

STRATEGII DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA: PRACTICI ȘI PROVOCĂRI MANAGERIALE

Carolina CHIPER

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1118-4913>

Centrul de Consiliere Agricolă și Rurală, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 162, Chișinău, Republica Moldova
karolina-kiper@mail.ru

Abstract. Succesul în orice domeniu al activității socio -economice poate fi asigurat doar prin utilizarea rațională și eficientă a resurselor umane. În acest sens, este deosebit de important ca toate activitățile din acest domeniu să fie desfășurate profesional, intenționat și în conformitate cu misiunea companiei. Fiecare companie se străduiește să-și consolideze poziția pe piață, ceea ce poate fi atins oferind produse de o calitate ireproșabilă, urmărind prețuri competitive și oferind clienților confort. Calitatea produselor oferite de o companie este determinată de calitatea activităților desfășurate de angajații unei anumite entități economice. Într-o organizație este foarte important ca factorul uman să i se acorde atenția cuvenită, adică să fie motivat și organizat în așa fel încât atât angajații, cât și compania să atingă obiectivele stabilite pentru ei. De menționat că în majoritatea organizațiilor private sistemul de motivare este destul de funcțional, dar în administrația publică sistemul de salarizare și motivare a personalului este stabilit prin lege. Prin urmare, este puțin mai dificil să motivezi angajații, mai ales din cauza salariului lor. În principiu, această modalitate de motivare este determinată de cadrul legal actual. Motivația are o importanță deosebită în activitățile individului. Managerii pot avea succes în munca lor dacă dezvoltă o bună înțelegere a rolului.

Cuvinte cheie: Motivare, management, strategie, angajat, client, forța de muncă, resursă de muncă.

Abstract. Success in any field of socio-economic activity can only be ensured through the rational and efficient use of human resources. In this regard, it is particularly important that all activities in this area are carried out professionally, purposefully and in accordance with the company's mission. Every company strives to strengthen its position in the market, which can be achieved by offering products of impeccable quality, pursuing competitive prices and providing customers with convenience. The quality of the products offered by a company is determined by the quality of the activities carried out by the employees of a certain economic entity. In an organization it is very important that the human factor is given due attention, that is, it is motivated and organized in such a way that both the employees and the company achieve the goals set for them. It should be noted that in most private organizations the motivation system is quite functional, but in the public administration the staff salary and motivation system is established by law. Therefore, it is a little more difficult to motivate employees, especially because of their salary. In principle, this method of motivation is determined by the current legal framework. Motivation is of particular importance in the activities of the individual. Managers can be successful in their work if they develop a good understanding of the role.

Keywords: Motivation, management, strategy, employee, customer, workforce, labor resource.

În timp ce resursele umane au fost văzute cândva ca un mijloc de atingere a obiectivelor, ele sunt acum văzute ca o parte integrantă a unei organizații. De aceea, managerii pun un accent deosebit pe sisteme eficiente de resurse umane care permit buna funcționare și sprijinirea altor procese existente în organizație.

Managementul resurselor umane este o provocare pentru fiecare manager, așa că se confruntă cu întrebarea: „Cum pot crește dorința angajaților de a lucra în beneficiul organizației?” Răspunsul este aparent simplu: motivația potrivită. Fiecare angajat poate fi motivat de diverse lucruri, precum: un salariu decent, o echipă, bonusuri, satisfacție față de procesul de muncă în sine, dar rolul unui

manager în acest sens este de a influența comportamentul subordonaților săi pentru a-i uni. Motivarea cu nevoile organizației.

În special, atunci când se stabilesc liniile directe de motivare și compensare, este necesar să se evalueze performanța profesională individuală a fiecărui angajat. Prin urmare, evaluarea personalului este strâns legată de motivație și este parțial interdependentă.

