalt nivel de satisfacție în muncă a angajaților se atestă la firma "Top Fashion" SRL, satisfacție generată de condițiile de muncă, atitudinea managerilor și utilajele performante cu care lucrează angajații. Puțin peste medie este gradul de satisfacție al angajaților ÎM "Regia Transport Electric Chișinău".

Recompensa salarială a angajaților trebuie să aibă un caracter echitabil și transparent în opinia celor intervievați, însă echitatea salarială este percepută diferit.

Totodată menționăm că, rezultatele studiului elaborat de către autor a demonstrat că peste 72% din respondenți consideră salariul ca factor determinant în motivarea muncii.

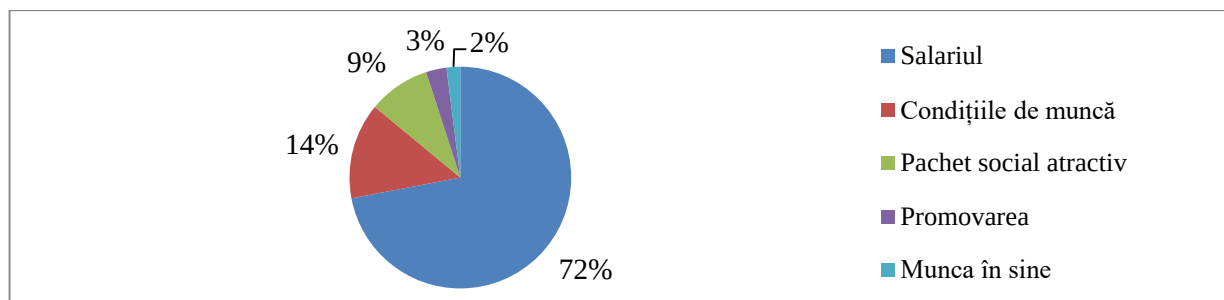


Fig. 4. Factori determinanți în motivarea muncii

Sursa: Elaborat de autor în baza eșantionului analizat

Respondenții studiului (personalul de execuție) au stabilit o ierarhie a importanței recompenselor în activitatea lor profesională, atribuind, de asemenea, locul I salariului de bază și ultimului loc – promovării pe scara ierarhică, aspecte reflectate în *Tabelul 4*.

Tabelul 4. Ierarhia importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților

Tipul recompensei	Scorul obținut	Locul atribuit
Salariul de bază	4,06	I
Adaosuri și sporuri la salariu	3,53	II
Beneficii suplimentare (cheltuieli de transport, subvenții pentru hrană, spațiu locativ etc.)	3,33	III
Dezvoltarea personală și profesională	3,26	IV
Promovarea pe scara ierarhică	2,92	V

Sursa: Elaborat de autor în baza calculelor studiului efectuat

În același context, menționăm că doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort depus. De asemenea, nici un angajat nu este supraevaluat și recompensat peste efortul depus (*Figura 5*).

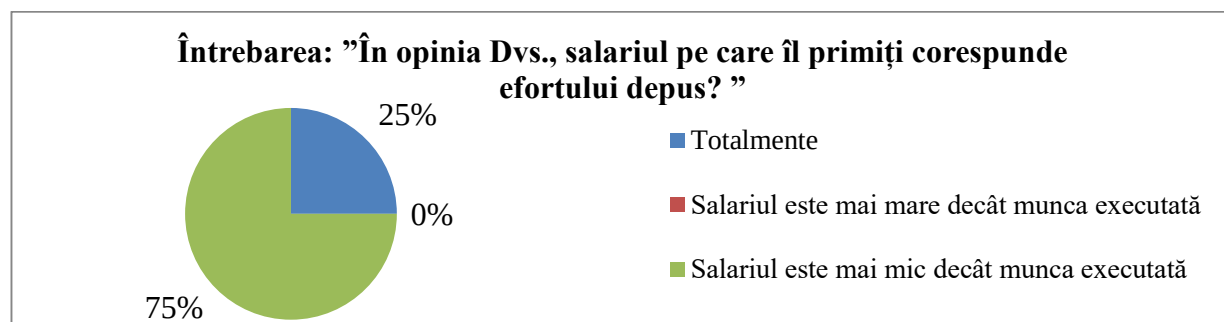


Fig. 5. Corelația dintre salariul primit de către angajați și efortul depus

Sursa: Elaborat de autor în baza calculelor studiului efectuat

Dintre organizațiile analizate detaliat în studiu, cei mai "nedreptățiți" se consideră angajații companiei "Viorica-Cosmetic" SA (87%), urmați de cei de la "Apă-Canal Chișinău" SA (73%) în opinia cărora salariul este mai mic decât munca executată.

Peste 55% din personalul de execuție al ÎM "Regia Transport Electric Chișinău" consideră că salariul primit corespunde totalmente efortului depus și acest lucru este determinat de condițiile asigurate de către conducerea întreprinderii.

Dezvoltarea și succesul firmei este asigurat, deseori, de valorificarea ideilor angajaților. Ideile relevante generate de către angajați pot fi susținute prin diverse recompense directe materiale și spirituale de către conducerea firmelor, cu atât mai mult că aceasta poate fi considerată o tehnică viabilă de motivare.

Măsura în care managementul superior al organizațiilor autohtone motivează angajații în valorificarea ideilor noi este reflectată în *Figura 6*.

Pe o scală de la 1 la 5 (1 – foarte mică; 5 – foarte mare), cele mai valorificate idei sunt ale angajaților firmei "Top Fashion" SRL. Ideile sunt salutate și acceptate, chiar dacă la moment implementarea acestora nu este viabilă, se revine la ele, ori de câte ori este posibil.

Per ansamblu, scorul nu atinge media de 3 puncte, astfel că managerii vor acorda o atenție mai mare ideilor venite de la angajați.

Cel mai mic scor de 2.1, se atestă în cadrul companiei "Viorca-Cosmetic" SA, ceea ce reflectă faptul că conducerea acesteia nu pune în valoare ideile ce vin de la angajați. Cu un scor puțin peste 2.3 firma "Luxstore" SRL, de asemenea, nu promovează stimularea ideilor și propunerilor noi ale angajaților.

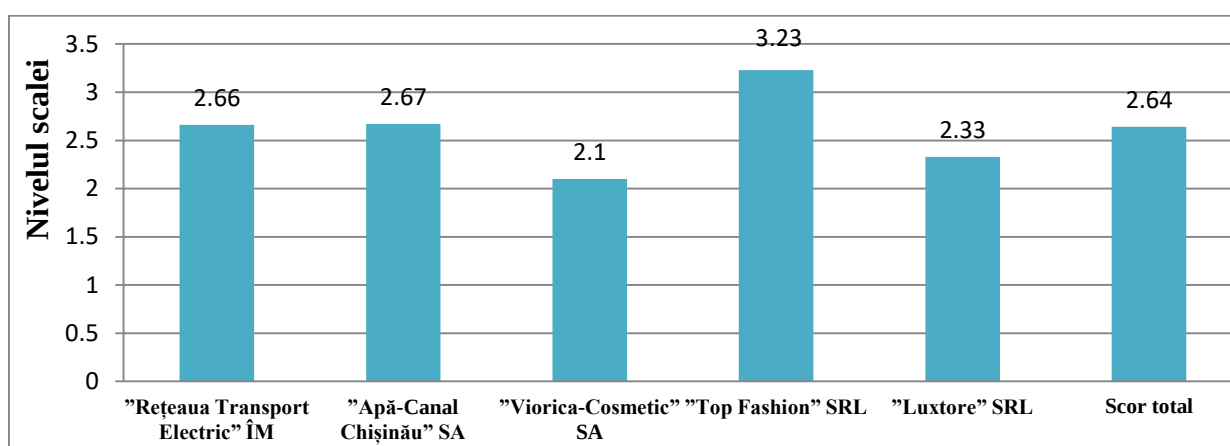


Fig. 6. Valorificarea ideilor noi de către managementul superior al organizațiilor

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

Chiar dacă, ideile noi vin de la angajați, acestea sunt valorificate într-o măsură mică și foarte mică, doar în unele organizații ajungând la medie, au menționat respondenții studiului.

În același timp, managerii intervievați susțin că pentru aceste scopuri nu sunt prevăzute stimulente financiare.

Conform **obiectivului 5** - *evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților*, am determinat aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții și insatisfacții în muncă, cât și stimulente materiale/nemateriale oferite în cadrul organizațiilor autohtone.

În *Figura 7* sunt reflectate aspectele, care în opinia celor 40 de manageri ai organizațiilor incluse în studiu generează angajaților cele mai mari satisfacții.

