



**Universitatea Tehnică a Moldovei**

**Perfecționarea sistemului de motivare a personalului în  
cadrul companiei S.R.L. “5AQ Invest”**

*Improvement of the motivation system within the company  
„5AQ Invest” L.L.C.*

**Student:**

**Grupa AA-172, Didilică Denis**

**Conducător:**

**Dr.conf.univ Țurcan Iuliu**

**Chișinău – 2019**

**Ministerul Educației al Republicii Moldova  
Universitatea Tehnică a Moldovei  
Facultatea Inginerie Economică și Business  
Catedra Economie și Management în Industrie**

**Admis la susținere  
Șef DEM : conf. univ. dr.  
Țurcan R.**

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2019

**Perfecționarea sistemului de motivare a  
personalului în cadrul companiei  
S.R.L. “5AQ Invest”**

*Improvement of the motivation system within the  
company „5AQ Invest” L.L.C.*

**Teză de masterat**

Student: \_\_\_\_\_ *Didiică Denis*  
Conducător: \_\_\_\_\_ *(Țurcan R.)*

**Chișinău – 2019**

## DECLARAȚIE

Subsemnatul Didică Danis, declar pe proprie răspundere că lucrarea de față este rezultatul muncii mele, pe baza propriilor cercetări și pe baza informațiilor obținute din surse care au fost citate și indicate, conform normelor etice, în note și în bibliografie.

Declar că această lucrare nu a fost prezentată sub această formă la nici o instituție de învățământ superior în vederea obținerii unui grad sau titlu științific ori didactic.



**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI  
FACULTATEA INGINERIE ECONOMICĂ ȘI BUSINESS  
DEPARTAMENT ECONOMIE ȘI MANAGEMENT**

**AVIZ**  
la teză de master

**Tema: Perfecționarea sistemului de motivare a personalului în cadrul companiei S.R.L. "5AQ Invest".**

Studentul(a) **Didilică Denis** gr. AA – 172

1. Actualitatea temei **Situația sistemului de motivare a personalului în cadrul întreprinderii este foarte importantă, deoarece anume în cele mai dese cazuri motivarea determină posibilitățile de dezvoltare a întreprinderii.**

2. Caracteristica tezei de licență **Teza reprezintă o cercetare profundă a stării sistemului de motivare a personalului întreprinderii și corespunde cerințelor Ghidului.**

3. Analiza prototipului \_\_\_\_\_

4. Estimarea rezultatelor obținute **Rezultatele obținute și expuse în prezenta lucrare estimează starea sistemului de motivare a personalului întreprinderii.**

5. Corectitudinea materialului expus **Materialul este expus într-un limbaj economic, având o logică bine structurată.**

6. Calitatea materialului grafic **este bună, conform cerințelor.**

7. Valoarea practică a tezei **Prezenta lucrare are o valoare practică și aplicativă înaltă, estimând starea sistemului de motivare a personalului întreprinderii și menționând unele măsuri în vederea îmbunătățirii acestei situații.**

8. Observații și recomandări **Nu sunt.**

9. Caracteristica studentului și titlul conferit: **Studentul Didilică Denis pe parcursul perioadei de elaborare a tezei de master a manifestat sârguință, astfel încât efortul depus i-a permis să elaboreze prezenta teză de master.**

**Se recomandă de a conferi studentului Didilică Denis titlul de master în științe economice.**

**Conducătorul**

**tezei de master: dr. în econ., conf.univ.**

(funcția, titlul științific), (semnătura, data), (numele, prenumele)

**24.05.2019**

**Țurcan Iuliu**

## REZUMAT

La teza pentru obținerea masterului cu tema:

„Perfecționarea sistemului de motivare a personalului în cadrul companiei S.R.L. “5AQ Invest””

Didilică Denis, Chișinău, 2019

Specialitatea – Administrarea afacerilor

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 48 de surse, 71 de pagini text bază, 14 tabele, 1 diagramă, 7 figuri.

Cuvinte-cheie: Salarizare, politica de salarizare, strategii de salarizare, metode de salarizare nefinanciare.