Evaluarea performanței nu numai că asigură motivarea angajaților din organizații, ci este și un element de sprijin în procesul de planificare a managementului, care include, printre altele, resursele umane. În prezent, fiecare organizație modernă are anumite criterii de performanță, care sunt stabilite pe baza analizei postului și care, la rândul lor, sunt comparate cu performanța angajaților, comportamentul, nivelul de pregătire etc. Aceste criterii de performanță sunt de fapt câteva dintre cerințele impuse angajaților organizației care ar trebui să fie luate în considerare.

Aspectele asupra cărora se concentrează evaluarea performanței, cum ar fi: Precum potențialul intelectual și fizic, potențialul de perfecționare profesională și multe alte aspecte, permit companiilor să se adapteze și să dezvolte constant procesul de motivare a angajaților prin: compensarea echitabilă, dezvoltarea carierei, identificarea nevoilor de îmbunătățire și formare, îmbunătățirea relațiilor dintre manageri și Subordonați. și comunicare eficientă în cadrul organizației.

Motivația este o parte esențială a managementului și unul dintre subiectele cel mai des discutate în literatura profesională. Ca urmare, au fost înregistrate o varietate de abordări diferite, adesea contradictorii. Din perspectiva conceptului de management subiacent, distingem două semnificații principale ale motivației:

Motivația în sens restrâns reprezintă corelarea nevoilor, dorințelor și intereselor personalului din cadrul organizației cu atingerea scopurilor și îndeplinirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite organizației. Această viziune este încă dominantă atât în teorie, cât și în practica managementului global.

Motivația în sens complex, conturată în ultimii ani, bazată pe o viziune modernă a organizării și managementului. Caracteristica sa principală este concentrarea asupra părților interesate, adică acei oameni, categorii de personal și comitete care au un interes primordial în dezvoltarea și succesul firmei.

Principali părți interesate care sunt de obicei luați în considerare sunt: proprietarii, clienții, managerii, angajații, sindicatul, furnizorii, banca, administrația centrală și/sau locală, comunitatea locală etc. Sunt, de asemenea, luate în considerare două puncte de vedere despre afaceri și management. reflectată în definiții semnificativ diferite ale motivației.

Indiferent de conținutul motivației, rolurile îndeplinite sunt variate și intensive. Ținând cont de nivelul specificat, rolurile și efectele motivației pot fi rezumate după cum urmează :

1. Rolul de conducere este cel mai direct și constă în esență în determinarea efectivă a conținutului și eficacității funcției de formare, care, la rândul său, determină în mod decisiv implementarea altor funcții de conducere - prognoza, organizarea, coordonarea și monitorizarea evaluării;

2. Rolul organizatoric înseamnă influența principală pe care o are motivația asupra funcționării și eficacității organizației, direct și prin alte elemente de management.

3. Rolul individual vizează dependența puternică a satisfacției și nemulțumirii fiecărui angajat al organizației de dezvoltarea și motivația acestuia implementată în organizație;

4. Rolul economic se referă la o condiție indirectă, dar esențială, pentru realizările economice ale oricărei organizații prin motivația predominantă în cadrul acesteia;

5. Rolul social este de fapt un efect sinergic al rolurilor anterioare din punct de vedere al elementelor psihosociologice.

Metodele financiare de motivare a angajaților sunt toate formele de recompensă bănească pentru munca depusă sau rezultatele obținute de angajați (salarii, bonusuri, prime, dividende etc.).

Cele mai frecvent utilizate metode financiare de motivare a angajaților în organizațiile moderne includ pachetul social și motivarea prin recompense.

Pachetul social este folosit în practică de o serie de organizații pentru a atrage lucrători calificați. Structura sa diferă de la o țară la alta datorită numărului și varietății de beneficii oferite de sistemul fiscal. De exemplu, în pachetul social practicat în Franța și Germania, asigurările de sănătate reprezintă mai mult de 50% din cheltuieli, în timp ce în țările estice ponderea asigurărilor de sănătate în pachetul social este de la 10 la 15%.