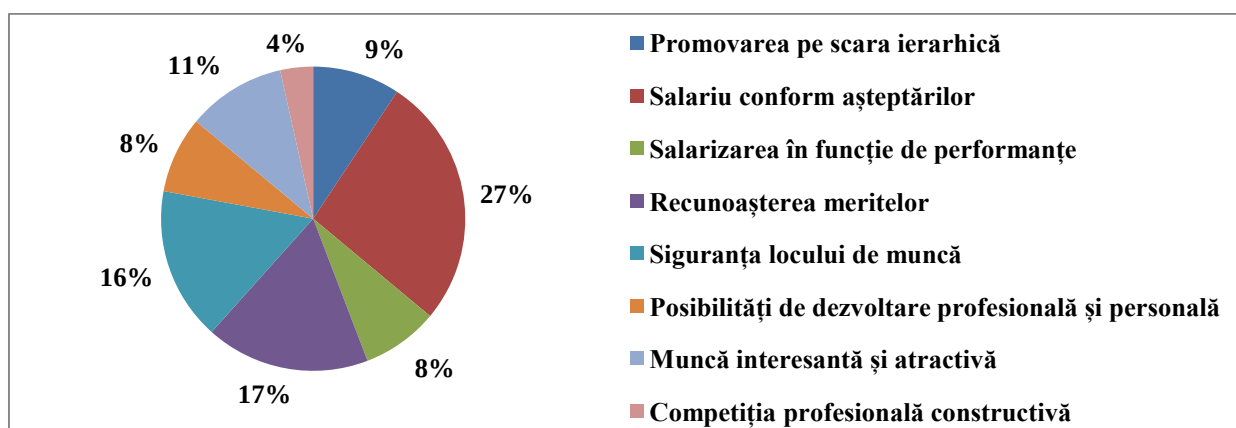


Fig. 7. Aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții în muncă, în opinia managerilor intervievați

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (*Anexa 9*)

După cum se vede din diagramă, este o diferență mică între factorii de satisfacție în muncă. Cel mai important factor, cu o pondere de 27 %, este considerat salariul. Atunci, când angajații sunt plătiți adecvat pentru munca depusă, se simt valoroși și apreciați. De fapt, această constatare este relevantă și în *Figura 2.4* din lucrare. Pentru angajații ”Apă-Canal Chișinău”, însă, recunoașterea meritelor este factorul care generează cele mai mari satisfacții în muncă, consideră majoritatea managerilor (27%). Recunoașterea meritelor și siguranța locului de muncă sunt la fel de importante și pentru celelalte organizații incluse în studiu, în contextul în care rata șomajului în Republica Moldova este ridicată, deși la nivel oficial aceasta este de aproximativ 3,8%. Munca în sine (interesantă și atractivă), este relevantă pentru satisfacția umană, incluzând aici condițiile muncii, dotarea tehnică și conținutul efectiv al muncii. Ponderea acestui aspect în totalul factorilor generatori de satisfacții este 11%.

La polul opus, salariul sub nivelul așteptărilor (26%) sau salariul inechitabil (14%), monotonia muncii și rutina, constituie surse evidente care generează angajaților cele mai mari insatisfacții (*Figura 8*).

Atât aspectele care generează satisfacții, cât și cele care generează insatisfacții sunt de natură generală, însă, depind foarte mult și de specificul genului de activitate pe care organizațiile îl desfășoară. Astfel, alte variante indicate de respondenți au vizat pentru **satisfacții**: *creșterea numărului de clienți, utilajul modern, posibilitatea creșterii personale, cursuri de limbi străine oferite de angajatori*; pentru **insatisfacții**: *lucru peste program, cerințe exagerate, incompetența unor angajați, rapoartele și dările de seamă interminabile, utilaj vechi, efort fizic exagerat, turele de noapte și riscul contactării unor boli infecțioase (pentru angajații din organizațiile medicale)*.

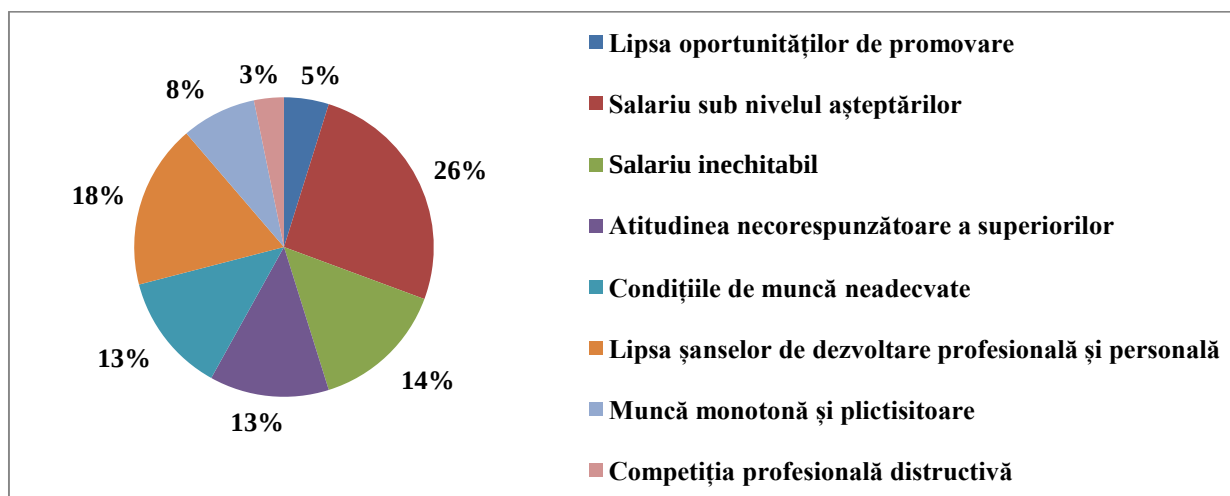


Fig. 8. Aspectele ce generează angajaților cele mai mari insatisfacții în muncă, în opinia managerilor intervievați

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat (*Anexa 10*)

Pentru 40% dintre angajații ”Top Fashion” SRL lipsa *șanselor de dezvoltare profesională și personală* este aspectul care generează cele mai mari insatisfacții, în timp ce munca monotonă și plictisitoare sau competiția profesională nu produc insatisfacții salariaților (*Anexa 10*).

Sarcina managerilor este de a identifica și activa motivele salariaților, de a le dirija către o muncă performantă, utilizând stimulente adecvate.

Cele mai uzuale stimulente, cu excepția salariului/primelor oferite în organizațiile autohtone, potrivit studiului realizat sunt reflectate în *Tabelul 5*.

Dintre stimulentele nemateriale predomină aprecierea rezultatelor prin laude sau diplome, recunoașterea publică a meritelor, comunicarea eficientă, dar și formarea continuă.

Astfel, în ambele cazuri sunt reflectate stimulentele care necesită resurse financiare minime sau zero, o ipoteză confirmată prin rezultatele studiului, deoarece în perioadă de criză, managerii

sunt în fața unui paradox: trebuie să-și motiveze colaboratorii fără a avea suficiente resurse financiare sau materiale, așa că se impune folosirea unor instrumente alternative de motivare.

Tabelul 5. Stimulente materiale/nemateriale oferite în cadrul organizațiilor autohtone

Stimulente materiale	Pondere, %	Stimulente nemateriale	Pondere, %
Oferirea serviciilor de transport (mașină de serviciu, abonament la transport public, achitarea servicii taxi etc.)	14	Apreciera rezultatelor (laude, diplome)	21
Masa gratuită	12	Comunicare eficientă	12
Achitarea serviciilor educaționale ale copiilor	4	Climat organizațional pozitiv	7
Vacanțe și excursii din contul organizației	10	Formare continuă	9
Abonamente în sălile de sport	4	Delegarea responsabilităților	8
Produse ale firmei gratuit sau la un preț redus	11	Participarea în luarea deciziilor	6
Bilete la concerte și spectacole	17	Libertatea inițiativelor	4
Acordarea unor condiții favorizante de muncă (oficiu separat, mobilă luxosă)	7	Activități de teambuilding (consolidarea spiritului de echipă)	3
Oferirea spațiului locativ (achitarea chiriei, posibilitatea procurării la preț avantajos etc.)	2	Concursul "Cel mai bun angajat" (ale lunii, anului)	2
Cadouri de preț sau personalizate	5	Recunoașterea meritelor	18
Achitarea serviciilor de tratament medical	11	Panoul de onoare	8
Altceva: foi de odihnă în tabere pentru copii, deplasări, petreceri corporative pentru angajați, ceai, cafea, combustibil	3	Altceva: cursuri de limbi străine, traininguri de dezvoltare	2

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat, *opinia managerilor autohtoni*

Apreciera generală a angajaților referitoare la gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților este reflectată în *Tabelul 6*.

Tabelul 6. Apreciera gradului de implicare a managerilor în motivația angajaților

Răspunsuri	Foarte înalt	Înalt	Mediu	Sub mediu	Redus
Nivelul scalei	5	4	3	2	1
Respondenți ai eșantionului interviuat, persoane	8	74	168	49	58

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

$$\text{Scor total} = \frac{8 \times 5 + 74 \times 4 + 168 \times 3 + 49 \times 2 + 58 \times 1}{357} = 2,79 \quad (1)$$

Un scor de 2,79 este un scor sub medie, prin urmare, managerii organizațiilor implicate în studiu își vor reconfigura politica motivațională astfel încât acest scor să depășească cel puțin media, deoarece politica motivațională a organizației este prerogativa managerilor nu numai în aspect de elaborare, ci și în aspect de implementare. Astfel, menționăm că preocuparea managerilor pentru a obține implicare maximă din partea angajaților lor trebuie să țină cont atât de motivațiile fiecărui individ în parte, cât și de motivațiile specifice care apar la nivelul grupului.

Răspunsurile respondenților la întrebarea "În ultimul an, ați avut posibilitatea la locul Dvs. de muncă să învățați și să vă dezvoltați profesional?" și la afirmația "Managementul organizației investește în dezvoltarea profesională și personală a angajaților" denotă faptul că dispersia opiniilor nu este foarte mare, ceea ce atestă faptul că angajatorii autohtoni promovează

politica de stat în domeniul perfecționării și recalificării cadrelor din economia națională în conformitate cu cerințele economiei de piață.

