

**SISTEME MODERNE DE MOTIVARE: EXEMPLE DE SUCCES**

**Victoria TUDOSAN**, *studentă, Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*  
Conducător științific: **Alina SUSLENCO**, *dr., lect. univ.*

**Abstract:** *In this paper was carried out the theoretical-practical analysis of motivation systems. Thus, the existing motivational systems were reviewed, their efficiency but also a critical analysis was performed. Also, a meticulous analysis of these motivational system was performed, of the company L.L.C. "Gelibert" based on the application of a questionnaire to the company's employees. The data were interpreted and proposals outlined. The applied research methods were: analysis, synthesis, induction, deduction, scientific abstraction, qualitative research. In conclusion, we mention that a modern motivation system can be built on the basis of a flexible management system focused on employee involvement in achieving organizational performance.*

**Keywords:** *motivation, modern motivation system, financial motivation, non-financial motivation.*

Echilibrul dinamic al unei organizații condiționează funcționarea și dezvoltarea sa profitabilă numai în împrejurările conceperii sistemice a acesteia care implică, de fapt, abordarea resurselor umane în strânsă interdependență cu celelalte resurse: materiale, financiare și informaționale.

Principalele elemente care demonstrează importanța primordială a resurselor umane, implicit la nivelul organizației, sunt următoarele: forța de muncă, resursa umană – singura creatoare de valoare, eficacitatea și eficiența utilizării resurselor.

Suportul fundamental al progresului, al inovării îl reprezintă creativitatea resurselor umane. Cele mai frecvente simptome ale creativității sunt: sensibilitatea la probleme, flexibilitatea în gândire, acceptarea de experiențe noi, motivație puternică pentru succes și forță de convingere, capacitatea de a suporta presiuni și conflicte în organizație [14].

Componenta majoră a managementului resurselor umane și un subiect dintre cele mai frecvent trecute în literatura de specialitate, rămâne, fără îndoială, motivarea angajaților [12, p. 720].

Din punct de vedere etimologic, motivația provine de la cuvântul latin „*movere*” și înseamnă *a pune în mișcare, a face o deplasare*. Prin urmare, motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop, care, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități. Referitor la această definiție, R. Mathis impune câteva precizări:

- condițiile interne care au rolul principal în motivare nu pot fi observate și nu pot fi izolate atunci când se analizează un comportament;
- multe dintre aspectele privind motivația implică construirea unor modele și utilizarea unor termeni specifici ce descriu procese neobservabile;
- rezultatul unei motivații este întotdeauna acțiunea;
- comportamentul nu se poate confunda cu motivația. Motivația este un factor important în determinarea comportamentului, dar nu este singurul [11, p. 35].

*Motivația* reprezintă o componentă majoră a managementului și un subiect dintre cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate. Drept urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii.

În tabelul 1 am efectuat o sinteză a abordărilor conceptului de motivație în opinia mai multor autori autohtoni și străini.

**Tabelul 1.** *Abordările conceptului de motivație în viziunea autorilor*

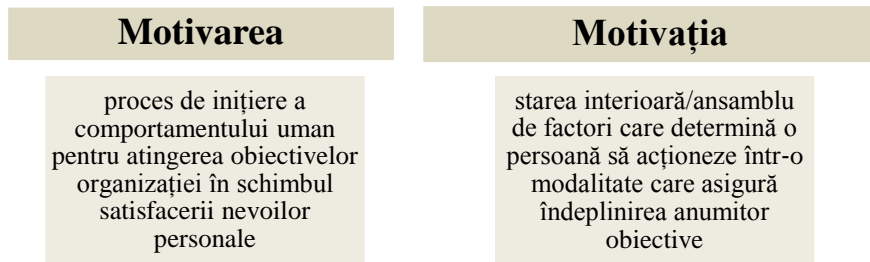
<i>Autorul</i>	<i>Abordarea propusă</i>
Certo S. C.	<i>Motivația este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective</i>
Lukács E.	<i>Motivația este suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază, direcționează și susține comportamentul uman în atingerea unui scop</i>
Steers R., Porter M.	<i>Motivația este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament</i>
Johns G.	<i>Motivația – măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop</i>