Domeniul de studiu: Dezvoltarea salariului, studiul mediului actual a pieții de activitate.

Scopul lucrării: Studiarea salariului al unei întreprinderi de construcții.

Sarcinile propuse în cadrul tezei:

- 1. Metode de remunerare a muncii**
- 2. Analiza sistemului de remunerare a muncii în cadrul întreprinderii “5AQ INVEST”**
- 3. Propuneri și recomandări pentru optimizarea salariilor muncitorilor**

### Metodologia de cercetare

Cercetarea efectuată poate fi clasificată în calitate de:

- Cercetare intradisciplinară, analize efectuate încadrându-se în cadrul câmpului de cercetare a specificul salariului în construcții.
- Cercetare discriptivă, fiind observate și descrise principalele caracteristici ale dezvoltării strategiilor de salarizare.
- Cercetare de tip preponderent, de tip calitativ, axată pe studierea, analiza, studiul mediului actual a pieții de activitate și realizarea unor concluzii pe baza acestora.

## SUMMARY

The thesis for getting the master with the theme :

„Improvement of the motivation system within the company „5AQ Invest” L.L.C.”

Didilică Denis, Chișinău, 2019

Specialty - Business Administration

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 48 sources, 71 basic text pages, 14 tabels, 1 diagrams, 7 figures.

Keywords: Payroll, salary policy, salary strategies, non-financial pay methods.

Field of study: Payroll development, study of the current environment of the activity market.

Aim of the study: Studying the salary of a construction enterprise.

The tasks proposed in the thesis:

- 1. Methods of remuneration of labor**
- 2. The analysis of the work remuneration system at the headquarters of "5AQ INVEST"**
- 3. Proposals, recommendations for optimizing wages of construction workers**

### Research Methodology

Research carried out can be classified as:

- Interdisciplinary research, analyzes performed falling within the research field the specificity of payroll in construction.
- Descriptive research, observing and describing the main features of the development of payroll strategies
- Pre-type research, of a qualitative type, focused on studying, analyzing, studying the current environment of the activity market and making conclusions based on them.

# CUPRINS

## INTRODUCERE

### CAPITOLUL I : Metode de remunerare a muncii

- 1.1. Legislația în domeniul salarizării și negocierile colective în Republica Moldova.....9-21
- 1.2. Salariul minim garantat și diferențele de remunerare în funcție de gen.....20-28
- 1.3. Diferențele salariale dintre femei și bărbați.....28-34

### CAPITOLUL II : Analiza sistemului de remunerare a muncii în cadrul întreprinderii

#### “5AQ INVEST”

- 2.1. Caracteristica generală a companiei.....35-37
- 2.2. Particularitățile salarizării în întreprindere.....37-41
- 2.3. Evoluțiile salariale și sistemele de stabilire a salariilor în Uniunea Europeană.....41-54

### CAPITOLUL III : Propuneri și recomandări pentru optimizarea salariilor muncitorilor

- 3.1. Propuneri și recomandări pentru optimizarea salariilor.....55-57
- 3.2. Remunerarea non-financiară(recompense indirecte) a muncitorilor.....57-60
- 3.3. Propuneri și recomandări pentru optimizarea salariilor.....60-64

CONCLUZII.....65-66

BIBLIOGRAFIE.....67-69

ANEXE

## INTRODUCERE

După *Patton*, nimeni nu poate neglija banii ca fiind unul dintre cele mai importante elemente motivatoare. Fie ei lichizi, pachete de acțiuni sau de părți sociale, polițe de asigurare, sau orice fel de alte bunuri, rolul banilor — după același autor — nu poate fi decăt unul singur. De cele mai multe ori, "bani înseamnă mai mult decăt bani" prin faptul că ei reprezintă o reflexie a celorlalte elemente motivatoare.

Economistii și majoritatea managerilor au tendința de a plasa banii în partea superioară a ierarhiei motivationale.

