

*SLUTU Rodica, asistent universitar, USARB*

*A company's success or failure is related to human resources, how you act. Motivation and retention of employees is crucial in the success not only at the level of viewer's company, but also at the level of each Department. The role of motivation is not confined to making people work, but to make them work well, involving the full use of the physical and intellectual resources available to individuals.*

*Of all the processes of human resources that can be developed within organizations, the process of motivating occupies a central place. Motivation means the process whereby employees are brought to work in order to achieve the objectives of the organization.*

Literatura de specialitate ne pune la dispoziție numeroase teorii privind motivația resurselor umane: modelul modificat al ierarhiei nevoilor, teoria ierarhiei nevoilor, teoria motivatori-igienizatori, modelul realizării nevoilor, teoria așteptărilor, modelul așteptărilor, teoria echității, teoria stabilirii obiectivelor.

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.

Asupra acestui fapt, în literatura de specialitate a marketingului se menționează că marketingul intern „se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați”.

Motivarea în cadrul managementului resurselor umane ocupă un loc central, iar la baza acțiunii de motivare și reținere a angajaților stau instrumentele marketingului intern, în figura 1 redăm raportul dintre aceste elemente.

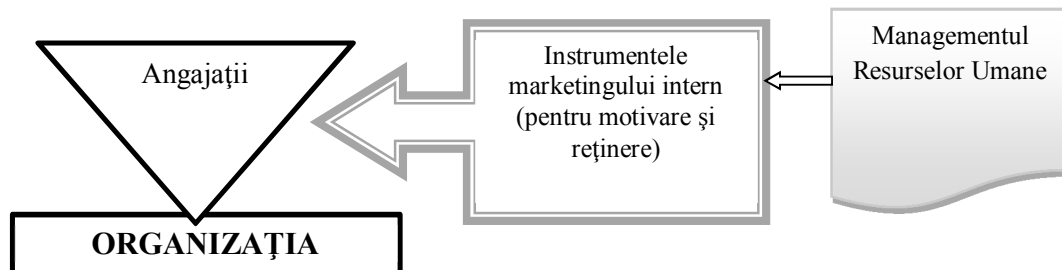
În acest context, considerăm că principalul obiectiv al marketingului intern îl reprezintă modul în care putem utiliza tehnologiile marketingului în vederea motivării și reținerii angajaților.

Axându-ne pe faptul că nevoia de satisfacere a clientului este funcția obiectivă a marketingului, menționăm că nevoia de orientare către clientul intern este esențială și dominantă. Astfel, este necesar un efort mult mai mare din partea managerilor cu privire la orientarea către clienții interni.

În opinia autorului, prin implementarea instrumentelor de marketing intern se presupune segmentarea

personalului firmei și elaborarea pentru fiecare segment a strategiilor în vederea reținerii celor mai buni angajați. Astfel, vom obține un nivel ridicat de comunicare și colaborare între angajați ce va conduce la sporirea satisfacției atât a angajaților, cât și a clienților externi.

În rezultatul analizei literaturii de specialitate a marketingului intern menționăm că atragerea și menținerea motivației celor mai buni angajați este importantă în special în servicii, deoarece, în marketingul serviciilor, clienții cumpără, în primul rând, forța de muncă și performanța.



**Figura 1. Interdependența dintre motivarea și reținerea angajaților în organizație, Marketingul intern și MRU**

*Sursa: elaborată de autor.*

În scopul identificării acțiunilor de marketing privind motivarea și reținerea angajaților în cadrul întreprinderilor, s-a efectuat un sondaj asupra angajaților de la întreprinderile din Regiunea de Dezvoltare Nord a Republicii Moldova. Chestionarul urmărește să aducă în prim plan factorii motivaționali care acționează asupra angajaților și nivelul de motivare la întreprindere.