Băieșu M.	<i>Motivația</i> reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un anumit scop, care, odată atins, va determina preocuparea pentru satisfacerea unei altei nevoi
Bîrcă A.	<i>Motivarea</i> – proces de inițiere a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizației în schimbul satisfacerii nevoilor personale
Burduş E., Căprărescu Gh.	<i>Motivația</i> – procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi și aspirații
Emilian R.	<i>Motivația</i> – ansamblul stărilor de necesitate ce se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă
Lefter V., Manolescu A.	<i>Motivație</i> – ansamblul factorilor ce determină comportamentul unui agent economic; <i>Motivația</i> – acțiunea forțelor conștiente sau inconștiente, care determină comportamentul (fără nici o considerație morală)
Zlate M.	<i>Motivația</i> este o pârghie importantă în procesul autoreglării individului

*Sursa: elaborat de autor în baza surselor*

[5], [10], [14], [8], [1], [2], [4], [6],[9], [13], [14], [15], [16]

De asemenea, analiza aspectelor motivaționale ne impune să delimităm două concepte, care, la prima vedere, par a fi identice: motivarea ca proces și motivația ca stare sau factori de menținere a comportamentului (figura 1).



**Figura 1.** *Abordările teoretice ale conceptelor motivație și motivare*

*Sursa: elaborată de autor în baza surselor [3, p. 281], [5, p. 465]*

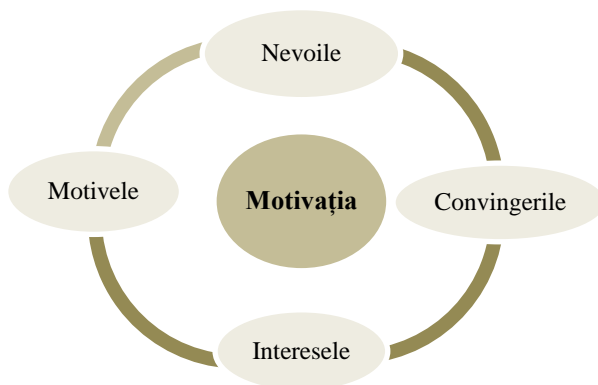
Motivarea angajaților reprezintă o componentă majoră a managementului firmei. Un prim argument pe care se bazează această afirmație îl constituie rolul motivării de a fi suportul antrenării angajaților. De fapt, calitatea motivării angajaților condiționează, într-o măsură hotărâtoare, concretizarea funcțiilor managementului: previziune, organizare și coordonare, precum și eficacitatea evaluării care urmează antrenării și, prin intermediul acestora, însăși eficacitatea întregii întreprinderi.

Motivarea angajaților constă în corelarea satisfacțiilor sale rezultate din participarea la procesul muncii, cu realizarea obiectivelor unităților și a subsistemelor. Așadar, abordarea motivării într-o optică managerială modernă impune luarea în considerație a ansamblului elementelor esențiale ce intervin în procesul motivării.

După cum se știe, interesele materiale reprezintă necesități sociale condiționate și determinate istoricește. Atunci când subiecții economici sunt conștienți de interesele materiale și le tratează ca atare, acestea îndeplinesc rolul de stimuli ai muncii indivizilor, grupelor de salariați ai firmei în ansamblul său.

Motivarea angajaților ca proces nu se bazează pe aplicarea unor metode și tehnici speciale, dar este prezentată, de fapt, ca esență a filosofiei și misiunii organizației. În acest fel, managerul preocupat cu adevărat de prosperitatea organizației își evaluează în permanență oamenii care lucrează.

La baza conduitei umane se află, deseori, un ansamblu de mobiluri care susțin realizarea anumitor acțiuni ce sensibilizează diferite persoane la influențe externe. La baza influenței este întotdeauna acțiunea. Cu toate acestea, motivația integrează o serie de componente structurale din conținutul cărora rezultă complexitatea noțiunii (figura 2).



**Figura 2.** Componentele structurale ale motivației

Sursa: elaborată de autor în baza [7, p. 197]

*Nevoile (trebuințele)* reprezintă structuri motivaționale de bază, fundamentale ale personalității, reflectând echilibrul biopsihosocial al individului în condițiile solicitării mediului extern. În funcție de conținutul lor, trebuințele sunt *primare* (înnăscute, cu rol de asigurare a integrității fizice a organismului) și *secundare* (formate în decursul vieții, cu rol de asigurare a integrității psihice și sociale a individului).