Munca unui manager este aceea de a face anumite lucruri prin intermediul angajaților. Pentru a face acest lucru, managerul trebuie să fie capabil să satisfacă nevoile salariaților, și cel mai simplă metodă este asigurarea cu un salariu decent, care coincide cu calitatea și cantitatea muncii executate de angajat. Dar acest lucru este mai ușor de spus decăt de făcut.

Scopul lucrării : determinarea salarizării muncii în întreprinderile de construcții, dintr-o entitate economică, evidențierea problemelor reale și propunerea soluțiilor, în conformitate cu legea în vigoare și folosind practici străine.

În condițiile actuale de economie și viață politică, angajații văd salariul ca unica resursă de existență, deși de cele mai multe ori salariul nu reflectă suma reală a recompensei pe care trebuie să-o primească salariatul.

Din perspectiva resurselor umane, rezultatele performante se obțin atunci când salariații cunosc foarte bine ceea ce se așteaptă de la ei, doresc să participe la îndeplinirea obiectivului strategic, iar recunoașterea meritelor lor se face prin intermediul salariului. Accentul pus pe maximizarea rezultatelor poate fi întărit printr-o abordare sinergetică a unor elemente cum ar fi: acordarea autonomiei de decizie și acțiune fiecărui salariat pentru a se putea remarca în domeniul său de activitate, obținerea productivității prin sisteme motivaționale performante, prin sisteme de salarizare bazate pe premii și adaosuri și mobilizarea tuturor paștilor interesate în realizarea scopului comun.

Prin intermediul acestei lucrări voi prezenta definiția termenului salariu, și valoarea lui pentru fiecare din părțile interesate, metode de stabilirea a salariului și exemple reale de soluționare a problemelor din sistemul salarizării în cadrul unei întreprinderi.



## BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong Michael - *Managementul resurselor umane*, Editura CODECS, București, 2003
2. Bîrcă Alic - *Salarizarea personalului. Note de curs*, Editura ASEM, Chișinău, 2001
3. Bărcă Alic - *Managementul resurselor umane*, Editura ASEM, Chișinău, 2005
4. Burloiu Petre - *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina LEX, București, 1997
5. Chișu Viorica Ana - *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de editură IRECSON, București, 2002
6. Cole G. A - *Managementul personalului ediția a 4-a*. Editura CODECS, București, 2000
7. De Cenzo David., Robbins Stephen - *Human Resource Management*, Business Publication, 1993
8. Egorșin A. P. - *Upravlenie personalom*, Editura NIMB, Nijnii Novgorod, 1997
9. Gracev Mihail - *Voznagrajdenie rabotnicov firmy*, revista "Celovec i trud" nr.5/1994
10. Henderson R.I. Kompensaționnîi menedjment, Editura Piter, Sankt Petersburg, 2004
11. Kibanov A. și alții, - *Upravlenie personalom organizații*, Editura INFRA-M, Moskva, 2002
12. Lefter V. Manolescu A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1993
13. Lefter V., Deaconu A., Bogdan A. - *Management des ressources humaines*, Editura ASE, București, 2001
14. Lipatov V. - *Upravlenie personalom predpriatii i organizații: Ucebnic dlea vuzov*, Editura TOO Liux - Art, Moskva, 1996
15. Manolescu Aurel - *Managementul resurselor umane, ediția a treia*, Editura Economică, București, 2003
16. Marchis Monica, Petean Florin - *Managementul strategic al resurselor umane*, Editura CDM, Cluj, 2000
17. Mathis Robert, Jackson I. - *Personnel/Human Resource Management*, West Publishing Company, 1988
18. Mathis R., Nica P., Rusu C. - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
19. Mescon M., Albert M., Kedouri F. - *Osnoy menedjmenta*, Editura Delo, Moskva, 1996
20. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. - *Personnel/Human Resource Management, A Diagnostic Approach*, Business Publications, Texas, 1988
21. Milkovich George, Newman John, - *Compensation*, West Publishing, Boston, 1990
22. Rotaru Anton, Bostan Ionel - *Sisteme de salarizare* Editura Sedcom Libris, Iași, 2002