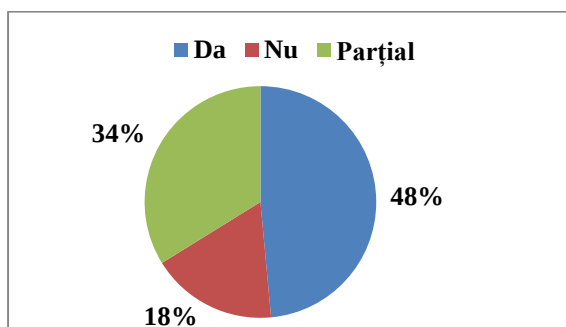


Fig. 9. Posibilitatea dezvoltării profesionale a angajaților

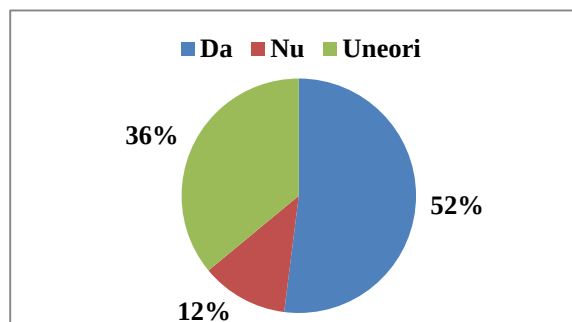


Fig. 10. Investiții în dezvoltarea profesională și personală a angajaților

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat

În concluzie, menționăm că, funcția de motivare este una din funcțiile principale ale managementului, în general, și ale managementului resurselor umane, în special. Managerii sunt responsabili de elaborarea și implementarea politicii și strategiilor motivaționale, iar abilitatea de a-i face pe oameni să muncească, arta motivării celorlalți în legătură cu scopurile comune este esențială pentru succesul oricărui manager.

În Capitolul 3 **”Elaborarea și implementarea strategiilor manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor”**, au fost realizate obiectivele 6-8. Aici sunt prezentate rezultatele cercetării cantitative ce țin de motivarea personalului în contextul asocierii la Uniunea Europeană. Au fost analizate componentele bunăstării la locul de muncă, a fost calculat pronosticul salariului minim în sectorul real al Republicii Moldova în perioada 2018-2022, a fost calculată ponderea salariului minim al angajaților din Republica Moldova în cel al angajaților statelor Uniunii Europene. Sunt descrise detaliat instrumentele și tehnicile motivaționale recomandate organizațiilor economice autohtone: team buildingul ca motivație a lucrului în echipă, sistemul de tichete pentru angajați, ratingul ca metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților. De asemenea, este argumentată necesitatea redimensionării demersului motivațional al personalului.

Obiectivul 6 - *analiza comparativă a strategiilor și tacticilor motivaționale din cadrul companiilor din Uniunea Europeană și Republica Moldova*, face referire la Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, semnat în anul 2014, care vizează cooperarea economică cu țările membre, inclusiv, în articolul 22 se stipulează faptul că cooperarea include și *gestionarea eficientă și profesionistă a resurselor umane și dezvoltarea carierei* [1].

Datele Barometrului Edenred-Ipsos din 2016, la care au participat 14 400 de salariați din 15 țări din întreaga lume (inclusiv, țări din Europa: Germania, Belgia, Franța, Marea Britanie, Turcia, Spania, Italia, Polonia), arată că la nivel european 7 din 10 angajați (71%) sunt pozitivi în ceea ce privește bunăstarea lor la locul de muncă. Angajații din țările care au luat cel mai înalt scor, se axează pe componentele emoționale, și anume: satisfacția la locul de muncă, un loc de muncă interesant, condiții de muncă adecvate și încrederea în viitorul profesional [12].

Conform datelor Barometrului, 86% din cei 14 400 respondenți, au o idee clară în privința a ceea ce se așteaptă de la ei la locul de muncă, în comparație cu 55% din respondenții studiului efectuat de autor.

De asemenea, din numărul angajaților intervievați 73% au afirmat că au un job interesant, iar 71% că sunt respectați de către managerii firmelor la care lucrează.

Cea mai mică pondere (61%) dintre angajați sunt satisfăcuți de condițiile de lucru și consideră că managerii acordă o atenție semnificativă dezvoltării competențelor profesionale și formării profesionale.

Dacă e să analizăm, pe țări separate, nivelul de satisfacție al angajaților privind *bunăstarea la locul de muncă*, atunci observăm că pentru 74% dintre angajații germani aceasta este la un nivel înalt și doar 63% dintre angajații italieni sunt satisfăcuți de acest aspect (Figura 11).

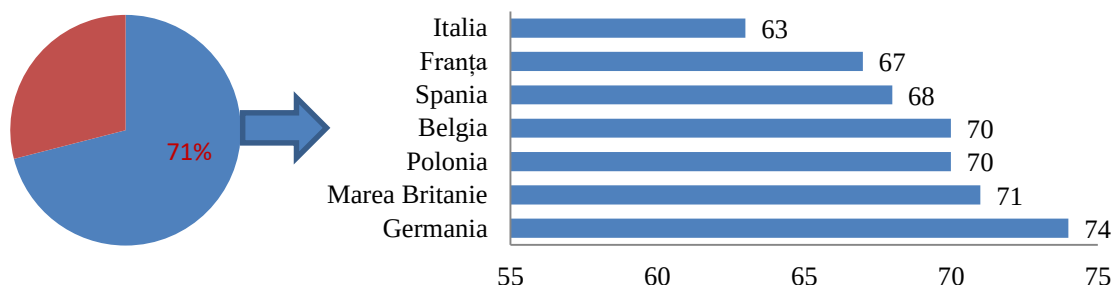


Fig. 11. Nivelul bunăstării angajaților europeni la locul de muncă, %

Sursa: Adaptată de autor în baza [12]

Abordarea este efectuată în funcție de nivelul mediu de 71%, scor obținut per totalul respondenților implicați în studiu.

În același context, respondenții au solicitat un rol mai activ al angajatorilor în ceea ce privește politicile de bunăstare la locul de muncă. Astfel, 74% dintre angajații britanici și germani consideră că companiile trebuie să implementeze politici mai "active" la acest capitol. De aceeași părere fiind și 72 % dintre angajații polonezi și italieni.

Bunăstarea la locul de muncă are un **impact puternic motivațional**. 37% dintre angajații europeni sunt foarte pozitivi, considerând că bunăstarea lor la locul de muncă are o creștere a motivării (față de 14% dintre cei care sunt "destul de pozitivi" și 5% dintre cei care au o opinie negativă în privința bunăstării lor la locul de muncă).

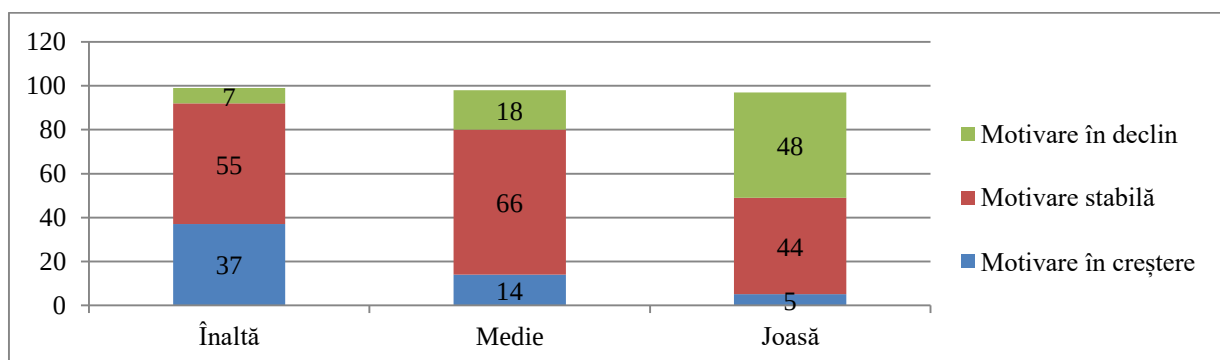


Fig. 12. Corelația dintre bunăstarea la locul de muncă și motivarea angajaților europeni, %

Sursa: Adaptată de autor în baza [12]

Totuși, pe parcursul ultimilor 3 ani (2014-2016), Barometrul Edenred-Ipsos 2016, arată că nivelul salarial și păstrarea locului de muncă rămân principalele motive de preocupare pentru salariații europeni, dar a crescut nivelul de insatisfacție față de timpul prea îndelungat petrecut la muncă.

În medie, 36% dintre angajații europeni se declară mulțumiți de calitatea vieții lor profesionale. Cei mai mulțumiți sunt finlandezii (53%), austriecii (51%) și germanii (49%). Angajații români nu sunt tocmai mulțumiți de calitatea vieții profesionale, plasându-se pe locul 9 din cele 15 țări participante la studiu. Doar 39% dintre angajații români se declară mulțumiți de viața lor profesională. De asemenea, românii sunt printre cei mai puțin fericiți salariați din Europa: doar 31% declară că sunt adesea fericiți de munca lor, față de 38% media europeană.

Comparând salariile minime dintre cele 28 state membre ale UE și Republica Moldova, observăm că, mărimea salariului minim din RM deținea în ianuarie 2017, o pondere de 5,03% din salariul minim al Luxemburgului sau 42,79% din cel mai mic salariu minim din Uniunea

Europeană, cel al Bulgariei (235 euro) (Tabelul 7). Dacă e să ne referim la ponderea salariului minim din sectorul bugetar (1000 lei sau aproximativ 47,6 euro) în salariul minim al angajaților din UE, atunci aceasta este și mai mică, situându-se între 2,38% și 20,25%.