Sistemul german și cel francez de compensare includ: un supliment de pensie, o plată în caz de invaliditate temporară sau permanentă, asigurare de viață a angajatului și asigurare de accidente. În practica altor țări, există și bonusuri mai avansate, de exemplu, companiile din Japonia acoperă o parte din cheltuielile medicale ale angajaților lor și oferă angajaților un împrumut de la companie dacă au îngrijorări cu privire la cumpărarea unei case. Deoarece ratele dobânzilor din băncile comerciale japoneze sunt foarte mari, doar companiile solicită un împrumut de la bancă și îl oferă angajaților lor la o dobândă mai mică. De asemenea, companiile oferă angajaților lor locuințe la prețuri reduse.

Motivație prin recompensă. Potrivit experților în managementul resurselor umane Fred Luthans și Robert Kreitner, menținerea unei productivități ridicate depinde de modul în care angajații percep consecințele muncii lor. În majoritatea organizațiilor, sistemul de recompense include nu numai plata pentru munca prestată, ci și multe alte elemente ale serviciului prestat. Potrivit unui număr de experți în resurse umane, componentele sistemului de recompense sunt prezentate în Figura 1.

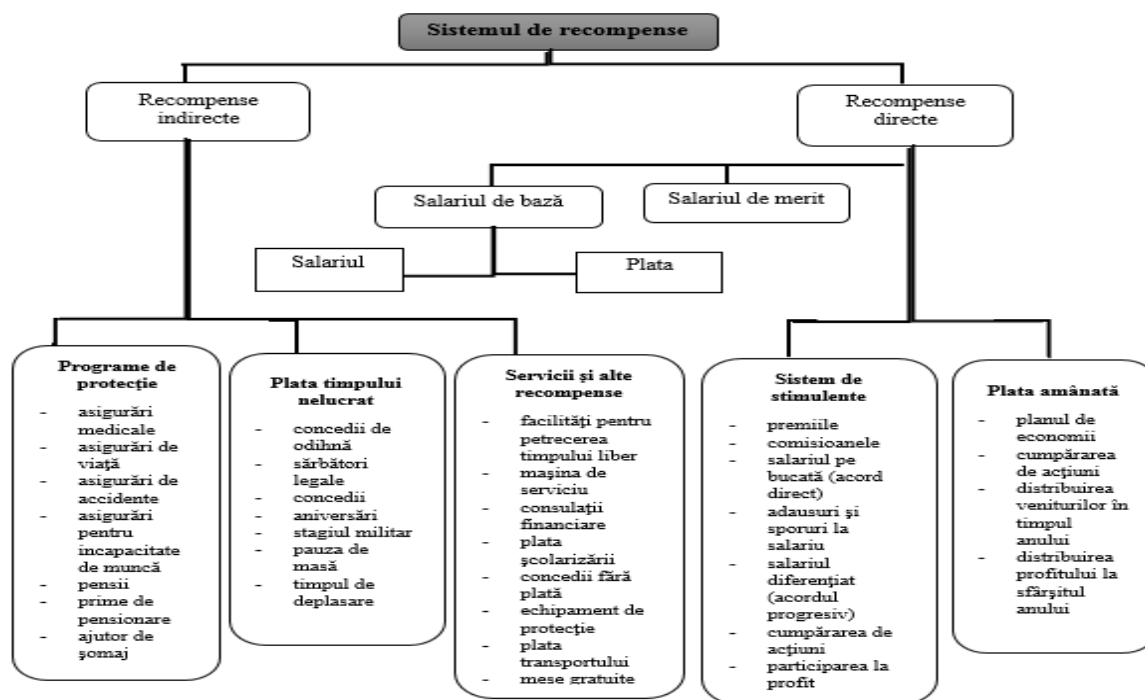


Figura 1. Componentele sistemului de recompense

Metode non-financiare de motivare a angajaților

Factorii de motivație non-financiară sunt mai des întâlniți și, spre deosebire de motivația financiară, pot pune accent pe creativitatea managerilor. Deși această metodă necesită mai mult timp și efort din partea managerului, efectul ei este pe termen lung.

