

# ÎMBUNĂTĂȚIREA MOTIVĂRII PERSONALULUI CA METODĂ DE CREȘTERE A EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII OPERATORILOR DE TRANSPORT

**Masterand: MORARU Cristian**

**Conducător:**

**conf.univ., dr.în tehnică**

**AMBROSI Grigore**

**Chișinău – 2025**

**Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova**  
**Universitatea Tehnică a Moldovei**  
**Departamentul Transporturi**  
**Programul de masterat**  
**”Managementul și Exploatarea Transporturilor”**

**Admis la susținere**

**Șef Departament: conf.univ., dr. Victor CEBAN**

**” ” \_\_\_\_\_ 2025**

**ÎMBUNĂȚIREA MOTIVĂRII PERSONALULUI**  
**CA METODĂ DE CREȘTERE A EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII**  
**OPERATORILOR DE TRANSPORT**

**Teză de master**

**Masterand: \_\_\_\_\_ (MORARU Cristian)**

**Conducător: \_\_\_\_\_ (AMBROSI Grigore)**

**Chișinău – 2025**

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	9
<b>1. ANALIZA TEORETICO-METODOLOGICĂ A SISTEMELOR DE MOTIVARE A PERSONALULUI</b> .....	11
1.1. Motivarea muncii – componentă de bază a managementului resurselor umane .....	11
1.2. Teorii ale motivației personalului .....	14
1.3. Recompensa – elementul principal al procesului motivațional .....	20
1.4. Conceptul și esența persistenței motivaționale .....	25
1.5. Factori de demotivare a personalului .....	28
1.6. Concluzii intermediare .....	31
<b>2. PERFECȚIONAREA REMUNERĂRII MUNCII PERSONALULUI OPERAȚIONAL</b> .....	33
2.1. Scurtă caracteristică a sistemelor de transport rutier .....	33
2.2. Criza de conducători auto în sistemele de transport rutier .....	36
2.3. Sistemul de remunerare – metodă de atragere a resurselor umane .....	41
2.4. Sistemului actual de remunerare a muncii conducătorilor auto .....	47
2.5. Testarea complexă obligatorie a conducătorilor auto înainte de angajare .....	53
2.6. Perfecționarea remunerării muncii personalului operațional .....	58
<b>3. DETERMINAREA CREȘTERII SALARIULUI ÎN FUNCȚIE DE PERFORMANȚA OPERAȚIONALĂ A ȘOFERULUI</b> .....	67
3.1. Determinarea părții motivaționale a salariului în cazul unei întreprinderi de transport de mărfuri .....	68
3.2. Determinarea părții motivaționale a salariului în cazul unei întreprinderii de transport de pasageri .....	69
<b>CONCLUZII</b> .....	71
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	72
<b>ANEXE</b> .....	74

## REZUMAT

Prezenta teză de master abordează problematica complexă a îmbunătățirii motivării personalului ca metodă de creștere a eficienței activității operatorilor de transport.

Teza de master este structurată pe trei compartimente principale.

Analiza teoretico-metodologică a sistemelor de motivare a personalului este expusă în compartimentul initial al lucrării. În particular, în acest capitol a fost analizată motivarea muncii ca componentă importantă a managementului resurselor umane, principalele teorii motivaționale, recompensa ca element central al procesului motivational, conceptul și esența persistenței motivaționale și, nu în ultimul rând, factorii principali de demotivare a personalului.

În compartimentul al doilea al tezei de master a fost expusă o succintă caracteristică a sistemelor de transport rutier, a fost analizată criza de conducători auto în sistemele de transport rutier la nivel global și continental și sistemul de remunerare a muncii ca metoda principală de atragere a resurselor umane. În mod detaliat a fost analizat sistemul actual de remunerare a muncii conducătorilor auto în structurile bugetare, precum și în structuri economice comerciale.

Un aspect important al tezei constă în argumentarea necesității testării complexe obligatorii a conducătorilor auto pentru a exclude recrutarea persoanelor cu nivel redus de persistență motivațională și de adaptare la presiunea sistemelor de motivare.

În partea a doua a tezei a fost propusă implementarea unui sistem de remunerare a muncii bazat pe criteriul de performanță profesională a conducătorului auto, evaluat prin șapte indicatori de performanță cheie.

În compartimentul al treilea al lucrării a fost determinată creșterea părții motivaționale a salariului conducătorului auto pentru două tipuri de întreprinderi de transport rutier; de mărfuri și, respectiv, de pasageri.

Implementarea sistemelor de salarizare motivantă crește semnificativ eficiența operatorilor de transport rutier, mai ales atunci când conducătorii auto prezintă un nivel înalt de persistență motivațională.