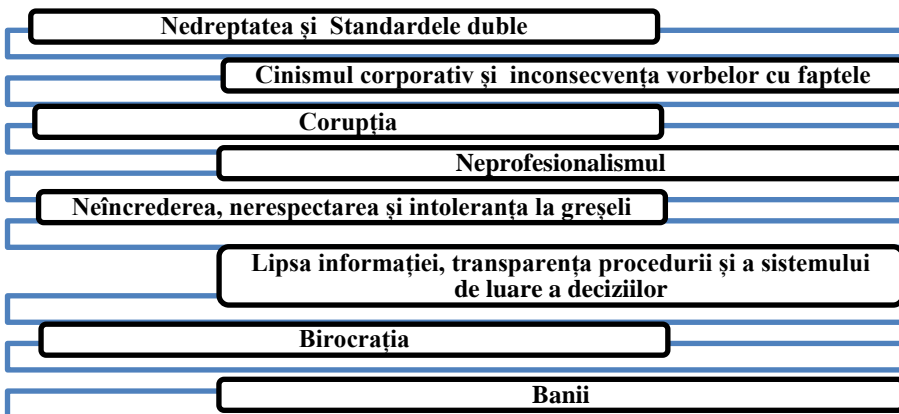
*Motivele* reprezintă reactualizări și transpuneri, în plan subiectiv, ale stărilor de necesitate. Comparativ cu trebuința, care nu întotdeauna reușește să declanșeze o acțiune, motivul asigură declanșarea comportamentelor corespunzătoare de satisfacere. Rezultă că motivul constituie mobilul care provoacă, susține și orientează acțiunea.

*Interesele* reprezintă orientări selective, relativ stabile și active, spre anumite domenii de acțiune. Ele sunt mai complexe decât trebuințele și motivele, deoarece implică organizare constantă și eficientă.

*Convingerile*, ca structuri motivaționale, reprezintă idei adânc implantate în structura personalității, puternic trăite afectiv, care împing spre acțiune. O convingere constituie o adevărată idee-valoare care se contopește cu trebuințele și dorințele individului, cu aspirațiile sale și cu trăsăturile de personalitate. Convingerile intră în funcțiune în împrejurări de alegere sau conflict valoric [7, p. 198].

Sistemul motivațional modern este un model format dintr-un ansamblu de elemente care contribuie la motivarea angajaților companiei. Componentele sistemului motivațional sunt numeroase, variază ca origine, mod de satisfacere și funcții.

În vederea construirii unui sistem motivațional modern, este necesar ca echipa managerială să identifice elementele care pot perturba eficiența sistemului. Aceste elemente pot fi definite ca factori demotivaționali, pe care i-am redat schematic în figura 3.



**Figura 3.** Factorii demotivaționali

*Sursa: adaptată după [17]*

Întreprinderea S.R.L. „Gelibert” este o companie producătoare de ape minerale, potabile, băuturi răcoritoare nealcoolice, ape potabile iodate, carbogazoase și necarbo-gazoase și a apei potabile purificate necarbo-gazoase fortificate cu Ca și Mg, ambalate în butelii PET cu capacitatea de 0.5, 0.66, 0.75, 1.25, 1.5, 2.0, 3.0, 3.5, 6.0, 7.0, 12.0 și 19.0 litri.

Conducerea întreprinderii își exprimă disponibilitatea și intenția de a efectua îmbunătățiri permanente referitoare la produse, procese de lucru cu clienții, procese de asigurare cu resurse, operativitatea și performanțele producerii etc.

Viziunea companiei este strâns legată de beneficiile unei vieți active și pline de sănătate.

În scopul diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în cadrul companiei S.R.L. „Gelibert” a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor. Studiul a fost efectuat în contextul abordării temei proiectului de curs, axându-se, de asemenea, și pe implicațiile manageriale asupra motivației personalului, la adresa companiei – or. Sîngerei, str. Bălțului, 2, cu participarea a 23 de respondenți.

*Identificarea problemei și a scopului cercetării.* Formularea corectă a problemei va permite evitarea echivocurilor în cercetare. Problema a fost determinată de conținutul temei de cercetare a proiectului, vizând analiza sistemului motivațional din cadrul companiei S.R.L. „Gelibert”. Identificarea problemei de cercetare a condus la formularea scopului cercetării care, după cum am menționat mai sus, vizează diagnosticarea aspectelor motivaționale, determinarea tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în cadrul companiei S.R.L. „Gelibert”.

