

ACȚIUNI DE MARKETING ÎN VEDEREA MOTIVĂRII ȘI REȚINERII ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII

MARKETING ACTIVITIES TO MOTIVATE AND KEEP EMPLOYEES IN THE COMPANY

Rodica SLUTU,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Rezumat: Rolul motivației nu se limitează la a-i face pe oameni să muncească, ci a-i face să muncească bine, lucru care implică utilizarea integrală a resurselor fizice și intelectuale de care dispun indivizii.

Dintre toate procesele de resurse umane care pot fi dezvoltate în cadrul organizațiilor procesul de motivare ocupă un loc central. Motivarea reprezintă procesul prin care angajații sunt direcționați să lucreze în vederea atingerii obiectivelor stabilite ale organizației.

Cuvinte-cheie: resursa umană, marketingul personalului.

Abstract: The role of motivation is not only to make people to work, but it makes him to work good, and this work involve using of all physical and intellectual resources.

From all processes of human resources which can be developed in the enterprise, process of motivation has a main place. Motivation is the process by which employees are directed to work in order to achieve the goals of organization.

Key-words: human resource, marketing staff.

Succesul sau eșecul unei companii este legat de resursa umană, de modul în care acționează angajații. Motivația și reținerea angajaților este crucială în succesul privit nu doar la nivelul companiei, dar și la nivelul fiecărui departament.

Rolul motivației nu se limitează la a-i face pe oameni să muncească, ci a-i face să muncească bine, lucru care implică utilizarea integrală a resurselor fizice și intelectuale de care dispun indivizii.

Dintre toate procesele de resurse umane care pot fi dezvoltate în cadrul organizațiilor, procesul de motivare ocupă un loc central. Motivarea reprezintă procesul prin care angajații sunt direcționați să lucreze în vederea atingerii obiectivelor stabilite ale organizației.

Amenajarea și dotarea birourilor, achiziționarea unor tehnologii de lucru moderne, un salariu competitiv sau promovarea reprezintă unele dintre modalitățile de motivare și impulsionare, fiecare contribuind, într-un anumit mod, la creșterea performanțelor și a satisfacției angajaților. Din păcate, nu toate modalitățile de motivare pot produce efecte durabile, pe termen lung. Funcția de motivare are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe. Ea începe odată cu recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecăruia.

Literatura de specialitate ne pune la dispoziție numeroase teorii privind motivația resurselor umane: modelul modificat al ierarhiei nevoilor (C.P. Alderfer), teoria ierarhiei nevoilor (A.H. Maslow), teoria motivatorilor igienizatori (F. Herzberg), modelul realizării nevoilor (D.C. McClelland), teoria așteptărilor (V.H. Vroom), modelul așteptărilor (I.W. Porter și E.E. Lawler), teoria echității (J.S. Adams), teoria stabilirii obiectivelor (E.A. Locke).

De ce este importantă motivația? Între motivație și performanță există o relație de condiționare reciprocă. Spre deosebire de alți factori de producție, oamenii reprezintă pentru firmă mult mai mult. Gradul lor de motivație și satisfacție va determina întotdeauna performanțele individuale și organizaționale.

În economia modernă este foarte important să ai o forță de muncă motivată. Un angajat motivat este un angajat productiv, iar un angajat productiv este unul profitabil. Când oamenii nu sunt motivați, ei devin mai puțin productivi, mai puțin creativi și nu-și mai dau interesul pentru companie.

În scopul propunerilor acțiunilor de marketing în vederea motivării și reținerii angajaților la întreprindere s-a efectuat un sondaj asupra angajaților de la întreprinderile din regiunea de Nord a Republicii Moldova. Chestionarul urmărește să aducă în prim plan factorii motivaționali care acționează asupra angajaților și nivelul de motivare la întreprindere.