Teza de master include:

3 capitole,

74 pagini,

5 figuri,

5 tabele,

21 surse bibliografice.

## SUMMARY

This master's thesis addresses the complex issue of improving staff motivation as a method of increasing the efficiency of transport operators' activities.

The master's thesis is structured into three main sections.

The theoretical and methodological analysis of staff motivation systems is presented in the initial section of the paper. In particular, this chapter analyzes work motivation as an important component of human resource management, the main motivational theories, reward as a central element of the motivational process, the concept and essence of motivational persistence and, last but not least, the main factors of staff demotivation.

In the second section of the master's thesis, a brief characteristic of road transport systems was presented, the driver crisis in road transport systems at the global and continental levels was analyzed, and the labor remuneration system as the main method of attracting human resources was analyzed. The current system of labor remuneration for drivers in budgetary structures, as well as in commercial economic structures, was analyzed in detail.

An important aspect of the thesis is the argumentation of the need for mandatory complex testing of drivers in order to exclude the recruitment of people with a low level of motivational persistence and adaptation to the pressure of motivational systems.

In the second part of the thesis, the implementation of a labor remuneration system based on the driver's professional performance criterion, evaluated by seven key performance indicators, was proposed.

In the third section of the paper, the increase in the motivational part of the driver's salary was determined for two types of road transport enterprises; freight and passenger, respectively.

The implementation of motivational remuneration systems significantly increases the efficiency of road transport operators, especially when drivers have a high level of motivational persistence.

The master's thesis includes:

3 chapters,

74 pages,

5 figures,

5 tables,

21 bibliographical sources.

## INTRODUCERE

De-a lungul timpului, capitalul uman și-a demonstrat eficacitatea și contribuția în orice domeniu de activitate, fie că este vorba de sectorul public sau cel privat. Rolul și importanța resurselor umane sunt majore, prin impactul direct al acestora asupra performanței organizației.

Transporturile reprezintă un sector strategic al economiei oricărei țări, care influențează în mod direct viața de zi cu zi a tuturor cetățenilor, în particular asigurând la nivel european circa 15,5 milioane de locuri de muncă.

Industria transporturilor reprezintă o piatră de temelie a integrării regionale și europene, rețelele de transport complet interconectate și durabile fiind o condiție necesară pentru finalizarea și funcționarea corectă a pieței unice a serviciilor de transport la nivel continental.

Transporturile reprezintă un domeniu de competență partajată, ceea ce înseamnă că statele își pot exercita propria competență, cu excepția cazurilor în care la nivel global sau continental au fost aprobate politici și strategii comune de transport.

Pe lângă provocările legate de creșterea costurilor resurselor energetice și materiale, modificările legislative vizând înăsprirea normelor ecologice, revoluția tehnologică curentă, una dintre cele mai mari provocări actuale ale industriei transporturilor este problema acutizării deficitului forței de muncă la toate nivelurile manageriale, mai ales cele operaționale.

Operatorii de transport sunt din ce în ce mai mult nevoiți să-și concentreze eforturile pe dezvoltarea și păstrarea angajaților, acordarea de beneficii suplimentare, instruirea gratuită sau chiar creșterea salariilor pentru a avea la dispoziție o forță de muncă de înaltă calificare, dar și puternic motivată.

În țările aflate în perioada interminantă de tranziție la o economie de piață modernă, activitățile economice, inclusiv cele specifice sectorului transporturilor, sunt puternic afectate de migrația populației.

Migrația demografică și economică este corelată cu standardele de muncă precare, șomajul ridicat și starea generală de fiabilitate economică a unei țări. Printre factorii de atracție se numără salarii mai mari, oportunități de angajare mai bune, un nivel de trai mai ridicat și oportunități deosebite în domeniul educației.

În cazul în care condițiile economice nu sunt favorabile și riscă încă să se deterioreze, crește probabilitatea ca un număr mare de persoane să migreze în țări cu o situație mai bună.

De aproape un deceniu, deficitul de forță de muncă și deficitul de competențe sunt în creștere în toate statele europene.

Deficitele de forță de muncă și de competențe au implicații economice și sociale și reprezintă o provocare care trebuie abordată urgent. Dacă nu sunt atenuate, aceste deficite riscă să reducă capacitatea de inovare și atractivitatea țărilor pentru investiții, slăbind competitivitatea acestora și împiedicând potențialul lor de creștere și finanțarea modelului existent de protecție socială.

Condițiile de muncă inadecvate și dificile, cum ar fi stresul profesional peste medie și salariile mici, reprezintă un factor-cheie care stă la baza deficitului persistent de forță de muncă în unele ocupații și sectoare ale economiei.