23. Utkin Ǻ., Satabaev K., Satabaeva R. - *Innovații v upravlenii celoveceschimi resursami predpriyatia*, Editura TEIS, Moskva, 2002
24. Weis D. – *La fonction des ressources humaines*, Les Edition d'Organisation, Paris, 1993  
Zaițev Gh, - *Upravlenie personalom, ucebnoe posobie*, Editura Severozapad, Sankt Petersburg, 1998.
25. Năstase Carmen – *Microeconomie* , Editura Universității Suceava, Suceava, 2006
26. Năstase Carmen, Boghean Carmen, Mihai Popescu, Adrian Liviu Scutariu - *Microeconomie: Concepte Fundamentale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2009
27. Dinu Marin, Cristian Socol, Aura Niculescu – *Economia României, O Viziune Asupra Tranziției Postcomuniste*, Editura Economică, București, 2005
28. Ciupagea Constantin, Moldoveanu Marcel (Coordonatori) - *România în Contextul Globalizării și Integrării Europene – Evoluții – Tendințe – Strategii*, Editura Expert, București, 2007
29. Tașnadi Alexandru, Tașnadi Bogdan – *Universul Teoriilor Economice* (Vol. 1), Editura Economică, București, 2001
30. Prahoveanu Eugen, Ani Matei - *Economie și Politici Economice*, Ediția a Doua, Editura Economică, București, 2004
31. Elena Știrbu, *Economie – Elemente de Teorie Fundamentală, Elemente de Microeconomie, Elemente de Macroeconomie*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2005
32. *Dicționar de Economie*, Ediția a Doua, Editura Economică, București, 2001
33. Gh. Crețoiu, Viorel Cornescu, Ion Bucur - *Economie*, Editura All Beck, București, 2003
34. Vasile A. Munteanu (Coordonator), Mariana Bucur-Sabo, Mihai Irimia, Anca Butnariu - *Economie*, Editura Sedcom Libris, Iași 2005
35. Huidumac Cătălin, Staicu Gabriel, Liviu Moraru, Iulian Tănase - *Economie, Sinteze, Aplicații Rezolvate și Teste Grilă*, Editura Libertas, București, 2007
36. Academia de Studii Economice, Facultatea de Economie Generală, Catedra de Economie și Politici Economice – *Economie, Ediția a șaptea*, Editura Economică, București, 2005
37. Academia de Studii Economice, Facultatea de Economie Generală, Catedra de Economie și Politici Economice – *Economie, Aplicații, Ediția a Cincea*, Editura Economică, București, 2005
38. Oprescu Gheorghe - *Microeconomie, Macroeconomie*, Editura Economică, București, 2000
39. Monica Dudian (coordonator) – *Economie*, Ed. a II-a, Editura C.H. Beck, București, 2008
40. Monica Dudian (coordonator) – *Economie*, Editura All Beck, București, 2005
41. Angelescu Coralia, Socol Cristian, Socol Aura Gabriela - *Politici Economice*, Editura Economică, București, 2009
42. Roxana Heteș – Gavra - *Globalizarea Financiară în Econommia Contemporană*, Editura Bastion, Timișoara, 2009

43. Joseph E. Stiglitz, Carl E. Walsh - *Economie*, Editura Economică, București, 2005
44. Cezar Basno, Nicolae Dardac, s.a.- *Monedă, credit, bănci*, - EDP, București, 2005, vol I și II.
45. Silviu Cerna – *Moneda și teoria monetară*, - 2 vol. Ed. “Mirton”, Timișoara, 2000
46. Popescu Gheorghe – *Evoluția gândirii economice*, - ediția a II-a, Editura George Barițiu, Cluj-Napoca, 2001
47. Popescu C-tin, Gavrilă Ilie, Ciucur Dumitru – *Teorie economică generală*, - volumul I: Microeconomie, București, Editura ASE, 2005
48. Luțac Gheorghe, Popescu Cristian și Brăilean Tiberiu - *Economie. Teste, probleme, răspunsuri*, Ed. Sedcom Libris Iași, 1999