Tabelul 7. Salariul minim în statele UE și Republica Moldova, 01.01.2017

Nr. d/o	Țara	Mărimea salariului minim, euro	Ponderea salariului minim în sectorul real al angajaților din RM în salariul minim reglementat în statele UE, %	Ponderea salariului minim în sectorul bugetar al RM în salariul minim reglementat în statele UE, %
*	Republica Moldova	100,57	-	-
**	Republica Moldova	47,6	-	-
1.	Luxemburg	1999	5,03	2,38
2.	Irlanda	1563	6,43	3,04
3.	Olanda	1552	6,48	3,06
4.	Belgia	1532	6,56	3,10
5.	Germania	1498	6,71	3,18
6.	Franța	1480	6,79	3,22
7.	Marea Britanie	1397	7,19	3,41
8.	Spania	826	12,17	5,76
9.	Slovenia	805	12,49	5,91
10.	Malta	736	13,66	6,47
11.	Grecia	684	14,70	6,96
12.	Portugalia	650	15,47	7,32
13.	Estonia	470	21,39	10,13
14.	Polonia	453	22,20	10,51
15.	Slovacia	435	23,11	10,94
16.	Croația	433	23,22	10,99
17.	Ungaria	412	24,41	11,55
18.	Republica Cehă	407	24,71	11,69
19.	Letonia	380	26,46	12,52
20.	Lituania	380	26,46	12,52
21.	România	275	36,57	17,31
22.	Bulgaria	235	42,79	20,25

* Salariul minim din sectorul real al angajaților din RM

** Salariul minim din sectorul bugetar pentru categoria I de salarizare (1000 lei)

Sursa: Elaborat de autor în baza Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

În baza dinamicii nivelurilor efective și ajustate ale salariului minim în sectorul real al RM pentru perioada a.a. 2010-2017, prognozele sunt destul de pesimiste, calculele fiind arătate în Tabelul 3.2 din lucrare. Astfel, *cu așa o tendință, salariul minim în sectorul real al angajaților din Republica Moldova va atinge nivelul celui din Bulgaria (4935 lei) de abia în anul 2031, a celui din România (5700 lei), în anul 2035.*

Pronosticul este destul de pesimist, în contextul în care fostele țări ale URSS au un salariu minim reglementat de 380 euro/7980 lei (Letonia, Lituania). Conform calculelor noastre, Republica Moldova va atinge acest nivel al salariului minim de abia peste 30 de ani.

Modelul managementului de tip motivațional, adoptat de către companiile europene, se bazează pe decizii și acțiuni ce iau în considerare interesele salariaților firmei și a celorlalți stakeholderi, cu reflectarea directă în creșterea potențialului și performanțelor organizației.

În conformitate cu **obiectivul 7 - identificarea și implementarea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului în organizațiile autohtone** ne-am axat pe propunerile

de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului pe care le vom prezenta în ceea ce urmează. Studiarea teorieilor motivaționale clasice ne-a permis ca în capitolul 3.2 să prezentăm cinci instrumente și mecanisme motivaționale, privite prin prisma teoriilor motivaționale, care, în opinia noastră, pot conduce la creșterea satisfacției în muncă a angajaților organizației și a plusvalorii pentru aceasta (*Tabelul 8*).

Tabelul 8. Racordarea propunerilor autorului privind creșterea satisfacției în muncă la teoriile motivaționale clasice de conținut

Nr. ord.	Elementele motivaționale propuse	Teorii motivaționale clasice de conținut		
		Teoria ierarhiei nevoilor sau piramida lui A. Maslow	Teoria bifactorială a lui F. Herzberg	Teoria ERG a lui C. P. Alderfer
1.	Implementarea sistemului de tichete pentru angajați	Nevoi fiziologice	Factori de igienă	Nevoi existențiale
2.	Crearea unui cadru ambiental favorabil	Nevoi de securitate	Factori de igienă	Nevoi existențiale
3.	Team building-ul ca motivație a lucrului în echipă	Nevoi sociale și de apartenență la grup, nevoi de autorealizare	Factori de igienă	Nevoi relaționale
4.	Transferarea pe orizontală a angajaților	Nevoi de stimă și respect	Factori de motivație	Nevoi de dezvoltare
5.	Ratingul angajaților	Nevoi de autorealizare	Factori de motivație	Nevoi de dezvoltare

Sursa: Elaborat de autor

1. Implementarea sistemului de tichete pentru angajați. *Argumentul nostru în favoarea acestui sistem*, se bazează pe multitudinea variantelor opționale de care ar putea beneficia un angajat, fără ca să fie constrâns de a fi dependent de anumiți agenți prestatori de servicii (parteneri afiliați ai angajatorului). **Tichetele de masă** reprezintă, pentru angajatori, o formă economică de motivare a angajaților. Acestea pot fi utilizate cu ușurință pentru cumpărarea alimentelor, iar satisfacția angajaților crește primind *bonuri de masă*. Succesul acestei forme de relație între angajat și angajator se bazează pe existența unor avantaje nete reciproce, legate de existența exonerării de taxe și menținerea puterii de cumpărare a salariaților pentru cheltuieli alimentare. **Tichetele cadou** ar fi un instrument de motivare a angajaților, prin care firmele pot oferi salariaților un cadou oferind libertatea de alegere a acestuia dintr-o rețea extinsă de parteneri afiliați. **Tichetele de vacanță** (voucherele de vacanță) reprezintă o alternativă eficientă la primele de vacanță, fiind deductibile și scutite de taxe și impozite atât pentru angajator, cât și pentru angajat. Un alt tip de tichete oferite angajaților care au copii, pot fi **tichetele de creșă**. Tichetele de creșă sunt acordate de către angajator salariaților care aleg să revină cât mai curând la serviciu după nașterea unui copil. Angajații aleg să își reia activitatea la locul de muncă și primesc în locul concediului de îngrijire a copilului tichete de creșă. Printre alte tipuri de tichete utilizate ca exemplu de bune practici pentru organizațiile din Republica Moldova menționăm **tichete pentru serviciile medicale, tichetele de asistență socială și tichetele sociale pentru grădiniță**.

2. Motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil. Dacă condițiile generale de muncă sunt reglementate de legislația în vigoare (Codul Muncii, contractele colective și individuale de muncă), atunci există un șir de alți factori ambientali care motivează angajații să lucreze mai bine și să le sporească nivelul de satisfacție.

Crearea camerelor de odihnă special amenajate pentru angajați face parte din politica de motivare a personalului. Printre avantajele camerelor de odihnă pentru angajați menționăm atât creșterea productivității acestora, socializarea angajaților și schimbarea mediului de lucru, cât și alte aspecte.

3. Team building-ul ca motivație a lucrului în echipă. *Team building-ul* este un termen colectiv pentru diferite tipuri de activități folosite pentru a îmbunătăți relațiile sociale și pentru a defini roluri în cadrul echipelor, implicând adesea sarcini de colaborare. Este diferită de formarea

echipei, proiectată de manageri și un partener de afaceri pentru a îmbunătăți eficiența, mai degrabă, decât relațiile interpersonale [31]. *Team building-ul* este unul dintre cele mai eficiente metode de motivare non-financiară a angajaților. Beneficiile sunt atât ale angajaților, cât și ale companiei, deoarece aceasta își va forma, astfel, o echipă care își cunoaște valorile, potențialul și care e capabilă să ducă la bun sfârșit o sarcină dată.

4. Transferarea pe orizontală în detrimentul transferării pe verticală. Promovarea pe scară ierarhică (pe verticală) nu este singura modalitate motivațională care crește satisfacția angajaților. Trecerea salariaților de la un post la altul diminuează rutina la locul de muncă și duce la creșteri ale productivității în organizație. Specificul procesului de producție în cadrul firmelor analizate de noi în lucrare ("Viorica-Cosmetic" SA, "Top Fashion" SRL, "Luxore" SRL) permite implementarea programelor de rotație a posturilor la nivelul muncitorilor din secțiile de producție. Avantajele rotației posturilor pentru firmele menționate constau în aceea că activitatea salariatului devine mai variată și capătă o mai bună viziune asupra activității de ansamblu din atelier, secție, firmă.

5. Ratingul ca metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților. Ratingul este o metodă de comparare simplă a angajaților prin ierarhizarea și ordonarea acestora în sens descrescător, de la cel mai bun la cel mai puțin bun, în funcție de un anumit criteriu sau un ansamblu de criterii stabilite de managerii firmei [7, p. 258].

Ținând cont de faptul că în capitolul II am analizat politica motivațională a mai multor agenți economici din Republica Moldova, ne propunem să elaborăm două **modele de rating** pentru vânzătorii magazinelor specializate ale "Viorica-Cosmetic" SA, companie cu tradiții în producerea și comercializarea produselor cosmetice, cu un număr de peste 200 de angajați și un alt model de fișă de evaluare a performanțelor muncitorilor (aproximativ 80 persoane) din secția de producție a SRL "Luxore", care se ocupă cu fabricarea de articole de îmbrăcăminte.

Tabelul 9. Criterii de stabilire a ratingului angajaților

Nr. d/o	"Viorica-Cosmetic" SA (vânzător magazine specializate)		"Luxore" SRL (cusător secția de producție)	
	<i>Criteriu</i>	<i>Metodologie de acordare a punctajului</i>	<i>Criteriu</i>	<i>Metodologie de acordare a punctajului</i>
1.	Nivelul realizării atribuțiilor postului	1-5	Nivelul realizării atribuțiilor postului	1-5
2.	Număr de reclamații de la clienți	-2 puncte pentru fiecare reclamație	Număr de rebuturi	-2 puncte pentru fiecare rebut
3.	Gradul de satisfacție al clienților	1-5	Volumul activității desfășurate	1-10
4.	Volumul vânzărilor	1-10	Operativitate în desfășurarea activităților	1-5
5.	Comunicarea amabilă cu clienții și nivelul de servire al acestora	1-10	Calitatea lucrărilor	1-10
6.	Colegialitate, corectitudine în raporturile de muncă	1-5	Colegialitate, corectitudine în raporturile de muncă	1-5
7.	Disponibilitatea de a presta ore suplimentare	1-5	Disponibilitatea de a presta ore suplimentare	1-5
8.	Respectarea politicilor de servire ale companiei	1-5	Manifestarea inițiativei în procesul de muncă	1-5
9.	Intenția de perfecționare și dezvoltare profesională	1-5	Intenția de perfecționare și dezvoltare profesională	1-5
10.	Gradul de realizare a obiectivelor	1-5	Gradul de realizare a obiectivelor	1-5
<i>Total punctaj maxim</i>		55		55

Sursa: Elaborat de autor

În sinteza acestui subcapitol precizăm că cele cinci instrumente motivaționale prezentate mai sus pot avea atât părți pozitive (avantaje), cât și anumite limite de adoptare pentru angajați și implementare pentru angajatori (Tabelul 10).