Cele mai aplicabile metode de stimulare a motivației din punct de vedere non-financiar sunt:

- **Siguranța la locul de muncă.** Lipsa siguranței locului de muncă poate fi cel mai mare demotivator pentru angajați, așa că un contract de muncă permanent într-o formă juridică favorabilă

poate crește moralul. În plus, confortul profesional al personalului poate fi asigurat de disponibilitatea în organizație a echipamentelor de protecție și truselor de prim ajutor.

- **Recunoașterea performanței personalului.** Atunci când ideile unui angajat sunt apreciate atât individual, cât și la nivel colectiv de muncă, acesta este motivat să obțină rezultate profesionale din ce în ce mai mari. În plus, această metodă de motivare crește competitivitatea la locul de muncă și încurajează fiecare angajat să depună toate eforturile. Astăzi, majoritatea companiilor moderne au un comitet dedicat pentru a prezenta realizările angajaților, cum ar fi „Angajatul lunii” sau „Angajatul anului”.

- **Program flexibil.** Aranjamentele flexibile de lucru pot face viața mai ușoară multor angajați, în special celor cu copii. Majoritatea organizațiilor moderne acceptă aranjamente flexibile de muncă, dar acestea sunt fixate în anumite aspecte: angajatul trebuie să lucreze un număr de ore convenit pentru un anumit salariu și să ajungă la locul de muncă la timp conform programului convenit între superior și subordonat. Decizia de a trece la munca flexibilă poate avea un impact emoțional pozitiv asupra angajaților, care pot îndeplini anumite sarcini personale, cum ar fi ridicarea copiilor de la școală sau de la grădiniță, fără teama că le-ar putea afecta cariera.

- **Zone de agrement.** Lucrul într-o cameră este destul de monoton și plictisitor, mai ales pentru angajații care sunt predispuși la claustrofobie. O sală de pauză bine proiectată și mobilată poate ajuta la ridicarea moralului angajaților unei organizații.

- **Team building.** Activitățile de team building întăresc legăturile dintre colegi, oferind o oportunitate de a aduce dinamism unui proces de rutină care are loc în același timp și în același loc în fiecare zi. Cele mai frecvente activități de team building practicate în această fază sunt: evenimente sportive, seminarii, programe de mediu, excursii, voluntariat etc.

Problemele de management legate de implementarea strategiilor de motivare a angajaților în organizațiile din Republica Moldova sunt complexe și depind de factori economici, culturali și organizaționali. Iată o descriere detaliată a acestor probleme:

- 1. Resurse financiare limitate.** Mulți manageri din companiile moldovenești, în special din întreprinderile mici și mijlocii, se luptă cu bugete limitate, ceea ce face dificilă implementarea strategiilor motivaționale costisitoare, cum ar fi bonusuri mari sau beneficii extinse. Managerii trebuie să acorde prioritate atunci când alocă fonduri, ceea ce poate duce la trecerea cu vederea unele programe de stimulare în favoarea altor nevoi operaționale.

- 2. Schimbarea personalului și uzura.** Republica Moldova se confruntă cu o exod semnificativă a creierelor către alte țări, mai dezvoltate. Acest lucru reduce numărul de angajați calificați și face mai dificilă păstrarea angajaților motivați. Cifra mare de afaceri a angajaților îngreunează managementului să construiască o echipă stabilă și să mențină o cultură puternică a companiei, ceea ce poate împiedica eforturile de motivare pe termen lung.

- 3. Adaptați-vă la schimbările economice și juridice.** Economia Moldovei poate fi influențată de factori precum inflația, fluctuațiile valutare și politica externă, care afectează veniturile și profitabilitatea companiilor. Acest lucru, la rândul său, limitează resursele disponibile pentru motivarea angajaților. Managerii ar trebui să fie conștienți de modificările aduse legislației muncii care pot introduce noi cerințe pentru beneficii sau condiții de muncă. Acest lucru poate face dificilă planificarea strategiilor motivaționale.