Pentru evidențierea gradului de importanță a nevoilor și pentru a vedea în ce măsură sunt satisfăcute de către organizație au fost prelucrate răspunsurile la întrebările chestionarului, obținându-se următoarele rezultate:

Tabelul 1. *Aprecierea nevoilor resimțite și nevoile satisfăcute în cadrul întreprinderii de către angajați ei*

Categoria nevoi	Nevoi resimțite		Nevoi satisfăcute	
	în mare măsură	satisfăcător	în mare măsură	satisfăcător
Condiții de muncă	55%	45%	25%	75%
Relații bune cu colegii	60%	40%	15%	85%
Stabilitatea postului	75%	25%	30%	70%
Dezvoltarea intelectuală	55%	45%	40%	60%
Nevoia de statut și recunoaștere	65%	35%	20%	80%

Datele tabelului demonstrează, pe de o parte, că aceste nevoi sunt extrem de importante pentru subiecții aleși, iar, pe de altă parte, ele sunt satisfăcute într-un grad mediu de către organizație. Așadar, dacă pentru subiecți importanța satisfacerii acestor 5 nevoi este foarte mare, satisfacerea lor de către organizație este realizată la un nivel satisfăcător. De exemplu, nevoia legată de relațiile bune cu colegii este importantă în mare măsură pentru 60% din respondenți și doar 15% dintre ei consideră că această nevoie este satisfăcută în mare măsură. O proporție asemănătoare se observă și la nevoia de statut și recunoaștere din partea celorlalți: 65% dintre respondenți o consideră importantă în mare măsură, pe când doar numai 80% o consideră satisfăcută de către organizație.

Studierea importanței nevoilor legate de muncă a angajaților este prezentată în figura nr. 1.

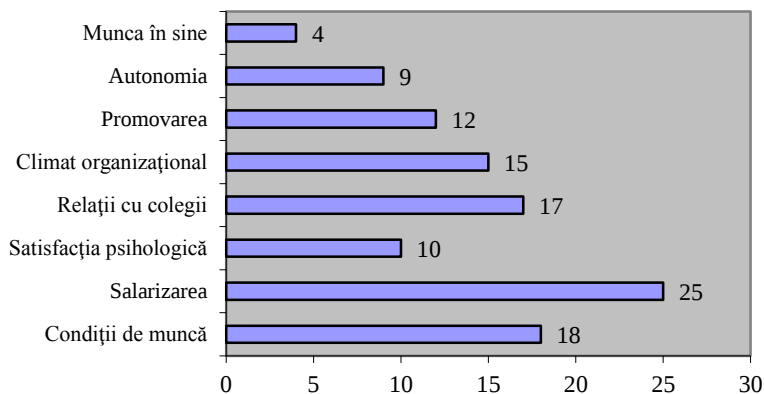


Figura 1. *Aprecierea nevoilor legate de muncă (în %)*

Din figura nr. 1 se poate observa că ponderea cea mai mare în cadrul rezultatelor o înregistrează salariul în proporție de 25%, fiind urmat de condițiile de muncă (18%) și relațiile cu colegii (17%).

Rezultatele obținute sunt în concordanță cu teoria lui Maslow asupra nevoilor, conform căreia nevoile de securitate și siguranță a muncii se cer a fi satisfăcute înainte de nevoile sociale.

Așadar, necesitățile legate de existență sunt cele care au în vedere asigurarea unor cerințe de bază ale existenței materiale, iar salariul și condițiile de muncă se referă anume la aceste necesități.

Rezultatele obținute se mai pot explica și prin faptul că cei mai mulți dintre respondenți desfășoară o muncă de rutină care nu necesită abilități de creativitate.

Personalul cu funcții de conducere, însă, ierarhizează într-un mod diferit factorii motivaționali, pentru ei fiind mai importantă munca în sine, promovarea.

Sistemul de salarizare este unul din motivele principale pentru care optează majoritatea angajaților

