Exemplu gratuit, cu comentarii: licenta-disertatie-romania.com/domenii/management/

UNIVERSITATEA [NUMELE UNIVERSITĂȚII]
FACULTATEA DE ECONOMIE ŞI DE ADMINISTRARE A AFACERILOR
Programul de studii: Management

LUCRARE DE LICENȚĂ

Motivarea angajaților într-o întreprindere mică şi mijlocie

Studiu de caz: Firma Y SRL

EXEMPLU FICTIV – structura, tabelele și figurile unei lucrări de licență. Datele sunt simulate.

Coordonator științific:

Lect. univ. dr. Sorin Barbu (nume fictiv)

Absolvent:

Bianca Moldovan (nume fictiv)

TIMIŞOARA, 2026

Exemplu fictiv cu date simulate · **Ai nevoie de ajutor cu lucrarea ta?** licenta-disertatie-romania.com/contact

DECLARAȚIE DE AUTENTICITATE

Subsemnatul(a) **Bianca Moldovan**, absolvent(ă) al(a) programului de studii Management, declar pe propria răspundere că lucrarea de licență cu titlul „Motivarea angajaților într-o întreprindere mică și mijlocie” a fost elaborată de mine, sub îndrumarea coordonatorului științific, nu a mai fost prezentată la o altă facultate sau instituție de învățământ superior și că toate sursele folosite, inclusiv cele de pe internet, sunt citate în lucrare, cu respectarea regulilor privind drepturile de autor.

Data: [data]

Semnătura: [semnătura]

Majoritatea facultăților au un model oficial de declarație de autenticitate. Copiază-l exact din ghidul facultății și semnează-l; textul de aici este doar orientativ.
Sfat
20/05/2026 10:00

CUPRINS

Cuprinsul arată din prima pagină logica lucrării: introducere, capitole teoretice, cercetarea proprie, concluzii. În Word îl generezi automat din stilurile de titlu (Referințe → Cuprins), ca să se actualizeze singur.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Lista figurilor și a tabelelor.....4
Rezumat.....5
Introducere.....6
Capitolul 1. Motivarea angajaților: cadrul teoretic.....7
Capitolul 2. Prezentarea organizației și metodologia cercetării.....8
2.1. Firma Y SRL.....8
2.2. Metodologia cercetării.....8
Capitolul 3. Analiza motivației angajaților Firmei Y SRL.....10
3.1. Satisfacția față de factorii motivaționali.....10
3.2. Factorii asociați cu motivația.....11
3.3. Diferențe între departamente.....12
3.4. Ce își doresc angajații.....12
3.5. Interpretarea autorului și planul de acțiune.....13
Concluzii.....14
Bibliografie.....15
Anexa 1. Extras din chestionarul aplicat angajaților.....16
Bonus: același paragraf, înainte și după corectare.....17

Lista figurilor și a tabelelor

Listele de figuri și tabele sunt cerute de multe facultăți. În Word le generezi automat dacă pui titlurile cu Referințe → Inserare legendă, apoi Referințe → Inserare tabel de figuri. **Ghid:** licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Lista figurilor

Figura 1. Teoria bifactorială a lui Herzberg: factori de igienă și factori motivatori.....7
Figura 2. Organigrama simplificată a Firmei Y SRL.....8
Figura 3. Scorurile medii ale factorilor motivaționali (1 = foarte nemulțumit, 5 = foarte mulțumit).....10
Figura 4. Recunoașterea muncii și motivația generală.....11
Figura 5. Motivația generală medie pe departamente.....12
Figura 6. Ce i-ar motiva cel mai mult pe angajați (% din respondenți).....13

Lista tabelelor

Tabelul 1. Teoriile motivației folosite în lucrare.....7
Tabelul 2. Date generale despre Firma Y SRL (firmă fictivă).....8
Tabelul 3. Structura chestionarului aplicat angajaților.....9
Tabelul 4. Distribuția respondenților pe departamente.....9
Tabelul 5. Scorurile medii pentru factorii motivaționali și motivația generală (scală 1–5).....10
Tabelul 6. Corelațiile dintre factorii motivaționali, motivația generală și intenția de plecare.11
Tabelul 7. Motivația generală în funcție de departament (ANOVA).....12
Tabelul 8. Planul de acțiune propus pentru creșterea motivației.....13