*Elaborarea obiectivelor și a ipotezelor studiului.* Formularea obiectivelor permite precizarea la nivelul operațional a informațiilor necesare pentru fundamentarea alternativelor decizionale.

Obiectivele au reieșit din scopul general și au vizat:

- analiza strategiilor motivaționale ale companiei S.R.L., „Gelibert” în opinia personalului executiv (specialiști, muncitori calificați);
- identificarea aspectelor care generează angajaților cele mai mari satisfacții/insatisfacții;
- determinarea nivelului de satisfacție în muncă a angajaților;
- ierarhizarea importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților;
- determinarea tipurilor de recompense directe/indirecte.

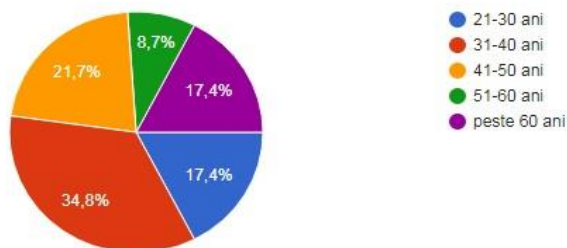
În baza obiectivelor am formulat anumite ipoteze care presupun anticiparea răspunsurilor la problema investigată. Astfel, *ipotezele studiului* sunt:

- satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea angajaților în organizațiile economice;
- recunoașterea meritelor și siguranța locului de muncă aduc angajaților satisfacții mari;
- motivația insuficientă a salariaților este cauzată de divergențele dintre viziunea managerilor și a angajaților privind factorii de satisfacție și insatisfacție la locul de muncă;
- oferirea posibilităților de dezvoltare profesională la locul de muncă este o pârgie de menținere a angajaților calificați;
- există o corelație strânsă între salariul primit și munca depusă;
- comunicarea clară a sarcinilor și responsabilităților angajaților la locul de muncă va crește performanțele acestora.

Inițial, a fost analizată distribuția respondenților în funcție de vârstă și sex (figurile 4 și 5).

Vârsta Dvs.

23 ответа

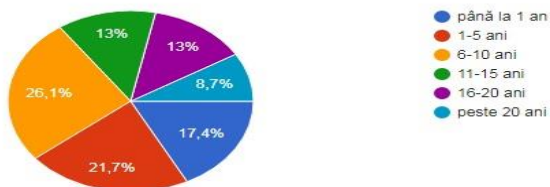


**Figura 4.** Distribuția respondenților (personalul de execuție) în funcție de vârstă  
Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

O mare parte a respondenților au vârsta cuprinsă între 31-50 ani.

Vechimea în muncă în cadrul organizației date:

23 ответа



**Figura 5.** Distribuția respondenților (personalul de execuție) în funcție de vechimea în muncă

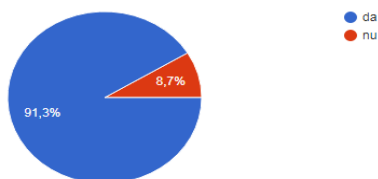
Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Dacă e să analizăm respondenții în funcție de vechimea în muncă, observăm că avem toate categoriile, totuși cea mai mare parte au 6-10 ani de când activează în cadrul companiei S.R.L. „Gelibert”.

Unul dintre aspectele analizate, inițial în studiu, a fost cel legat de factorii motivaționali versus factorii de satisfacție. Ipoteza conform căreia programele de plată stimulativă, în cadrul cărora oamenilor li se oferă o oportunitate de a câștiga mai mulți bani dacă produc mai mult, funcționează pentru unii, dar pentru alții nu. Fiecare angajat, conștient sau nu, își stabilește un nivel personal de salarizare la care este satisfăcut. Până a atinge acest nivel, banii îl motivează, ulterior, nu.

Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea Dvs. în această organizație?

23 ответа



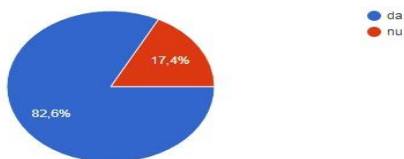
**Figura 6.** Interpretarea satisfacției în muncă ca motiv pentru menținerea în organizație

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Dacă observăm, marea majoritate se mențin în cadrul organizației, deoarece primesc satisfacție de la munca pe care o execută.

Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează?

23 ответа



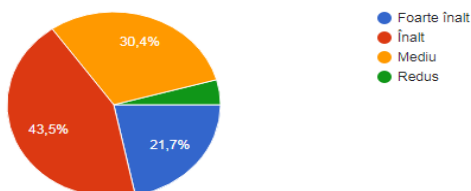
**Figura 7.** Legătura dintre satisfacție și performanță

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

O mare parte a angajaților consideră că veniturile organizației sunt strâns legate de nivelul de satisfacție a angajaților.

Ce nivel de satisfacție în muncă aveți?

23 ответа



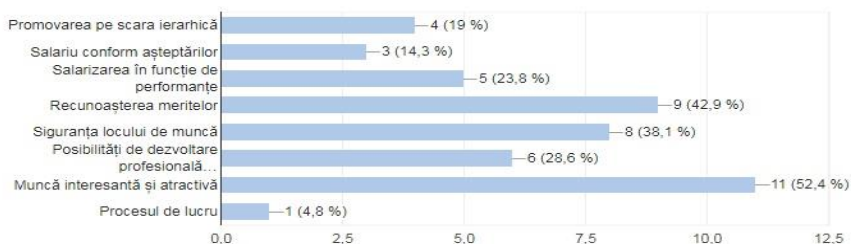
**Figura 8.** Nivelul de satisfacție în muncă a angajaților

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Satisfacția și insatisfacția în muncă rezidă, de cele mai multe ori, în rezultatul motivării. Rezultatele arată că angajații au un nivel de satisfacție în muncă destul de înalt.

Care din următoarele elemente Vă aduc satisfacții?

21 ответ



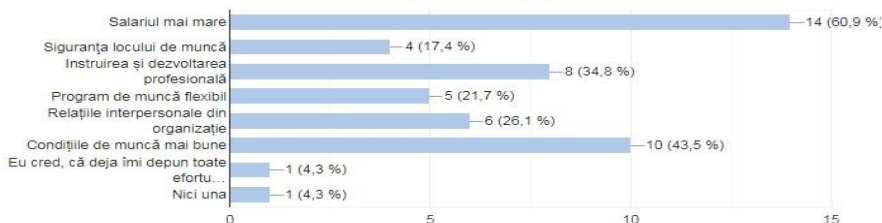
**Figura 9.** Elementele satisfacției

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Cea mai mare pondere o reprezintă munca interesantă și atractivă ca element al satisfacției, cea mai mică – salariul conform așteptărilor, dar acest element este unul subiectiv, deoarece fiecare individ are propriile sale așteptări, nu întotdeauna obiective.

V-ar motiva să lucrați mai bine:

23 ответа



**Figura 10.** Aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții în muncă

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat



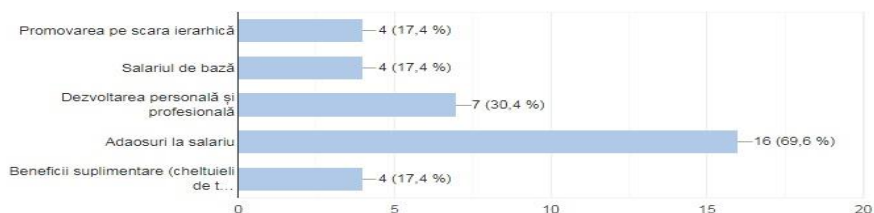
Munca aduce nu numai venit, dar și influențează starea psihologică a angajatului, de la stări favorabile de satisfacție, până la anumite stări de frustrare și neplăceri.

După cum se vede din diagramă, este o diferență mică între factorii de satisfacție în muncă. Cel mai important factor, cu o pondere de 60,9%, este considerat salariul. Atunci când angajații sunt plătiți adecvat pentru munca depusă, se simt valoroși și apreciați.

Munca în sine (interesantă și atractivă), este relevantă pentru satisfacția umană, incluzând aici condițiile muncii, dotarea tehnică și conținutul efectiv al muncii. Ponderea acestui aspect în totalul factorilor generatori de satisfacții este 43,5%.

Stabiliți importanța recompenselor în activitatea Dvs. profesională.