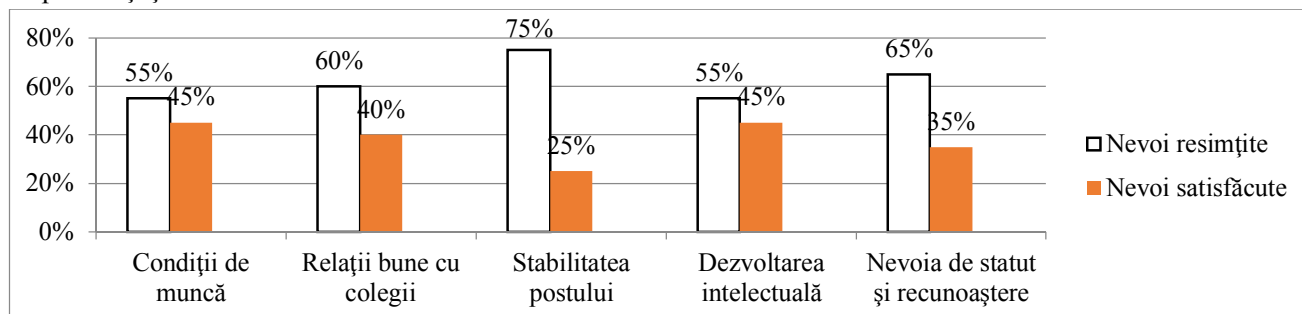
Chestionarul în cauză a fost aplicat în cadrul a 50 de întreprinderi, structura eșantionului constituie 500 de angajați din cadrul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord.

În calitate de criterii pentru includerea organizațiilor în cercetare au servit:

- *amplasarea teritorială*, organizațiile respondent sunt din municipiul Bălți și raioanele de Nord ale Republicii Moldova.
- *domeniul de activitate*, menționăm faptul că chestionarul a fost aplicat în organizațiile ce aparțin tuturor domeniilor de activitate ale economiei naționale.

Pentru evidențierea gradului de importanță a nevoilor angajaților și pentru a vedea în ce măsură sunt satisfăcute de către organizație, au fost prelucrate răspunsurile la întrebările chestionarului.

Datele sondajului au demonstrat că, pe de o parte, nevoile resimțite 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 nevoilor este foarte mare, satisfacerea lor de către organizație este realizată la un nivel satisfăcător. De exemplu, nevoia ce vizează relațiile bune cu colegii este importantă pentru 60% din respondenți și doar 40% dintre ei consideră că această nevoie este satisfăcută în mare măsură.



**Figura 2. Nevoile resimțite și satisfăcute de către angajații întreprinderilor din RDN**

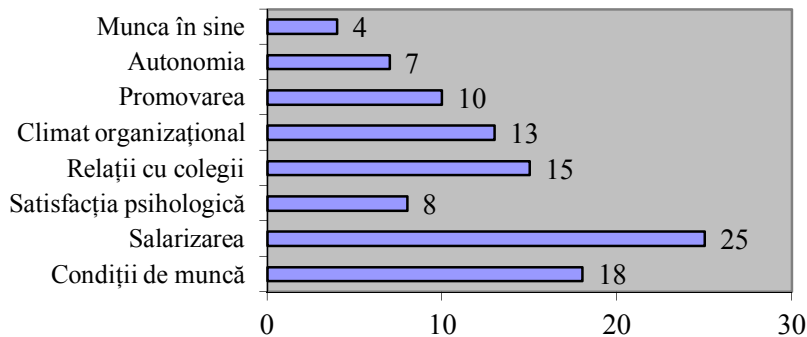
*Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului*

O proporție similară se observă și la *nevoia de statut și recunoaștere* din partea celorlalți: 65% dintre respondenți o consideră importantă, pe când doar 35% o consideră satisfăcută de către organizație. Importanța nevoilor legate de muncă a scos în evidență 8 factori motivaționali: condițiile de muncă; salarizarea; satisfacția psihologică, etc. (figura 3).

Din figura 3 observăm 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 (15%).

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

Așadar, trebuințele 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 trebuințe.

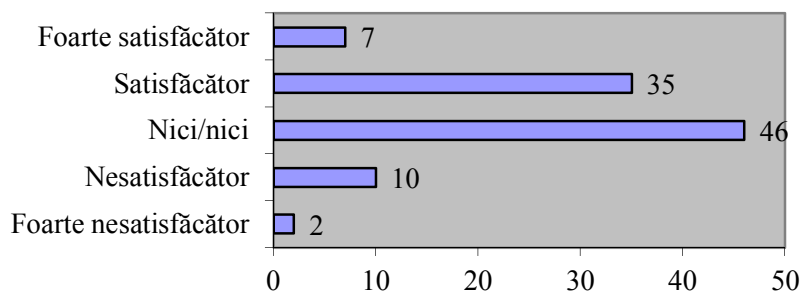


**Figura 3. Aprecierea nevoilor legate de muncă (în %) Sursa:**  
*elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului*

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 4.