Rezumat

Lucrarea analizează motivația angajaților într-o întreprindere mică și mijlocie, Firma Y SRL (firmă fictivă), care se confruntă cu o fluctuație ridicată a personalului. Pornind de la teoriile lui Maslow, Herzberg și Vroom, am aplicat un chestionar anonim la 96 de angajați și am analizat satisfacția față de cinci factori motivaționali, prin statistici descriptive, corelații și ANOVA. Rezultatele arată că angajații sunt cel mai puțin mulțumiți de salariu și de recunoașterea muncii, iar recunoașterea este factorul cel mai puternic asociat cu motivația generală. Condițiile de muncă nu sunt asociate cu motivația, în acord cu teoria bifactorială. Motivația este cea mai scăzută în departamentul Logistică. Lucrarea propune un plan de acțiune cu cinci măsuri, cu responsabili, termene și indicatori de rezultat.

Rezumatul are de obicei 150–300 de cuvinte și spune pe scurt tema, obiectivul, metoda, rezultatele și concluzia. Multe facultăți îl cer și în limba engleză, cu 3–5 cuvinte-cheie.
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Cuvinte-cheie: motivație, IMM, teoria lui Herzberg, recunoașterea muncii, fluctuația personalului

Abstract

This thesis analyses employee motivation in a small and medium-sized enterprise, Firma Y SRL (a fictitious company), which faces high staff turnover. Drawing on the theories of Maslow, Herzberg and Vroom, an anonymous questionnaire was applied to 96 employees, and satisfaction with five motivational factors was analysed using descriptive statistics, correlations and ANOVA. The results show that employees are least satisfied with pay and recognition, and that recognition is the factor most strongly associated with overall motivation. Working conditions are not associated with motivation, in line with two-factor theory. Motivation is lowest in the Logistics department. The thesis proposes an action plan with five measures, each with a person responsible, a deadline and an outcome indicator.

Keywords: motivation, SME, Herzberg's theory, recognition, staff turnover

Introducere

Introducerea explică de ce ai ales tema și organizația, ce obiective ai și ce metodă ai folosit. La licență are 2–3 pagini; aici e prescurtată.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Într-o întreprindere mică și mijlocie (IMM), plecarea unui singur angajat bun se simte imediat: comenzi întârziate, costuri de recrutare și timp pierdut cu instruirea înlocuitorului. IMM-urile au rareori bugete mari pentru salarii, așa că trebuie să știe ce îi motivează cu adevărat pe oameni.

Lucrarea studiază motivația angajaților Firmei Y SRL (firmă fictivă), un producător de ambalaje cu 130 de angajați, unde fluctuația personalului a ajuns la 18% în 2025. Obiectivele sunt:

1. evaluarea nivelului de satisfacție față de principalii factori motivaționali;
2. identificarea factorilor asociați cel mai puternic cu motivația generală;
3. compararea motivației între departamente;
4. elaborarea unui plan de acțiune realizabil pentru conducerea firmei.

Spune de la început de ce ai ales organizația și ce problemă concretă are (aici, fluctuația personalului). O temă de management fără o problemă reală devine o simplă descriere a firmei.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Sfat
20/05/2026 10:00

Capitolul 1. Motivarea angajaților: cadrul teoretic

Capitolul teoretic prezintă doar teoriile pe care le folosești în analiză. Fiecare teorie trebuie să reapară în Capitolul 3, când interpretezi rezultatele.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Motivația reprezintă ansamblul forțelor care determină o persoană să depună efort pentru a atinge un obiectiv. Teoriile clasice folosite în lucrare sunt sintetizate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Teoriile motivației folosite în lucrare

Teoria	Ideea principală	Ce urmărim în studiul de caz
Ierarhia nevoilor (Maslow, 1943)	Nevoile superioare motivează după ce sunt satisfăcute cele de bază	Dacă salariul (nevoie de bază) este considerat suficient
Teoria bifactorială (Herzberg et al., 1959)	Factorii de igienă previn nemulțumirea; doar factorii motivatori cresc motivația	Care factori se asociază cu motivația generală
Teoria așteptărilor (Vroom, 1964)	Efortul depinde de așteptarea unui rezultat și de valoarea recompensei	Dacă angajații văd legătura dintre performanță și recompensă

Sursa: Sinteză proprie.