Tabelul 10. Avantajele și limitele implementării instrumentelor și tehnicilor motivaționale

Instrumente, tehnici de motivare	Avantaje		Limite	
	Pentru angajator	Pentru angajat	Pentru angajator	Pentru angajat
Implementarea sistemului de tichete pentru angajați.	O formă economică de motivare; Exonerarea de taxe și impozite; Crește gradul de implicare a salariaților	Asigurarea condițiilor de alimentație și de muncă decente	Lipsa cadrului legislativ; Identificarea partenerilor (localurilor, magazinelor)	Reducerea posibilității de alegere dintr-un număr restrâns de oferte
Motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil	Creșterea productivității muncii	Crește satisfacția în muncă	Cheltuieli suplimentare de amenajare	-
Team buildingul ca motivație a lucrului în echipă	Motivarea non-financiară a angajaților și creșterea încrederii acestora în potențialul și viitorul companiei	Activități deosebite de cele desfășurate, de obicei	Identificarea cadrului de desfășurare sau a firmei prestatoare de servicii	Reticențe de implicare în astfel de activități
Transferarea pe orizontală în detrimentul transferării pe verticală	Înstruirea angajaților în cadrul companiei și reducerea cheltuielilor de formare profesională	Acumularea experienței pe mai multe domenii	Activități diferențiate ce nu permit fluctuația internă a angajaților	Lipsa interesului angajatului pentru altfel de activități decât cele executate zilnic
Ratingul ca metodă de evaluare a performanțelor și motivare a angajaților	Stabilirea unor standarde înalte de performanță	Competiția motivează angajații	Identificarea unor criterii concrete, obiective de evaluare	Unii angajați nu tind a fi în fruntea clasamentului

Sursa: Elaborat de autor

Obiectivul 8 - prezentarea și argumentarea aspectului redimensionat al demersului motivațional al personalului prin prisma implicațiilor manageriale, a fost realizat prin elaborarea de către autor a spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii (Figura 13).

Promovarea unor noi metode și tehnici de management, schimbarea culturii organizaționale orientată spre un management motivațional eficient, îmbunătățirea performanțelor angajaților și a celor organizaționale solicită schimbarea/redimensionarea sistemului motivațional al întreprinderilor.

Logica *Spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional* presupune două traiectorii:

- Menținerea sistemului motivațional îmbunătățit și după obținerea satisfacției în muncă care va conduce la performanțe înalte;
- Reevaluarea sistemului motivațional pentru identificarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale adecvate și eficiente organizației.

În Figura 13 toate acțiunile menționate gravitează în jurul *axeii timpului*, intervalul căreia poate fi stabilit la discreția managerilor. Din considerentul că aceasta poate fi o spirală operațională sau strategică, schimbările sistemului motivațional pot fi operate pe parcursul unui an sau încadrate într-un orizont strategic de 5 ani și mai mult.

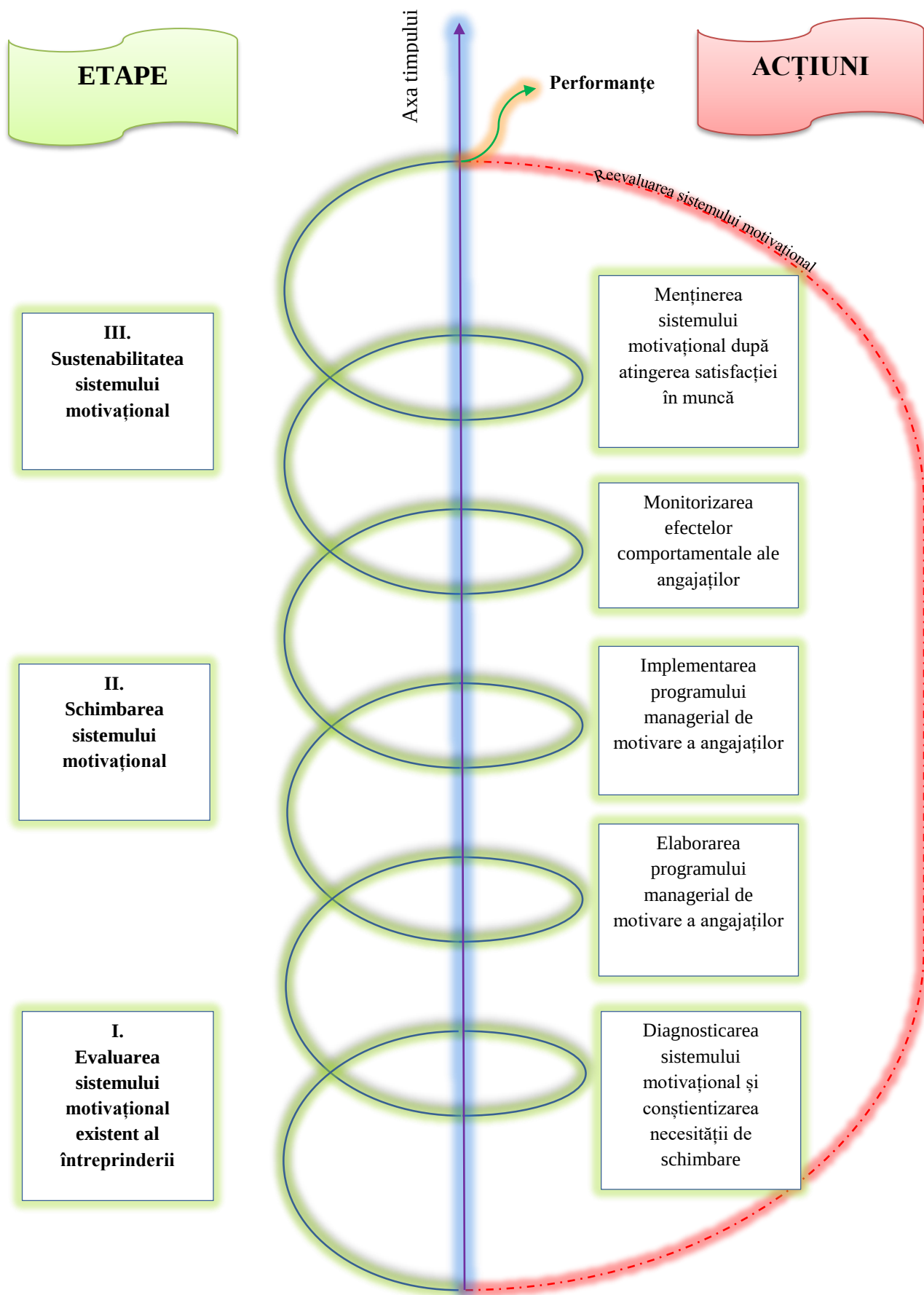


Fig. 13. Spirala îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii
Sursa: Elaborat de autor ca model al demersului motivațional pentru "Top Fashion" SRL și "Luxstore" SRL

Modelul *Spirala îmbunătățirii continue a sistemului motivațional* este unul cu titlu de recomandare, managerii ținând cont de specificul activității organizației pe care o conduc, dar și de potențialul uman deținut. Ținem să menționăm aici, că un element important al motivării angajaților îl constituie și durata stagiului de muncă al angajaților. Atunci când o persoană are o vechime de muncă în firmă până la un an, mixajul motivelor în adoptarea unui comportament este cu totul diferit decât a celor care au o vechime de activitate în cadrul firmei ce depășește 5 sau chiar 10 ani. În acest caz *loialitatea și implicarea în muncă* sunt generate de o puternică încredere și o deplină acceptare a scopurilor și valorilor organizației, o dorință de a face eforturi considerabile pentru aceasta, o dorință puternică de a aparține organizației.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În urma rezultatelor cercetării tezei de doctor *"Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova"* autorul a formulat următoarele concluzii generale:

1. În epoca competiției acerbe, managerii vor fi orientați în realizarea obiectivelor organizației și atingerea performanțelor acesteia prin prisma motivării cu succes a personalului. Creșterea performanțelor organizației depinde nu numai de investițiile în modernizarea proceselor de producție, echipamente și tehnologii informaționale, ci și de investițiile în oameni. [22].
2. În opinia cercetătorilor din domeniu accentele preponderente care se pun în formularea noțiunii de motivație sunt: direcționarea comportamentului de către anumiți factori, starea interioară, direcții și obiective, efort și perseverență. Cunoașterea motivelor reale ale angajaților, precum și acțiunile desfășurate de manageri cu scopul de a-i determina pe aceștia să utilizeze integral disponibilitățile fizice și intelectuale pentru atingerea nivelului de performanță stabilit, reprezintă marea schimbare de optică pe care o aduc antrenarea și motivarea lucrătorilor [19].
3. Satisfacția legată de muncă, satisfacția economică și cea psihosocială este un rezultat relevant al motivării personalului, dar și un indicator eficient sau ineficient de realizare. Salariul, condițiile de muncă, oportunitățile de dezvoltare profesională și personală, promovarea pe scară ierarhică sunt printre factorii cei mai importanți care produc satisfacții [21].
4. Legislația Republicii Moldova stipulează prevederi clare privind remunerarea muncii și alte beneficii oferite angajaților. Atât Codul Muncii, cât și alte acte normative, stabilesc salariul minim garantat, crearea condițiilor necesare și favorizarea formării profesionale și tehnice a salariaților, timpul de muncă și timpul de odihnă, sporuri de recompensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile, iar organizațiile economice autohtone aplică sisteme flexibile de salarizare, cât și acordă diverse stimulări pentru performanțe și succese în muncă [16].
5. Pentru unele companii autohtone aspectele, considerate fundamentale, ale politicii de personal, care vor spori competitivitatea, sunt cele legate de procesele de selectare, angajare, dezvoltare și menținere a personalului calificat, precum și pe crearea în colectiv a unui climat moral-psihologic favorabil pentru activitatea eficientă a subdiviziunilor. Ideile bune cu valoare de business sunt recompensate, iar angajații cu realizări mari au oportunitatea de a fi promovați și a se dezvolta profesional și personal [20].
6. Diagnosticarea aspectelor motivaționale, determinarea tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova a evidențiat faptul că, *gradul de satisfacție al angajaților este peste medie (3-3,65), pe o scală de la 1 (foarte redus), la 5 (foarte înalt); doar 13% dintre cei intervievați apreciază recompensele ca fiind echitabile în mare măsură în raport cu colegii de muncă, 43% apreciază echitatea recompenselor la nivel mediu, iar 23% în mică măsură; doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort deus etc.* [15].

7. Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție superioară în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii. În perioada 2010-2016 cheltuielile pentru formarea profesională a angajaților la nivel național au crescut cu circa 76%, această creștere fiind foarte modestă în ultimii 3 ani [17].
8. Aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții în muncă, rămân a fi: salariul conform așteptărilor, recunoașterea meritelor și promovarea pe scara ierarhică, fiind susținute de siguranța locului de muncă și posibilitățile de dezvoltare profesională și personală, arată datele studiului efectuat.
9. Salariul minim în sectorul real al Republicii Moldova este de 17 ori mai mic decât mărimea salariului minim garantat reglementat în Luxemburg și de circa 2 ori mai mic decât cel al Bulgariei (ultima în clasamentul european în ceea ce privește mărimea salariului minim garantat), iar conform pronosticului efectuat în baza dinamicii nivelurilor efective și ajustate ale salariului minim în sectorul real al RM pentru perioada a.a. 2010-2017, prognozele sunt destul de pesimiste. Astfel, cu așa o tendință salariul minim în sectorul real al angajaților din Republica Moldova va atinge nivelul celui din Bulgaria (4935 lei) abia în anul 2031, iar a celui din România (5700 lei), în anul 2035. Aceste date sunt un factor demotivațional considerabil [16].
10. Promovarea unor noi metode și tehnici de management, schimbarea culturii organizaționale orientată spre un management motivațional eficient, îmbunătățirea performanțelor angajaților și a celor organizaționale solicită schimbarea/redimensionarea sistemului motivațional al întreprinderilor [18].

Concluziile formulate evidențiază *problema științifică importantă soluționată* care constă în identificarea și implementarea de către manageri a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea sporirii performanțelor acestora.

În contextul completării aspectelor teoretice și practice de soluționare a problemei științifice importante propunem următoarele **recomandări**:

1. Schimbarea opticii managerilor în direcția cunoașterii motivelor reale ale angajaților, va contribui la identificarea celor mai eficiente instrumente și tehnici motivaționale care vor conduce la atingerea nivelului de performanță stabilit de către aceștia. Astfel, se recomandă managerilor organizațiilor incluse în studiu să efectueze periodic studii cantitative și calitative pentru a cunoaște motivele și potențialul angajaților în vederea eficientizării tehnicilor motivaționale.
2. Managerii organizaționali vor respecta literalmente toate prevederile normative și legislative care reglementează raporturile de muncă în scopul creșterii satisfacției economice și psihosociale a angajaților.
3. Politica motivațională a angajaților se va regăsi în cadrul politicii de personal a organizației economice și va fi corelată cu strategiile de dezvoltare a acesteia, deoarece rezultatele studiului în rândul organizațiilor economice autohtone au evidențiat faptul că o parte din personalul managerial (33%) au menționat că nu au o asemenea politică sau nu cunosc despre existența unei asemenea politici în cadrul firmei lor.
4. Managerii întreprinderilor implicate în studiu vor analiza rezultatele acestuia și vor lua măsuri de: *îmbunătățire a gradului de satisfacție, asigurare a echității recompenselor, îmbunătățirea comunicării organizaționale și a transparenței decizionale, reevaluare a sistemului de recompense financiare și nonfinanciare, preluare a bunelor practici motivaționale ale companiilor europene* descrise în capitolul 3.2.
5. Tendința de asociere a Republicii Moldova la Uniunea Europeană impune statului și ajustarea salariilor la nivelul celor din spațiul comunitar, deoarece comparând salariile minime dintre cele 28 state membre ale UE și RM, observăm că acesta (salariul minim în RM) deținea în

ianuarie 2017, o pondere de 5,03% din salariul minim al Luxemburgului sau 42,79% din cel mai mic salariu minim din Uniunea Europeană, cel al Bulgariei (235 euro). Majorarea semnificativă a salariului minim, care pentru sectorul bugetar, de facto, poate majora veniturile unui număr semnificativ de salariați, iar pentru sectorul real ar duce la o reflectare mai veridică a nivelurilor veniturilor poate contribui la sporirea motivației angajaților.

6. Managerii organizațiilor autohtone vor aborda motivația personalului și din perspectiva dimensiunilor culturale, deoarece globalizarea și internaționalizarea pieței muncii au determinat mobilitatea ridicată a forței de muncă între țări. Reducerea distanței față de putere, încurajarea individualismului angajaților, atenuarea indicelui de evitare a incertitudinii, promovarea orientării pe termen lung a angajaților sunt valențele dimensiunilor culturale ale angajaților de care managerii vor ține cont în scopul racordării la dimensiunile europene.
7. Implementarea de către managerii organizațiilor economice a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ce țin de *team building ca motivație a lucrului în echipă, sistemul de tichete pentru angajați, motivarea angajaților prin crearea unui cadru ambiental favorabil, transferarea pe orizontală, ratingul angajaților*, în opinia noastră, poate conduce la creșterea performanțelor organizaționale.
8. Managerii organizațiilor incluse în studiu se vor orienta spre îmbunătățirea continuă a sistemului motivațional din cadrul întreprinderilor prin pilotarea, ulterior adoptarea *Spiralei îmbunătățirii continue a sistemului motivațional din cadrul întreprinderii*, elaborată de autor ca model al demersului motivațional, reieșind din faptul că în cadrul IMM procesul motivațional este abordat inconsecvent și sporadic.

BIBLIOGRAFIE

1. Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, 2014. Disponibil: <http://www.mfa.gov.md/img/docs/Acordul-de-Asociere-RM-UE.pdf> (vizitat 18.07.2017)
2. Baieșu M. Managementul resurselor umane. Note de curs. Chișinău: Editura ASEM, 2003. 188 p.
3. Belostecnic Gr. Creșterea competitivității economice – condiție obligatorie de accelerare a procesului de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În: Management General. Brașov, Volumul 18, 2013. p. 20-37.
4. Bîrcă A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2016. 320 p.
5. Bîrcă A. Managementul recompenselor. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 343 p.
6. Bîrcă A. Managementul resurselor umane în context internațional. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 330 p.
7. Bîrcă A. Managementul resurselor umane, Chișinău: Editura ASEM, 2005. 522 p.
8. Bîrcă A., Baieșu M., Abramihin C. Managementul resurselor umane. Abordare aplicativă. Studii de caz. Integrame. Probleme. Teste. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 133 p.
9. Certo S. C. Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București: Editura Teora, 2002. 784 p.
10. Cotelnic A. Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanțelor organizației. În: Analele ASEM, nr.1, 2013. p.7-14
11. Cotelnic A. Politicile manageriale și impactul acestora asupra competitivității întreprinderii. În: Strategii și Politici de management în economia contemporană (ediția a III-a), 28-29 martie 2014, Conferința națională cu participare internațională. Chișinău: ASEM, p. 10-14
12. Edenred-Ipsos Barometer, 2014-2016. Disponibil: <http://www.edenred.com/en/discover-barometre-edenred-ipsos-barometer> (vizitat 19.07.2017)