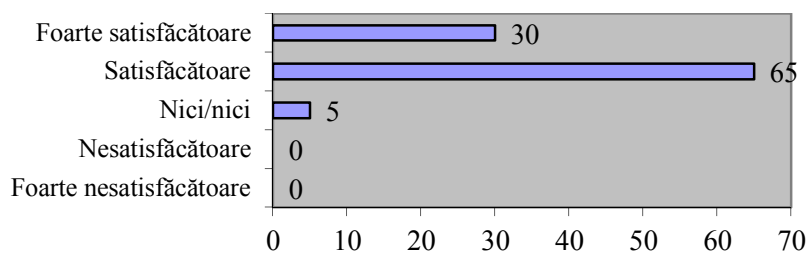
**Figura 4. Aprecierea sistemului de salarizare (în %) Sursa:**  
*elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului*

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 întreprinderea 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 întrebarea – *Cum apreciați condițiile (ordine, curățenie, luminozitate etc.) în care lucrați?* – am obținut următoarele rezultate.

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.

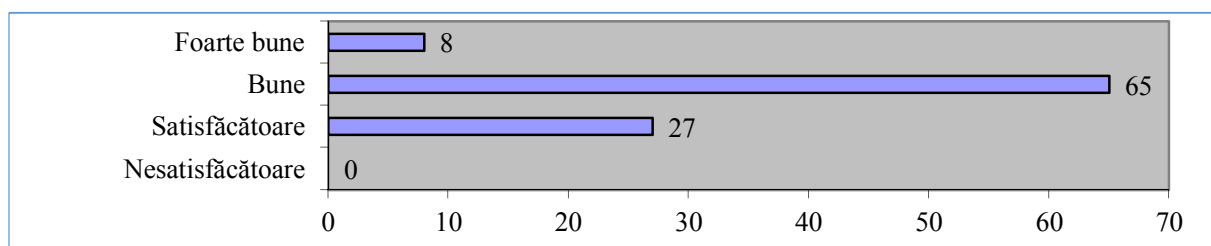
Aceste rezultate arată că întreprinderile din regiunea Nord reușesc să asigure condiții de muncă satisfăcătoare, astfel încât să nu existe disconfort pentru angajați și să nu fie afectat procesul de producție.



**Figura 5. Aprecierea condițiilor de muncă (în %)**

*Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului*

Un alt factor motivațional determină relațiile între angajați întreprinderii. Rezultatele obținute la întrebarea *Cum apreciați relațiile Dvs. cu colectivul de muncă?* sunt următoarele:



**Figura 6. Aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă, în %**

*Sursa: elaborat de autor*

Din figura 6 observăm 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 5-a 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.

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, 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) crează 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 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, 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.

#### **REFERINȚE BIBLIOGRAFICE**

1. ARNAUD, S., FRIMOUSSE, S., PERETTI J., Gestion personnalisée des ressources humaines: implication et enjeux. Revue Management et Avenir nr.28. Septembre – Octobre. Paris. 2009. p. 54-61
2. BERRY, L., PARASURANAM, A. Marketing service: Competing Through Qualiting. New York: Tre Free Press. 1991. 228 p. ISBN 0-74326741-9
3. GELINER, O. Strategie de l'entreprise et motivation des hommes. Paris: Les Editions d'Organisation. 1993. 344p.
4. GIROUX, N., La communication interne: une definition en evolution. Communication et organization, Bordeaux: Presses universitaires. 1994. p.1-14
5. GUILLOT-SOULEZ, C. La gestion des ressources humaines. Paris: Gualino éditeur. 2013. 272p.
6. LIGER, Ph. Marketing RH. 3ème édition. Paris: Dunod. 2013. 184 p.
7. PANCZUK, S., POINT, S. Enjeux et outils du marketing RH. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles. 2008. 239 p.
8. PERETTI, J.M. Fonction personnel et management des ressources humain. Paris: Edition Vuibert – Gestion, 1999. 205 p.
9. PETRESCU, I. Managementul capitalului uman. București: Editura Expert. 2010. 455 p.