Deficitul de competențe crește odată cu creșterea locurilor de muncă și a cerințelor în materie de sarcini generate de tranziția verde și cea digitală, precum și în domeniile în care țările trebuie să își asigure autonomia strategică deschisă.

În prezent, majoritatea dintre întreprinderi care încearcă să recruteze specialiști se confruntă cu dificultăți în ocuparea posturilor vacante, pronozele arată că cererea de specialiști va crește semnificativ în perioada următoare

Motivarea adecvată a personalului reprezintă factorul de bază care determină și orientează angajații spre continuarea activității la întreprinderea și în țara natală. Motivarea personalului prezintă parte componentă și indispensabilă a managementului eficient al resurselor umane mai ales în sectorul transporturilor, caracterizat cu un nivel înalt al necesarului și circulației de personal.

Motivarea muncii personalului organizației întrunește sistemul de factori interni și externi de influențare a comportamentului angajaților pentru atingerea obiectivelor întreprinderii.

Prezenta teză de master abordează problematica îmbunătățirii motivării personalului ca metodă de creștere a eficienței activității operatorilor de transport, problematică abordată foarte rar aplicativ la industria transporturilor.

Relevanța și actualitatea acestei lucrări se datorează faptului că sistemul de activități de motivare a personalului este strâns legat de sistemul de valori al generațiilor actuale, care influențează în cel mai direct mod eficiența angajaților tuturor întreprinderilor.

## BIBLIOGRAFIE:

- [1] Nantoi V., Nantoi D., Pădure O., – Models for real-time traffic flow manageability and decision-making in intelligent transportation systems, *Journal of Social Sciences* 2024, 7 (3), pp. 35-70.
- [2] Nantoi V., Timish D., – Requirements, process maps and times in logistics project management, 2021, „The XXXI-st SIAR International Congress of Automotive and Transport Engineering „Automotive and Integrated Transport Systems – AITS 2021””; AITS and TUM, ISSUE II, 2022, pag. 137 – 143, ISBN 978-9975-45-782-8
- [3] Constantin T., – Managementul resurselor umane. Iași: Institutul European, 2002. 336 p.
- [4] Constantin T., – Predictorii ai persistenței motivaționale. Rolul implicării motivaționale. În: Constantin T. (coord.). *Determinanți ai motivației în muncă. De la teorie la analiza realității organizaționale*. Iași: Editura Universității A. I. Cuza, 2009, pp. 149-180.
- [5] Gheorghe D., Tomița I., – Productivitatea muncii. Craiova: Editura Universitară, 1997. 207 p.
- [6] Nantoi V., Nantoi D., – Teaching applied geometry for keeping dynamic safe following distance among novice car drivers, *Journal of Industrial Design and Engineering Graphics*, 2024,
- [7] Hojbotă A., Constantin T., – Persistența motivațională și relațiile ei cu variabilele cognitive-motivaționale.
- [8] Micle M. Satisfacția și performanță. În: *Revista de Psihologie*, nr. 1-2, 2009, pp. 75-90.
- [9] Micle M. Motivație – modele clasice și interogative. În: *Revista de Psihologie*, nr. 1-2, 2008, pp. 67-78.
- [10] Pânișoară I.-O. *Motivarea pentru cariera didactică*. București: Editura Universității din București, 2010. 170 p.
- [11] Râșcanu R., – *Psihologia comportamentului deviant*. București: Edit. Universității, 1994.
- [12] Șchiopu U., Verza E., – *Psihologia vârstelor. Ciclurile vieții*. ed. a III-a, București: EDP, 1997.
- [13] Bărbulescu, C., Gavrilă, T. (coordonatori) – *Economia și gestiunea întreprinderii*, Editura Economică, București, 1999., 355 p.
- [14] Zahiu, L., – *Curs de economia întreprinderii*, ASE București, 2005, 311 p.
- [15] Raicu Ș., ș.a., – *Sisteme de transport*, București, Politehnica, 2011, 116 p.
- [16] Herman M., – *Sisteme și mijloace de transport*, Timișoara, Mirton, 2007, 312 p.
- [17] Fistung D., – *Transporturi. Teorie economică, ecologie, legislație*, București, 2001
- [18] Panaitescu Gh., – *Transporturile rutiere și societatea modernă*, București, 2000, 263 p.
- [19] Kotler Ph., – *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 1997, 511 p.
- [20] Ambrosi G., – *Bazele teoriei stocurilor*. Chisinau, U.T.M., 2012, 36 p.
- [21] Rusnac Iu., – *Economia transportului auto*, Chișinău, 2003, 136 p.