13. Gheorghită M. Sistemul eficient de premiere – generator al creșterii performanțelor întreprinderilor de construcții. În revista științifică: „Meridian Ingineresc”, nr.3, 2011
14. Hobeau T. Motivarea complexă a resurselor umane. Bucuresti: Editura Economica, 2004.
15. Ilciuc C. Analiza influenței manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. În: Revista Economica. nr. 2 (100), iunie 2017. Chișinău: ASEM. p. 62-67. ISSN 1810-9136
16. Ilciuc C. Tendințe de perfecționare a motivației personalului în contextual asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În: Revista Economica. nr. 4 (100), decembrie 2017. Chișinău: ASEM. p. 62-67. ISSN 1810-9136
17. Ilciuc C., Bîrcă A. Team building-ul – formă de sporire a motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. În: Culegere de articole selectivă a Conferinței științifice internaționale „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, ASEM, Chișinău, 2018, Volumul II, p. 105-110, ISBN 978-9975-75-889-5
18. Ilciuc C. Rolul motivării personalului în formarea imaginii întreprinderii. În: Materialele Seminarului Internațional ”Simulation for entrepreneurship”. Colegiul Economic ”Dimitrie Cantemir”, 19 aprilie 2016, Suceava, România. p. 293-297. ISBN 978-973-0-21439-0
19. Ilciuc C., Botezatu A. Redimensionarea demersului motivațional al personalului. În: Materialele Conferinței Naționale Științifico-Practice ”Resursele umane – componentă esențială în creșterea performanței instituționale”. 23.11.2017. Chișinău: CEEF. p. 137-143. ISBN 978-9975-3191-1-6
20. Ilciuc C. Oportunități de dezvoltare profesională în cadrul organizațiilor din republica Moldova. În: Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională ”Diversitatea umană prin șanse egale în contextul racordării la valorile europene”. 20 noiembrie 2014. CFBC, Chișinău. p. 81-90. ISBN 978-9975-120-57-9
21. Ilciuc C. Strategii motivaționale aplicate în cadrul întreprinderilor din republica Moldova. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a XI-a, Chișinău: ASEM. 25-26 aprilie, 2013. p. 190-195. ISBN 978997575659-4
22. Ilciuc C. Importanța motivării personalului în cadrul organizațiilor. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a X-a, Chișinău: ASEM. 28-29 aprilie, 2012. p. 201-204. ISBN 978997575659-4
23. Ilciuc C. Impactul motivației asupra comportamentului uman. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a IX-a, Chișinău: ASEM. 14-15 aprilie, 2011. p. 82-85. ISBN 978997575659-4
24. Indoor and outdoor teambuilding activities. Teambuilding solutions. Disponibil: <http://www.teambuildingsolutions.co.uk/activities> (vizitat 25.07.2017)
25. Kibanov A. Y., Batkaeva I. A., Mitrofanova E. A. et all. Motivation and stimulation of labor activity: Textbook . Ed. of I. Kibanva. – M.: INFRA-M, 2014.
26. Legea salarizării nr. 847-XV din 14.02.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 50-52 din 11.04.2002
27. Litvin A. Competitivitatea – factor determinant al creșterii economice. În: Revista științifică Studii Economice, ULIM, nr. 3-4 (decembrie)/2012, p.17-23.
28. Manolescu A. Managementul resurselor umane. Ediția a 3-a. București: Editura Economică, 2001. 560 p.
29. Pânișoară G., Pânișoară I. O. Managementul resurselor umane. Ghid practic. Ediția a II-a, Iași: Editura Polirom, 2005. 358 p.
30. Salariul minim în statele Uniunii Europene. Banca de date statistice Eurostat. Disponibil: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (vizitat 10.07.2017)
31. Salas E., Diazgranados, D., Klein, C., Burke, C. S. et. all. Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. În: Human Factors: the Journal of the Human Factors and Ergonomics Society. December, nr. 50 (6), 2008

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE LA TEMA TEZEI

Articole în diferite reviste științifice

în reviste din străinătate recunoscute

1. Ilciuc, Cătălina, **Professional motivation - decisive factor in increasing the performance of the staff**, În: Scientific Papers Series Management, Economic, Engineering in Agriculture and Rural Development, Volumme 16, Issue 4, 2016, p. 181-184, ISSN 2284-7995, 0,29 c.a.
 2. Ilciuc, Cătălina, **Rolul motivării personalului în formarea imaginii întreprinderii**, În: Revista "Simulation for entrepreneurship", Colegiul Economic "Dimitrie Cantemir", 19 aprilie 2016, Suceava, România, p. 293-297, ISBN 978-973-0-21439-0, 0,42 c.a.
- în reviste din Registrul Național al revistelor de profil, cu indicarea categoriei*
3. Ilciuc, Cătălina, **Analiza influenței manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova**, În: Revista Economica, nr. 2 (100), iunie 2017, Chișinău: ASEM, p. 126-134, ISSN 1810-9136, 0,32 c.a., categoria B.
 4. Ilciuc, Cătălina, **Tendențe de perfecționare a motivației personalului în contextual asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană**, În: Revista Economica, nr. 4 (102), decembrie 2017, Chișinău: ASEM, p. 62-67, ISSN 1810-9136, 0,49 c.a., categoria B.

Articole în culegeri științifice

culegeri de lucrări ale conferințelor internaționale

5. Ilciuc, Cătălina, Bîrcă, Alic, **Team building-ul – formă de sporire a motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova**, În: Culegere de articole selectivă a Conferinței științifice internaționale „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, ASEM, Chișinău, 2018, Volumul II, p. 105-110, ISBN 978-9975-75-889-5, 0,5 c. a.

Materiale/ teze la forurile științifice

conferințe internaționale (peste hotare)

6. Ilciuc, Cătălina, **Мотивация персонала в период кризиса**, În: Materialele Conferinței internațională științifico-practice a tinerilor cercetători "Особенности эффективного управления предприятиями в условиях глобальных вызовов", Academia de Finanțe din Bucovina, Cernăuți, Ucraina, 22 martie 2013, p. 21-25, ISBN 978-617-7096-24-4, 0,28 c.a.
7. Ilciuc, Cătălina, **Эффективные методы мотивации персонала в современных условиях**, În: Materialele Conferinței internațională științifico-practice a tinerilor cercetători "Организационно-экономическое, финансово-учетное и институционально-правовое обеспечение инновационного развития субъектов хозяйствования и территориальных обществ", Academia de Finanțe din Bucovina, Cernăuți, Ucraina, 24-25 martie 2011, p. 64-67, ISBN 978-617-7096-24-4, 0,20 c.a.

conferințe internaționale în republică

8. Ilciuc, Cătălina, **Oportunități de dezvoltare profesională în cadrul organizațiilor din Republica Moldova**, În: Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională "Diversitatea umană prin șanse egale în contextul racordării la valorile europene" din 20 noiembrie 2014, CFBC, Chișinău, p. 81-90, ISBN 978-9975-120-57-9, 0,48 c.a.

conferințe naționale

9. Botezatu, Angela, Ilciuc, Cătălina, **Redimensionarea demersului motivațional al personalului**, În: Materialele Conferinței naționale științifico-practice "Resursele umane – componentă esențială în creșterea performanței instituționale" din 23 noiembrie 2017, CEEF, Chișinău, p. 137-143, ISBN 978-9975-3191-2-6, 0,24 c. a.
10. Ilciuc, Cătălina, **Strategii motivaționale aplicate în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova**, În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 25-26 aprilie 2013, Ediția a XI-a, Volumul I, Chișinău, ASEM, p. 190-194, ISBN 978-9975-75-659-4, 0,53 c.a.
11. Ilciuc, Cătălina, **Importanța motivării personalului în cadrul organizațiilor**, În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 28-29 aprilie 2012, Ediția a X-a, Chișinău, ASEM, p. 201-204, ISBN 978-9975-75-618-1, 0,22 c.a.
12. Ilciuc, Cătălina, **Impactul motivației asupra comportamentului uman**, În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 14-15 aprilie 2011, Ediția a IX-a, Chișinău, ASEM, p. 82-85, ISBN 978997575659-4, 0,28 c.a.

ADNOTARE

ILCIUC Cătălina: **”Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova”**, teză de doctor în științe economice, Chișinău 2018

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 177 titluri, 21 anexe, 138 pagini text de bază, 58 figuri, 29 tabele și 17 formule. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: motivare, teorii motivaționale, satisfacție/insatisfacție în muncă, recompense, politică motivațională, strategii motivaționale, management motivațional, instrumente și tehnici motivaționale, demers motivațional.

Domeniul de studiu: 521.03 - Economie și management în domeniul de activitate.

Scopul tezei rezidă în cercetarea și analiza teoretico-practică complexă a implicațiilor manageriale asupra motivării personalului, precum și elaborarea și implementarea unor strategii manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii performanțelor individuale și organizaționale. **Obiectivele cercetării:** analiza aspectelor teoretico-conceptuale ale motivării personalului și implicațiilor manageriale asupra acesteia; evaluarea cadrului teoretic al managementului motivațional la nivelul organizațiilor; analiza teoriilor motivaționale prin prisma satisfacției și insatisfacției în muncă a angajaților; evaluarea sistemului motivațional și al percepției angajaților cu referire la motivație în organizațiile din RM; evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților; analiza comparativă a strategiilor și tacticilor motivaționale din cadrul companiilor din UE și RM; identificarea și implementarea unor instrumente și tehnici eficiente de motivare a personalului în organizațiile autohtone; prezentarea și argumentarea aspectului redimensionat al demersului motivațional al personalului prin prisma implicațiilor manageriale.

Problema științifică importantă soluționată constă în elaborarea și implementarea din partea managerilor a celor mai eficiente și relevante instrumente și tehnici motivaționale ale angajaților pentru organizațiile economice din Republica Moldova, în vederea creșterii satisfacției profesionale a angajaților, în condițiile sporirii performanței organizaționale.

Noutatea și originalitatea științifică a tezei este în corelație cu scopul și obiectivele acesteia și rezidă în fundamentarea științifică a cadrului teoretico-conceptual al motivației personalului și a mecanismului motivațional la nivel organizațional; evidențierea și argumentarea implicațiilor manageriale asupra motivației personalului la diferite nivele ale managementului; evaluarea principalilor indicatori statistici privind forța de muncă, precum și a celor privind utilizarea timpului de muncă și salarizarea în RM, cu implicații directe asupra motivării personalului; evaluarea calitativă a elementelor sistemului de motivare a personalului în unele întreprinderi din RM; elaborarea tabloului general al zonelor corelative performanță-motivație-satisfacție la nivel organizațional; elaborarea și implementarea propunerilor de optimizare a instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului în organizațiile din RM; argumentarea necesității implicării managerilor în redimensionarea demersului motivațional pentru întreprinderile din RM.