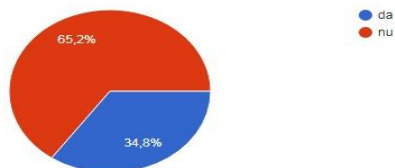
23 отвѐта



**Figura 11. Importanța recompenselor în activitatea profesională a angajaților**  
Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

În opinia Dvs., recompensele oferite de organizație sunt echitabile pentru toți angajații?

23 отвѐта



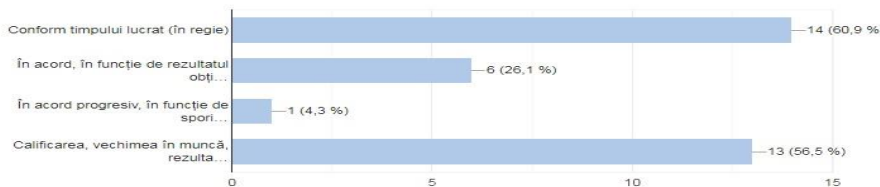
**Figura 12. Echitabilitatea recompenselor**

Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Cu o pondere de 65,2%, angajații consideră că recompensele oferite de organizație diferă de la un angajat la altul, dar asta se datorează faptului că sistemele de motivare diferă la administrație și angajații de rând.

Care este cea mai potrivită formă de salarizare după care ați vrea să fiți remunerați?

23 отвѐта

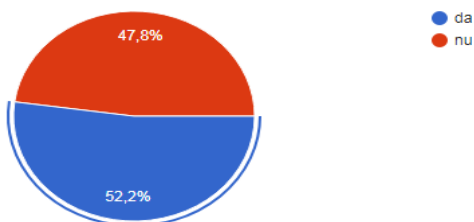


**Figura 13. Cea mai potrivită formă de salarizare conform respondenților**  
Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Dintre formele de salarizare potrivit cărora angajații ar dori să fie remunerați, circa 60,9% dintre intervievați au menționat salarizarea după timpul lucrat (*în regie*). 56,5% ar dori să fie remunerați după calificare, vechime în muncă, gradare etc.

Considerați că salariul trebuie să aibă un caracter secret/confidențial?

23 ответа



**Figura 14.** Interpretarea salariului de către respondenți

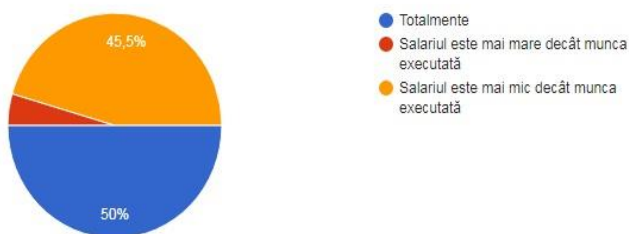
Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

52,2% din angajați consideră că salariul trebuie să aibă un caracter confidențial, alte 47,8% nu sunt de acord cu acest fapt.

Dacă facem referire la teoria echității lui J.S. Adams, care se orientează asupra sentimentelor angajaților privind corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora, atunci tindem să ne asociem celor 52% din respondenți pentru a evita apariția unor conflicte posibile. Însă trebuie să recunoaștem că principiul transparenței activităților poate include și aspectele ce țin de tehnicile motivaționale, dacă acestea sunt argumentate angajaților.

În opinia Dvs., salariul pe care îl primiți corespunde efortului depus?

22 ответа



**Figura 15.** Corelația dintre salariul primit de către angajați și efortul depus

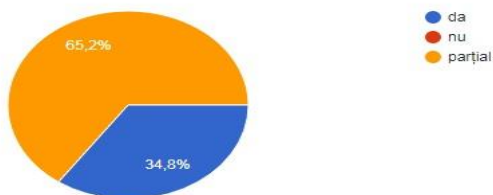
Sursa: elaborată de autor în baza studiului efectuat

Sucesiunea întrebărilor propuse a fost asigurată de următoarea întrebare de control: „În opinia Dvs., salariul pe care îl primiți corespunde efortului depus?”

Doar 50% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului, iar ceilalți 45,5% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariu-efort depus. De asemenea, doar un angajat este supraevaluat și recompensat peste efortul depus sau cel puțin el consideră așa.

La locul de muncă opiniile Dvs. contează foarte mult?

23 ответа



**Figura 16.** *Importanța opiniilor angajaților în companie*

După figura 16, putem observa că părerea angajaților contează foarte mult, aceasta reprezintă o metodă de motivare foarte importantă.

Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție superioară în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii, în contextul în care foarte multe programe și proiecte europene vin cu sloganul „Investește în oameni”. În acest context, prioritățile în domeniu vizează concepte precum: învățarea continuă; valorizarea învățării non-formale și informale; recunoașterea competențelor și a calificărilor; asigurarea calității în formare; creșterea adaptabilității și facilitarea mobilității; implicarea tuturor actorilor sociali; ameliorarea rețelei de informare, consiliere și orientare profesională; creșterea participării la formare; dezvoltarea pieței furnizorilor de programe de formare profesională continuă.

Răspunsurile respondenților la întrebările din figura 17 și figura 18 reprezintă faptul că angajatorul investește în oameni, or cea mai mare parte au răspuns afirmativ la aceste întrebări. Desigur condițiile de lucru ar trebui îmbunătățite pe alocuri, dar, în general, posibilitatea dezvoltării personale persistă în cadrul organizației.

#### *Concluzii:*

1. Primul pas în motivarea angajaților este eliminarea tuturor practicilor și politicilor care demotivează.
2. Liderii, de cele mai multe ori, sunt motivul pentru demotivarea angajaților prin comportamentul lor.
3. Cât de straniu nu ar părea, dar banii pot demotiva angajații.
4. Pentru a avea angajați permanent motivați, ei trebuie implicați în diferite activități colective.

#### **Bibliografie:**

1. BĂIEȘU, M. *Managementul resurselor umane. Note de curs*. Chișinău: Editura ASEM, 2003, 188 p.
2. BÎRCĂ, A., BĂIEȘU, M., ABRAMIHIN, C. *Managementul resurselor umane. Abordare aplicativă. Studii de caz. Integrame. Probleme. Teste*. Chișinău: Editura ASEM, 2013, 133 p.
3. BÎRCĂ, A. *Managementul recompenselor*. Chișinău: Editura ASEM, 2013. 343 p.
4. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, G. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică, 1999. 512 p.

5. CERTO, S. C. *Managementul modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*. București: Editura Teora, 2002. 784 p.
6. EMILIAN, R. *Conducerea resurselor umane*. București: Editura Expert, 1999. p. 34-36.
7. HOBEANU, T. *Motivarea complexă a resurselor umane*. București: Editura Economică, 2004.
8. JOHNS, G. *Comportamentul organizațional*. București: Editura Economică, 1998. 634 p.
9. LEFTER, V., MANOLESCU, A., CHIVU, I. ETC. *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*. București: Editura Economică, 1999, 526 p.
10. LUKÁCS, E. *Introducere în managementul resurselor umane*. București: Editura Tehnică, 2000, p. 47-48.
11. MATHIS, R L., NICA, P. C., RUSU, C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 1997, 472 p.
12. PORTER, L.W., LAWLER, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Irwin, 1968
13. SOLOMIA, A. *Managementul resurselor umane, noua dimensiune a managementului cu impact semnificativ asupra performanței organizaționale*. Reșița: Universitatea Eftimie Murgu, 2011. 185 p.
14. SUSLENCO, A. The development of the innovative potential in the academic environment of the Republic of Moldova – a wish or a necessity? In: ***Rethinking Social Action. Core Values in Practice***. Iași, 2017, pp. 876-888 [online] [citat 09.03.2021]. Disponibil: <https://doi.org/10.18662/lumproc.rsacvp2017.80>
15. SUSLENCO, A. Modelarea relațiilor dintre competitivitate și capital uman. In: *Economica*. 2015, nr. 3 (93), Chișinău, ASEM, pp. 14-20. ISSN 1810-9136 [online] [citat 09.03.2021]. Disponibil: [http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/189/SuslencoA\\_ec\\_2015\\_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/189/SuslencoA_ec_2015_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
16. TRUSEVICI, A., SUSLENCO, A. *Managementul resurselor umane: un demers calitativ în practica organizației*. Iași: Tehnopress, 2018, 146 p. ISBN 978-606-687-347-5.
17. КОЖЕВНИКОВА, Т. *Мотивация как она есть. КАК СОСА-COLA, ERNST& YOUNG, MARS, МЕТРО CASH&CARRY ВДОХНОВЛЯЮТ СОТРУДНИКОВ*, Серия: Бизнес. Как это работает в России: 2018.