Herzberg et al. (1959) separă factorii care doar previn nemulțumirea (factorii de igienă) de cei care cresc motivația (factorii motivatori), ca în Figura 1. Vroom (1964) explică motivația ca produs a trei percepții:

$$\textit{Motivație} = \textit{Așteptare} \times \textit{Instrumentalitate} \times \textit{Valență} \qquad (1.1)$$

unde *așteptarea* este convingerea că efortul duce la performanță, *instrumentalitatea* este convingerea că performanța va fi recompensată, iar *valența* este valoarea recompensei pentru angajat. Dacă oricare dintre ele este aproape de zero, motivația scade, oricât de mari ar fi celelalte.



Figura 1. Teoria bifactorială a lui Herzberg: factori de igienă și factori motivatori

Sursa: Prelucrare proprie.

Nu prezenta piramida lui Maslow ca pe o teorie demonstrată și nu umple capitolul cu toate teoriile motivației. Alege două-trei și arată cum le folosești în analiză.
Greșeală frecventă
20/05/2026 10:00

Capitolul 2. Prezentarea organizației și metodologia cercetării

Prezentarea organizației cuprinde doar ce ajută analiza: activitate, structură, problema de personal. Apoi metodologia: instrumentul, eșantionul, procedura și etica cercetării.
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

2.1. Firma Y SRL

Datele generale despre firmă sunt prezentate în Tabelul 2, iar structura organizatorică în Figura 2. Sistemul de recompensare este simplu: salariu fix pentru toți angajații și bonus anual doar în Vânzări.

Tabelul 2. Date generale despre Firma Y SRL (firmă fictivă)

Element	Descriere
Domeniul de activitate	Producția și distribuția de ambalaje din carton
Număr de angajați	130 (2026), în patru departamente
Cifra de afaceri	aproximativ 21 mil. lei (2025, valoare fictivă)
Fluctuația personalului	18% în 2025, cea mai mare în departamentul Logistică
Sistemul de recompensare	Salariu fix; bonus anual doar pentru departamentul Vânzări

Sursa: Date fictive, construite pentru exemplu.

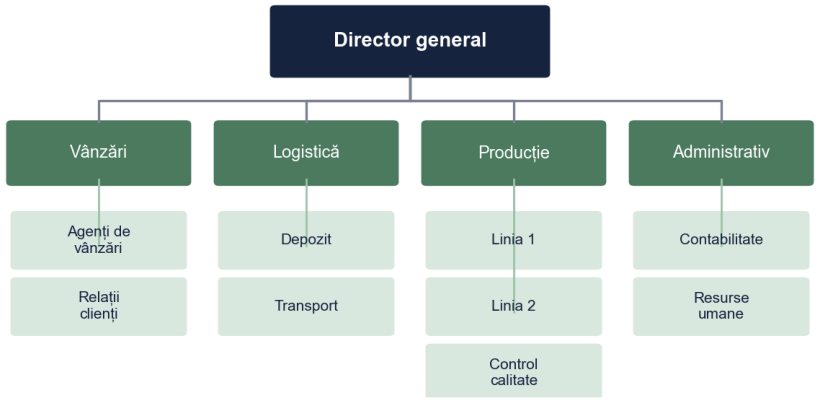


Figura 2. Organigrama simplificată a Firmei Y SRL
Sursa: Prelucrare proprie.