- 4. Cultură organizațională rigidă.** În multe companii, în special cele cu structuri tradiționale, există rezistență la schimbare și inovație în strategiile de management. Introducerea de noi practici motivaționale poate întâmpina obstacole din partea conducerii sau a angajaților care sunt obișnuiți cu metodele tradiționale de lucru. Managerii întâmpină uneori dificultăți în alinierea viziunii și priorităților între echipele de management, ceea ce poate împiedica dezvoltarea și implementarea unor strategii motivaționale consistente.

5. Infrastructură și limitări de personal. Fără infrastructură adecvată sau acces la resurse de dezvoltare profesională, managerilor le poate fi dificil să ofere oportunități de dezvoltare profesională care sunt esențiale pentru motivarea angajaților. Gestionarea echipelor cu niveluri de calificare și așteptări diferite poate fi o provocare și necesită adaptarea constantă a strategiilor de motivare la nevoile individuale.

6. Competiția pentru talent. Managerii trebuie să facă față nu numai concurenței locale, ci și internaționale, deoarece angajații talentați tind să caute oportunități mai bune în străinătate. Oferirea de pachete atractive pentru a concura cu angajatorii internaționali necesită resurse semnificative și o abordare strategică, ceea ce poate fi o provocare pentru companiile cu resurse limitate.

Aceste provocări evidențiază complexitatea implementării strategiilor de motivare a angajaților în Republica Moldova și impun managerilor să ofere soluții inovatoare și adaptabile pentru a asigura succesul pe termen lung al organizațiilor.

Concluzie

În concluzie putem menționa că, motivația angajaților joacă un rol important în performanța organizațională și are un impact direct asupra capacității unei companii de a-și atinge obiectivele și de a menține un avantaj competitiv. Angajații motivați sunt mai dedicați muncii lor, ceea ce duce la o productivitate mai mare și rezultate mai bune. Aceștia tind să fie mai eficienți și să acorde atenție detaliilor, ceea ce îmbunătățește calitatea muncii și ajută la respectarea termenelor limită și a standardelor de performanță.

Motivarea adecvată nu numai că ajută la creșterea eficienței, ci și la reducerea fluctuației personalului, care este un aspect crucial în contextul problemelor actuale de pe piața muncii, inclusiv în Republica Moldova. Atunci când angajații se simt apreciați și recompensați pentru eforturile lor, loialitatea față de companie crește, ceea ce reduce costurile asociate cu recrutarea și formarea de noi angajați. Această stabilitate permite echipelor să lucreze împreună mai eficient și să creeze un mediu de lucru pozitiv, colaborativ.

Satisfacția în muncă, care este strâns legată de motivație, ajută la menținerea moralului angajaților ridicat. Acest lucru creează un ciclu virtuos: angajații mulțumiți au mai multe șanse să rămână implicați, să dezvolte idei inovatoare și să participe activ la îmbunătățirea proceselor de lucru. În acest fel, organizațiile care acordă prioritate motivației angajaților pot stimula creativitatea și pot dezvolta o cultură a inovației și a îmbunătățirii continue, care este crucială într-un mediu economic competitiv.

O forță de muncă motivată ajută, de asemenea, la îmbunătățirea performanței financiare a unei companii prin creșterea eficienței operaționale și reducerea risipei de resurse. Acest lucru are un impact pozitiv asupra profitabilității și stabilității financiare și asigură sustenabilitatea pe termen lung. Pe scurt, motivația angajaților este un factor cheie în succesul și dezvoltarea unei organizații, afectând nu doar performanța individuală, ci și dinamica și rezultatele întregii echipe.

Bibliografie

1. Bîrcă A. Managementul recompenselor. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 343 p.
2. Cotelnic A. Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanțelor organizației. În: Analele ASEM, nr.1, 2013. p.7-14
3. Iliciuc 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
4. Stanciu Ș., Ionescu M. Managementul Resurselor Umane. București, Editura Economică, 2018.