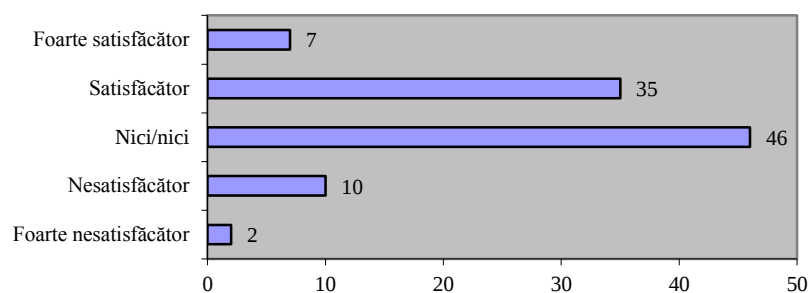


Figura 2. *Aprecierea sistemului de salarizare (în %)*

Rezultatele obținute pot fi vizualizate în figura de mai sus: numai 7% dintre respondenți sunt foarte satisfăcuți de salariul pe care-l primesc; 35% dintre respondenți sunt satisfăcuți de salariul pe care-l primesc. Respondenții din urmă dețin funcții de conducere sau sunt angajați la Draexmaier (bine remunerați). Acest lucru se datorează, pe de o parte, salariului de încadrare oferit de către firmă, care este diferențiat în funcție de calificare și cerințele postului. Respondenții care au catalogat sistemul de salarizare ca fiind nesatisfăcător (10%) sau foarte nesatisfăcător (2%) fac parte din categoria muncitorilor în posturi care nu necesită calificare înaltă.

Al doilea factor motivațional după importanță îl constituie condițiile de muncă a angajaților. La această întrebare – *Cum apreciați condițiile (ordine, curățenie, luminozitate etc.) în care lucrați?* – am obținut următoarele rezultate.

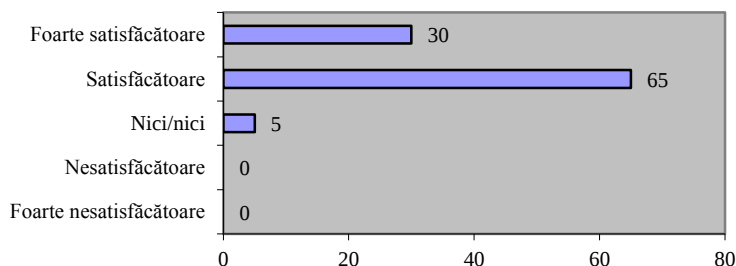


Figura 3. *Aprecierea condițiilor de muncă (în %)*

Apreciind condițiile de muncă, 30% din respondenții angajați cu funcții de conducere, în special, optează pentru determinativul „foarte satisfăcătoare”; 65%, în special muncitori, sunt de acord cu calificativul „satisfăcătoare” și numai 5% din angajați (cei cu calificări coborâte) apreciază condițiile de muncă ca fiind nici satisfăcătoare, nici nesatisfăcătoare.

Aceste rezultate arată că întreprinderile din regiunea Nord reușesc să asigure condiții de muncă satisfăcătoare, astfel încât să nu existe disconfort pentru angajați și să nu fie afectat procesul de producție.

Un alt factor motivațional ce determină relațiile între angajații întreprinderii este relațiile în colectivul de muncă.

Tabelul 2. *Aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă (în %)*

1.	Foarte bune	8%
2.	Bune	65%
3.	Satisfăcătoare	27%
4.	Nesatisfăcătoare	0%

Observăm, fără prea multă dificultate, că 65% dintre subiecți apreciază relațiile cu colectivul ca fiind bune și 8% – ca fiind foarte bune, în timp ce 27% dintre subiecții investigați consideră că acestea sunt doar la nivel satisfăcător.

Calificativul *foarte bune* pentru aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă (8%) reprezintă răspunsul superiorilor, cu funcții de conducere. Acest răspuns scoate în evidență relațiile bune existente între ei și subalternii lor (care nu fac reproșuri din teamă de a-și pierde locul de muncă).

Climatul organizațional care urmărește, de fapt, stilul de conducere din cadrul organizației constituie un alt factor motivațional, subiecții putând alege între stilurile autoritar, democrat și permisiv. În urma prelucrării răspunsurilor am obținut următoarele rezultate: 60% dintre subiecți, muncitori calificați și necalificați, apreciază stilul de conducere ca fiind autoritar, în timp ce numai 40%, angajați cu funcții de conducere, consideră că acesta este unul democratic. Atare rezultate sunt oarecum în contradicție cu întrebarea a cincea din chestionar, întrucât, de obicei, la un stil de conducere autoritar relațiile cu subordonații se concretizează prin ordine din partea managerilor, ceea ce poate duce la tensionare, la teama de a nu greși și posibile conflicte în cadrul echipei. Posibila explicație pentru rezultatele obținute ar putea fi teama angajaților de a exprima adevăratele sentimente față de climatul organizațional. O altă posibilă explicație ar putea fi dorința subiecților de a crea o impresie bună persoanei din exterior care a realizat ancheta, reacție des întâlnită în asemenea cazuri.