2.2. Metodologia cercetării

Datele au fost colectate printr-un chestionar anonim cu 26 de itemi, pe scală Likert de 1–5 (Tabelul 3). Scorul fiecărui factor este media itemilor lui:

$$\text{Scor factor} = (x_1 + x_2 + \ldots + x_k) / k, \quad \text{unde } k \text{ este numărul de itemi} \qquad (2.1)$$

Tabelul 3. Structura chestionarului aplicat angajaților

Secțiunea	Itemi	Exemplu de item	α Cronbach
Salariu și beneficii	4	„Salariul meu este corect față de efortul depus.”	0,81
Recunoașterea muncii	4	„Când obțin rezultate bune, șeful meu observă.”	0,85
Dezvoltare profesională	3	„Am ocazia să învăț lucruri noi la locul de muncă.”	0,78
Relația cu șeful direct	4	„Pot discuta deschis cu șeful meu.”	0,83
Condiții de muncă	3	„Am echipamentele necesare pentru a-mi face treaba.”	0,74
Motivație generală	5	„Sunt dispus(ă) să depun efort suplimentar pentru firmă.”	0,87
Intenția de plecare	3	„Mă gândesc des să îmi caut alt loc de muncă.”	0,80

Sursa: Chestionar propriu, scală Likert de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total); valorile α sunt simulate.

Au răspuns 96 din cei 130 de angajați (rată de răspuns de 73,8%). Distribuția pe departamente apare în Tabelul 4. Datele au fost analizate în SPSS: statistici descriptive, corelații Pearson și ANOVA unifactorială.

Tabelul 4. Distribuția respondenților pe departamente

Departament	Frecvență	Procent
Vânzări	21	21,9%
Logistică	18	18,8%
Producție	43	44,8%
Administrativ	14	14,6%
Total	96	100%

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor simulate.

Într-o firmă mică, anonimatul este esențial: nu cere vârsta exactă sau funcția, care ar permite identificarea respondentului. Explică participanților scopul studiului și obține acordul lor informat.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Sfat
20/05/2026 10:00

Nu lăsa managerul firmei să distribuie și să strângă chestionarele: angajații vor răspunde mai „frumos”. Folosește un formular online anonim sau o urnă sigilată.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Greșeală frecventă
20/05/2026 10:00

Capitolul 3. Analiza motivației angajaților Firmei Y SRL

Acesta este capitolul cu contribuția ta: prezinți rezultatele, le interpretezi prin teoriile din Capitolul 1 și închei cu propuneri concrete, cu responsabil, termen și indicator.
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

3.1. Satisfacția față de factorii motivaționali

Tabelul 5. Scorurile medii pentru factorii motivaționali și motivația generală (scală 1–5)

Variabila	N	Media	Abaterea standard	Minim	Maxim
Salariu și beneficii	96	2,69	0,78	1,00	4,45
Recunoașterea muncii	96	2,87	0,85	1,00	5,00
Dezvoltare profesională	96	3,00	0,80	1,19	4,83
Relația cu șeful direct	96	3,59	0,74	1,47	5,00
Condiții de muncă	96	3,22	0,69	1,74	5,00
Motivație generală	96	3,25	0,74	1,52	5,00

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor simulate.

Angajații sunt cel mai mulțumiți de relația cu șeful direct (M = 3,59) și cel mai puțin de salariu și beneficii (M = 2,69) și de recunoașterea muncii (M = 2,87). Motivația generală are un nivel mediu, M = 3,25 (Tabelul 5, Figura 3).

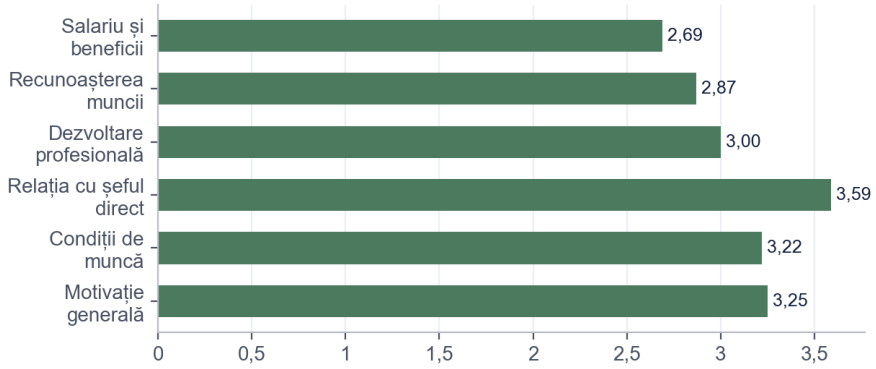


Figura 3. Scorurile medii ale factorilor motivaționali (1 = foarte nemulțumit, 5 = foarte mulțumit)
Sursa: Prelucrare proprie.