Semnificația teoretică a tezei constă în analiza complexă și sistematizarea reperelor epistemologice din domeniul managementului motivațional, elucidarea teoriilor, politicilor și strategiilor motivaționale adoptate în cadrul organizațiilor autohtone, abordarea conceptelor de satisfacție și insatisfacție în muncă.

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în: analiza și evaluarea sistemului motivațional la nivel național; diagnosticarea motivării personalului în organizațiile autohtone; evaluarea politicilor și strategiilor motivaționale aplicate de organizațiile autohtone; analiza comparativă a instrumentelor și elementelor motivaționale în RM și UE; evaluarea nivelului de implicare a managerilor din organizațiile autohtone în procesul de motivare a personalului; elaborarea și aplicarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale în scopul creșterii performanțelor în practica organizațiilor cercetate; elaborarea demersului motivațional pentru organizațiile din RM.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetărilor științifice efectuate au fost expuse în articole științifice publicate în reviste de specialitate, în cadrul conferințelor științifico-practice din țară și de peste hotare. Unele recomandări privind optimizarea instrumentelor și tehnicilor motivaționale ale personalului au fost propuse spre implementare SA ”Apă-Canal Chișinău”, ÎM ”Regia Transport Electric”, SA ”Viorica-Cosmetic”, ”Top Fashion” SRL, ”Luxstore” SRL, fapt justificat prin certificatele de implementare anexate.

ANNOTATION

ILCIUC Catalina: **"Managerial Engagement in Staff Motivation at the organizations from the Republic of Moldova"**, PhD thesis in economics, Chisinau, 2018

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, references composed of 177 sources, 21 annexes, 138 pages of main text, 58 figures, 29 tables and 17 formulae. The results obtained are published in 12 scientific works.

Key words: motivation, theories of motivation, work satisfaction/dissatisfaction, rewards, motivational policy, motivational strategies, motivational management, motivational tools and techniques, motivational motion.

Field of study: 521.03 – Economy and Management in the field of activity.

Thesis goal lies in research and complex analysis of the theoretical and practical managerial aspects on staff motivation, as well as in the development and implementation of some managerial strategies to motivate employees for the purpose of increasing the individual and organisational performances.

Research Objectives: analysis of theoretical and conceptual aspects of staff motivation and managerial implications; assessment of the theoretical framework of motivational management at the level of entities; analysis of the motivational theories through the prism of work satisfaction and dissatisfaction of the employees; assessment of the motivational system and employee perception in correlation with the motivation at the entities from the RM; emphasizing the managerial implications in the process of adopting a motivating behavior of employees; comparative analysis of motivational strategies and tactics from both EU and RM companies; identification and implementation of some effective tools and techniques of staff motivation in autochthonous entities; presentation and argumentation of the resized aspect of the motivational approach of staff through the prism of managerial implications.

Scientific challenge settled consists in elaboration and implementation by managers of the most effective and relevant staff motivation tools and techniques at the economic entities from the Republic of Moldova for the purpose of growing the professional satisfaction of the employees, in order to increase the organizational performance.

Novelty and scientific originality of the thesis in correlation with its aim and objectives, and, as well, lies in the scientific substantiation of the theoretical and conceptual framework of staff motivation and the motivational mechanism at the organizational level; highlighting and argumentation managerial implications on staff motivation at the different levels of management; assessment of main statistic indicators related to the labour resource, use of the worktime and salary payment in the Republic of Moldova, with direct implications on staff motivation; qualitative assessment of the staff reward system at some enterprises from the Republic of Moldova; elaboration of the general chart of correlative areas as performance-motivation-satisfaction at the organizational level; elaboration and implementation of the proposals for optimisation of staff motivational tools and techniques; argumentation of the necessity to involve the managers in resizing the motivational approach for the enterprises from the Republic of Moldova.

Theoretical significance of the thesis consists in the complex analysis and systematisation of epistemological benchmarks in the field of motivational management; elucidation of the motivational theories, policies and strategies adopted at the autochthonous entities; examination of the concepts of work satisfaction and dissatisfaction.

Applicative value of the thesis lies in: analysis and assessment of the motivational system at the national level; diagnosing staff motivation at the autochthonous economic entities; assessment of the motivational policies and strategies applied by the autochthonous economic entities; comparative analysis of the motivational tools and elements used in the Republic of Moldova and in the European Union; assessment of the manager's level of implication from the autochthonous economic entities in the staff motivation process; development and application of the motivational tools and techniques for the purpose of increasing the performances in the practice of the investigated entities; development of motivational approaches for the entities from the Republic of Moldova.

Implementation of the scientific results. The results of the scientific researches realised were presented in the research articles published in specialised journals, at the scientific and practical conferences in the country and abroad. Some recommendations for optimisation of the staff motivation tools and techniques were proposed for implementation to "Apa-Canal Chisinau" JSC, Municipal Enterprise "Directorate of Electrical Transport", "Viorica-Cosmetic" JSC, "Top Fashion" LLC and "Luxstore" LLC, this being attested by the certificates of implementation enclosed.

АННОТАЦИЯ

ИЛЬЧУК Кэтэлина: «Вовлечение руководства в мотивации персонала в организациях Республики Молдова», диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Кишинэу, 2018

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 177 источников, 40 приложений, 138 страниц основного текста, 58 рисунков, 29 таблиц и 17 формул. Полученные результаты были опубликованы в 12 научных работах.

Ключевые слова: мотивация, теории мотивации, удовлетворённость/неудовлетворённость работой, вознаграждение, мотивационная политика, мотивационные стратегии, мотивационный менеджмент, мотивационные инструменты и методы, мотивационные подходы.

Область исследования: 521.03 – Экономика и менеджмент в сфере деятельности.

Цель диссертации заключается в исследовании и комплексном анализе теоретических и практических аспектов управления процессом мотивации персонала, в разработке и внедрении некоторых управленческих стратегий мотивации персонала в целях повышения как индивидуальных показателей производительности, так и показателей производительности на уровне организации. **Задачи исследования:** анализ теоретических и концептуальных аспектов мотивации персонала и влияния менеджеров на работников; оценка структуры мотивационного менеджмента на уровне организаций; анализ теорий мотивации сквозь призму удовлетворённости и неудовлетворённости персонала работой; оценка системы мотивации и восприятия сотрудниками мотивации в организациях РМ; определение участие менеджеров в процессе приобретения персоналом мотивационного поведения; сравнительный анализ мотивационных стратегий и тактик в компаниях ЕС и РМ; определение и внедрение эффективных инструментов и методов мотивации персонала в местных организациях; представление и аргументирование нового подхода для мотивации персонала посредством управленческих влияний.

Решённая научная проблема заключается в разработке и внедрении руководством наиболее эффективных и подходящих инструментов и методов мотивации персонала экономических организаций из РМ чтобы повысить профессиональную удовлетворенность сотрудников, в условиях повышения эффективности работы организации.

Научная новизна и оригинальность диссертации заключается в корреляции с её целями и задачами, а также в научном обосновании теоретической и концептуальной основы мотивации персонала и мотивационного механизма на организационном уровне; акцентировании и аргументации влияния руководства на мотивацию персонала на различных уровнях управления; оценке основных статистических показателей рабочей силы, использовании рабочего времени и оплаты труда в РМ; качественной оценке системы вознаграждения персонала на некоторых предприятиях из РМ; разработке общей картины коррелирующих областей эффективность-мотивация-удовлетворение; разработке и внедрении предложений по оптимизации инструментов и методов мотивации персонала в организациях РМ; аргументации необходимости вовлечения менеджеров в изменение мотивационного подхода для предприятий РМ.

Теоретическая значимость диссертации заключается в комплексном анализе и систематизации эпистемологических ориентиров в области мотивационного менеджмента, разъяснении мотивационных теорий, политик и стратегии, принятые в местных экономических организациях, изучении понятий удовлетворённости и неудовлетворённости работой.

Прикладная значимость диссертации заключается в: анализе и оценке мотивационной системы на государственном уровне; диагностировании мотивации персонала в местных организациях; оценке мотивационных политик и стратегий, применяемых местными организациями; сравнительном анализе мотивационных инструментов и элементов в РМ и ЕС; оценке уровня участия менеджеров местных организаций в процессе мотивации персонала; разработке и применении мотивационных инструментов для повышения эффективности в деятельности исследуемых организаций; разработке мотивационных подходов для организаций РМ.

Внедрение научных результатов. Результаты проведённых научных исследований были представлены в научных статьях, опубликованных в специализированных журналах, а также на научно-практических конференциях в стране и за рубежом. Некоторые рекомендации по оптимизации инструментов и техник для мотивации персонала были предложены для внедрения в АО «Apă-Canal Chişinău», МП «Regia Transport Electric», АО «Viorica-Cosmetic», ООО «TopFashion» и ООО «Luxstore», что подтверждается прилагаемыми сертификатами о внедрении.

ILCIUC CĂTĂLINA

**IMPLICAȚII MANAGERIALE ASUPRA MOTIVAȚIEI
PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**SPECIALITATEA 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 27.06.2018

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie offset. Tipar digital.

Tiraj 50 ex.

Coli de tipar: 2.0

Comanda nr. 19

Centrul Editorial-Poligrafic
al Academiei de Studii Economice a Moldovei
Chișinău, MD-2005, str. Bănulescu-Bodoni 59.
Tel. (022) 402-910.
www.ase.md