Promovarea angajaților în cadrul întreprinderii, de asemenea, este un important factor motivațional. Astfel, 35% dintre respondenții consideră că li se oferă posibilitate de a fi promovați; 65%, dimpotrivă, consideră că postul pe care îl ocupă nu are nici o perspectivă de promovare.

De obicei, posibilități de promovare au angajații cu posturi de conducere, pe când persoanele care îndeplinesc o muncă repetitivă, simplă, lipsită de creativitate nu au nici posibilitatea de a fi promovați. Majoritatea participanților la sondaj au format-o: specialiștii după categorie de personal – 48%; lucrători – 27%, manageri – 25%.

În urma prelucrării cantitative a rezultatelor obținute și a interpretării lor calitative, s-a cristalizat un șir de probleme întâlnite la întreprinderile din regiunea Nord a Republicii Moldova:

- 1) salarii mici ale angajaților;
- 2) condiții inadecvate de muncă pentru unele categorii de angajați;
- 3) lipsa posibilităților de promovare a specialiștilor;
- 4) relații tensionate cu colegii.

Luând în considerare rezultatele sondajului, propunem agenților economici să intensifice cercetarea nevoilor angajaților prin diferite metode (observație, anchete, comunicare etc.), în vederea îmbunătățirii condițiilor economice, profesionale sau relaționale a lor.

Din perspectiva marketingului resurselor umane, motivația economică nu este singurul factor care-i poate reține pe angajați într-o firmă. De la constatarea unei anumite forme de motivație până la a avea un angajat pasionat de ceea ce face, e cale lungă. În ultimii ani se observă interesul sporit al companiilor pentru crearea unui mediu relaxant și amical de lucru, așa încât angajații să fie dornici să vină la muncă. Companiile care investesc în astfel de facilități beneficiază de o creștere a productivității, de o scădere a indiferenței, prin atragere, reținere și motivare a angajaților.

Valorile enunțate, menținute și promovate de resursele umane atât în interiorul organizației (marketing intern), cât și în exterior (marketing extern), creează în timp un brand și o imagine pozitivă care vor atrage angajații doriți.

Promovarea trebuie făcută continuu, pentru a menține și transmite o imagine vie, competitivă a potențialilor candidați.

Marketingul resurselor umane se poate concretiza atât prin PR intern, cât și prin cel extern. Promovarea unei organizații se poate realiza prin acțiuni de PR în diferite medii: se pot organiza conferințe și prezentări, participări la târguri de muncă, se publică articole în presă pe diverse teme, participări la diverse evenimente în calitate de sponsor. De exemplu, unele firme au acțiuni de sponsorizare a asociațiilor studențești.

Organizațiile sunt evaluate atât de către consumatori, cât și de către potențialii angajați, în funcție de contribuția la viața socială a comunității din care fac parte. Aceasta presupune dezvoltarea unei strategii de implicare în viața comunității din care compania, la rândul ei, are de câștigat, avantajul fiind imaginea pozitivă a companiei (întreprinderii) pe piața muncii.

Angajații vor înțelege că întreprinderea este interesată de atitudinea corectă față de angajați, de recunoașterea și recompensarea performanțelor, de abilitatea de a inspira oamenii.

Așadar, o organizație poate fi competitivă în cazul când angajaților le pasă de ea, iar liderilor de a-i aduce pe angajați în această stare.

Bibliografie

1. Armstrong, M., Managementul resurselor umane, manual practic. București: Editura CODECS, 2003.
2. Bîrcă Alic, Managementul resurselor umane. Chișinău: Editura A.S.E.M., 2005.
3. Botaru, A., Managementul resurselor umane. Iași: Editura Sedcom Libris, 1998.
4. Burloiu, P., Managementul resurselor umane. Editura Lumina Lex, București, 1997.
5. Chișu Viorica-Ana, Manualul specialistului în resurse umane. București: Casa de editură IPECSON, 2002.
6. Coleman D., Managementul resurselor umane. The Open University, Open Business School, Centre for Open Distance Education România, 1991.