3.2. Factorii asociați cu motivația

Tabelul 6. Corelațiile dintre factorii motivaționali, motivația generală și intenția de plecare

Variabila	1	2	3	4	5	6	7
1. Salariu și beneficii	—						
2. Recunoașterea muncii	−0,06	—					
3. Dezvoltare profesională	−0,01	0,43**	—				
4. Relația cu șeful direct	0,08	0,39**	0,13	—			
5. Condiții de muncă	−0,06	0,06	−0,06	−0,02	—		
6. Motivație generală	0,28**	0,61**	0,41**	0,21*	−0,09	—	
7. Intenția de plecare	−0,20*	−0,36**	−0,29**	−0,13	−0,03	−0,55**	—

Notă. N = 96. * p < 0,05; ** p < 0,01.

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor simulate.

Recunoașterea muncii are cea mai puternică asociere cu motivația generală, $r = 0,61$, $p < 0,001$ (Figura 4), urmată de dezvoltarea profesională, $r = 0,41$, și de salariu, $r = 0,28$, $p = 0,005$. Condițiile de muncă nu sunt asociate semnificativ cu motivația, $r = −0,09$, $p = 0,376$. Rezultatul este în mare parte în acord cu teoria lui Herzberg: condițiile de muncă sunt un factor de igienă, nu un factor motivator. Salariul, deși tot factor de igienă, are o asociere slabă, dar semnificativă.

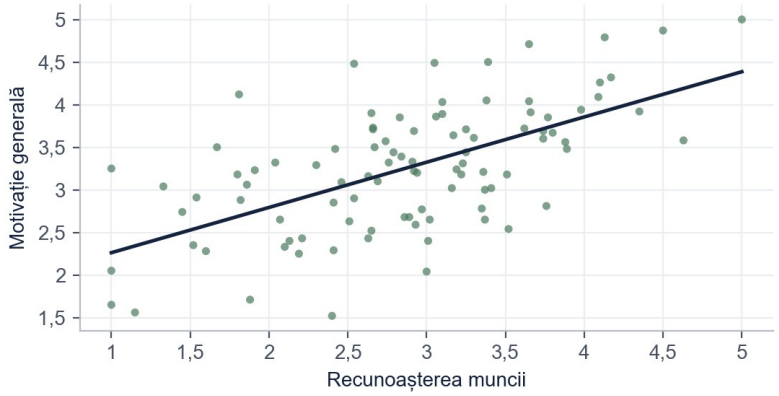


Figura 4. Recunoașterea muncii și motivația generală

Sursa: Prelucrare proprie.

Angajații mai motivați declară o intenție de plecare mai redusă, $r = −0,55$, $p < 0,001$, ceea ce leagă problema motivației de fluctuația personalului.

Corelația nu arată direcția relației. Nu scrie că „recunoașterea crește motivația cu 61%”: coeficientul r arată cât de strânsă este asocierea, nu un procent de creștere.
Greșeală frecventă
20/05/2026 10:00

3.3. Diferențe între departamente

Tabelul 7. Motivația generală în funcție de departament (ANOVA)

Departament	n	Media	Abaterea standard
Vânzări	21	3,62	0,48
Logistică	18	2,74	0,78
Producție	43	3,24	0,75
Administrativ	14	3,41	0,69

Notă. F(3, 92) = 5,40, p = 0,002, η² = 0,15

Sursa: Prelucrare proprie pe baza datelor simulate.

Motivația generală diferă semnificativ între departamente, $F(3, 92) = 5{,}40$, $p = 0{,}002$, $\eta^2 = 0{,}15$. Cel mai scăzut nivel apare în Logistică (M = 2,74), departamentul cu cea mai mare fluctuație, iar cel mai ridicat în Vânzări (M = 3,62), singurul cu bonus (Tabelul 7, Figura 5).

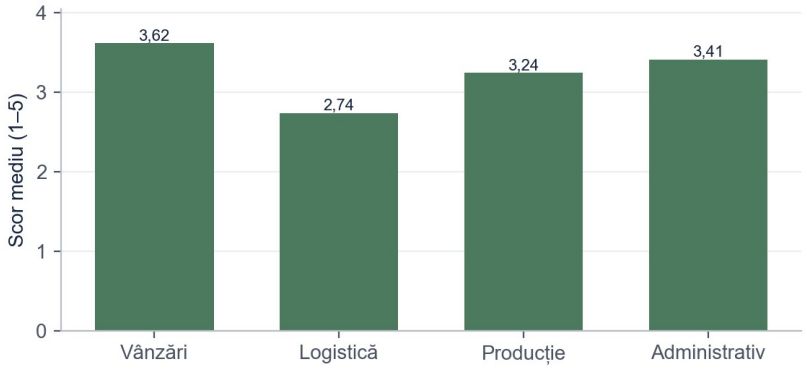


Figura 5. Motivația generală medie pe departamente

Sursa: Prelucrare proprie.

3.4. Ce își doresc angajații

La întrebarea deschisă, recodificată în cinci categorii, cei mai mulți angajați au ales un salariu mai mare (35,4%), urmat de recunoașterea rezultatelor (19,8%) (Figura 6).

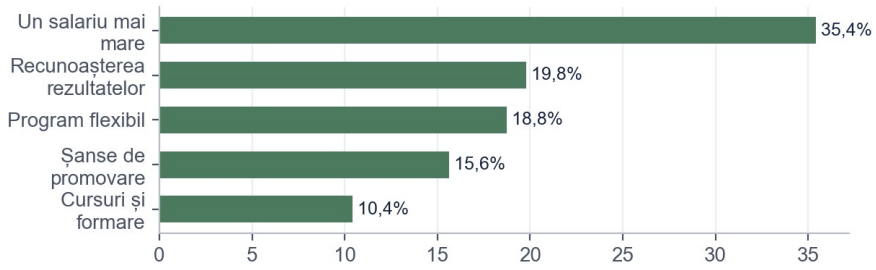


Figura 6. Ce i-ar motiva cel mai mult pe angajați (% din respondenți)

Sursa: Prelucrare proprie.

3.5. Interpretarea autorului și planul de acțiune

În opinia noastră, rezultatele arată două direcții. Salariul este factorul cel mai des cerut, dar recunoașterea muncii este cel mai puternic asociată cu motivația și poate fi îmbunătățită aproape fără costuri. Conform teoriei lui Vroom, un bonus legat de obiective ar crește instrumentalitatea: angajații ar vedea legătura dintre performanță și recompensă. Propunem planul din Tabelul 8: măsurile fără costuri încep primele, iar efectul întregului plan se verifică prin reaplicarea chestionarului după 12 luni.

Tabelul 8. Planul de acțiune propus pentru creșterea motivației

Măsura	Factorul vizat	Responsabil	Termen	Indicator (KPI)
Feedback lunar și „angajatul lunii” în fiecare departament	Recunoaștere	Șefii de departament	Ian. 2027	Scor recunoaștere ≥ 3,5
Grilă salarială transparentă și bonus trimestrial pentru toate departamentele	Salariu	Director general	Apr. 2027	Scor salariu ≥ 3,2
Plan individual de formare (minimum 16 ore/an)	Dezvoltare	Resurse umane	Mar. 2027	80% angajați cu plan
Pilot în Logistică: ture stabile, ședință săptămânală	Logistică	Șef logistică	Feb. 2027	Fluctuație sub 12%
Reaplicarea chestionarului după 12 luni	Toți factorii	Resurse umane	Dec. 2027	Motivație generală ≥ 3,6

Sursa: Propunere proprie.

Concluzii

Concluziile răspund la obiectivele din introducere, în aceeași ordine, și reiau propunerile principale. Fără cifre sau idei noi.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

- Angajații sunt cel mai mulțumiți de relația cu șeful direct și cel mai puțin de salariu și de recunoașterea muncii (obiectivul 1).
- Recunoașterea muncii și dezvoltarea profesională sunt cel mai puternic asociate cu motivația; condițiile de muncă nu, în acord cu teoria lui Herzberg (obiectivul 2).
- Motivația este cea mai scăzută în Logistică și cea mai ridicată în Vânzări (obiectivul 3).
- Planul de acțiune combină măsuri fără costuri (recunoaștere, feedback) cu o grilă salarială transparentă și un bonus legat de obiective (obiectivul 4).

Limite: un singur studiu de caz, date autoraportate și un design transversal, care nu permite concluzii cauzale. Reaplicarea chestionarului după implementarea măsurilor ar arăta dacă planul a avut efect.

Bibliografie

Lucrările lui Maslow (1943), Herzberg et al. (1959) și Vroom (1964) sunt reale; celelalte surse sunt generice, inventate pentru acest exemplu. În lucrarea ta citezi doar surse reale, în stilul cerut (aici APA 7).
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.

Moraru, I. (2021). *Managementul resurselor umane în IMM-uri*. Editura Exemplu.

Pop, A., & Crăciun, D. (2023). Recunoașterea muncii și intenția de plecare a angajaților din firmele mici. *Revista de Management Aplicat*, *8*(2), 61–77.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Anexa 1. Extras din chestionarul aplicat angajaților

Chestionarul complet se pune în anexă, cu instrucțiunile date respondenților. Comisia verifică dacă itemii măsoară ce spui în metodologie.
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Instrucțiuni: „Chestionarul este anonim și este folosit doar pentru o lucrare de licență. Vă rugăm să indicați cât de mult sunteți de acord cu fiecare afirmație, de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total).”

1. Salariul meu este corect față de efortul depus.
2. Când obțin rezultate bune, șeful meu observă.
3. Am ocazia să învăț lucruri noi la locul de muncă.
4. Sunt dispus(ă) să depun efort suplimentar pentru firmă.
5. Ce v-ar motiva cel mai mult să rămâneți în firmă? (întrebare deschisă)

Bonus: același paragraf, înainte și după corectare

Această pagină nu face parte din lucrare. Arată cum se schimbă un paragraf la o corectare atentă: aceeași idee, scrisă clar, cu sursă și în stil academic.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Fragmentul de mai jos este scris intenționat cu greșelile pe care le întâlnim des în lucrările de Management. Dedesubt este aceeași idee după corectare.

VARIANTA INIȚIALĂ

> Angajatii nu sunt motivati pentru ca salariile sunt mici, asa cum spune si Maslow. Firma ar trebui sa mareasca salariile si sa fie mai atenta cu oamenii. De asemenea trebuie imbunatatita comunicarea si cultura organizationala.

VARIANTA CORECTATĂ

> Salariul este factorul cu cel mai scăzut scor de satisfacție (M = 2,69) și cel mai des menționat motivator (35,4% dintre respondenți). Totuși, motivația generală este asociată cel mai puternic cu recunoașterea muncii, *r* = 0,61 (Tabelul 6), ceea ce corespunde factorilor motivatori descriși de Herzberg et al. (1959). De aceea propunem, pe lângă o grilă salarială transparentă, un sistem lunar de feedback și recunoaștere, cu un indicator-țintă măsurabil (Tabelul 8).

CE AM CORECTAT

1. Am pus diacriticele (ș, ț cu virgulă).
2. Afirmația despre salarii este susținută de date din chestionar, cu trimitere la tabel.
3. Trimiterea vagă („așa cum spune și Maslow”) a fost înlocuită cu teoria care explică rezultatul (Herzberg), citată complet.
4. Recomandările vagi („mai atentă cu oamenii”, „cultura organizațională”) au devenit măsuri concrete.
5. Fiecare propunere are un indicator prin care poate fi verificată.

Vrei aceeași corectare pentru lucrarea ta? licenta-disertatie-romania.com/contact