

METODOLOGIA DE FORMARE ȘI IMPLEMENTARE A SISTEMULUI DE MOTIVARE A PERSONALULUI ÎN CADRUL ÎNTRINDERII

*Drd. Snejana MUSCA, ASEM,
profesor la Catedra „Economie”
a Universității de Stat din Comrat*

În acest articol, se efectuează o comparație a algoritmului de formare a motivației personalului și se analizează etapele de punere în aplicare a sistemului de stimulare a personalului din întreprinderi în condițiile actuale. Autoarea propune o metodologie proprie de formare a motivației personalului și principalele etape de implementare a sistemului în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova.

Cuvinte-cheie: sistem de motivare, algoritm de formare, implementare, motivarea personalului, model motivațional, proiect-pilot, stimulare.

JEL: 24, 28, 31, 33.

Introducere

Gestionarea cu succes a întreprinderii depinde, în mare măsură, de starea sistemului de motivare a personalului, datorită căruia crește eficiența și eficacitatea organizației în ansamblu, de aceea, în condițiile actuale, apare necesitatea de a elabora un sistem efectiv de motivare a resurselor umane în cadrul întreprinderii.

Scopul acestui articol este de a compara etapele de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului și a prezenta algoritmul de formare și implementare a sistemului respectiv la întreprindere.

Analiza principalelor rezultate științifice. În continuare, examinăm metodele existente de formare a sistemelor de motivare, propuse de emeriți oameni de știință în domeniul managementului.

A. I. Kibanov, I. A. Batkaeva, E. A. Mitrofanova, M. B. Lovcheva propun următoarele etape ale tehnologiei de formare a sistemului de motivare:

1. *Diagnosticul sistemului de motivare existent* – care presupune informarea cu privire la piața forței de muncă, la metodele și formele de motivare existente.
2. *Formularea obiectivelor și principiilor*

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STAFF MOTIVATION SYSTEM METHODOLOGY AT AN THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*PhD student Snejana MUSCA,
Lecturer, Chair of Economics,
Comrat State University*

This article shows a comparison of the algorithm of staff motivation formation and the stages of staff motivation system implementation at the enterprise in modern. Own methodology of formation of personnel motivation and the main stages of system implementation at enterprises in the Republic of Moldova is offered by the author.

Key words: motivation system, formation algorithm, implementation, motivational model, pilot project, stimulation.

JEL: 24, 28, 31, 33.

Introduction

The effectiveness of enterprise management largely depends on the state of personnel motivation system, which is the main reason for achieving the overall efficiency of the company and the industry as a whole, so, there appears a necessity to develop an effective system of personnel motivation at the enterprise in modern conditions.

The purpose of this article is to compare the stages of formation and implementation of staff motivation system; to present the author's algorithm of formation and implementation of staff motivation system at the enterprise.

Main scientific results. Further on we will examine the existing methods of motivation system formation, proposed by the leading scientists in the field of management.

A. Y. Kibanov, I. A. Batkaeva, E. A. Mitrofanov, M.V. Lovcheva offer the following technology of motivation system formation:

1. *Diagnosis of the existing motivation* – information about the labour market, system the existing methods and forms of motivation.
2. *Formulation of the objectives and principles in the field of personnel motivation* – present a report about the strategy of the mana-

în domeniul motivării personalului – la această etapă are loc prezentarea rapoartelor privind strategia de gestionare a personalului în domeniul motivării și formării componenței și structurii sistemului de motivare a resurselor umane.

3. *Elaborarea sistemului de stimulente materiale* – în cazul dat, se efectuează analiza structurii personalului, locurilor de muncă și funcțiilor.
4. *Elaborarea sistemului material non-financiar de stimulare* – ilustrează conținutul și diferențierea pachetelor sociale pe categorii de personal.
5. *Dezvoltarea sistemului de stimulare nematerială* – unde are loc identificarea direcțiilor principale și diferențierea stimulentele nemateriale, pe categorii de personal.
6. *Elaborarea actelor normative interne ale noului sistem de motivare* – la etapa dată, se stabilesc componența și prevederile documentației normative de reglementare a activității în domeniul stimulării personalului [3].

N. Kitaeva [9] propune o abordare teoretică a construcției sistemului de motivație. Prin combinarea teoriilor bine cunoscute, autoarea evidențiază un grup reprezentativ de angajați, pentru care este necesară dezvoltarea unui sistem de motivare, ce constă din următoarele etape: evidențierea necesităților igienice și motivaționale (teoria lui Herzberg), determinarea puterii de acțiune a motivării (teoria lui Litvinyuk), determinarea necesității prioritare (teoria lui McClelland), detalierea necesităților (teoria lui Ritchie și Martin) și caracteristica manifestărilor (teoria lui Alderfer). Etapele finale sunt: mecanismul de acțiune (teoria lui Maslow) și analiza rezultatelor impactului în conformitate cu concluziile teoriei motivaționale [4].

Potrivit autorului acestui articol, un lucru pozitiv, la N. Kitaeva, rezidă în faptul că se iau în considerare nevoile personalului, iar unul negativ – că lipsește descrierea relației dintre necesitățile salariaților și cele ale organizației.

În lucrările sale științifice, E. A. Rodionova propune formarea sistemului de motivare a personalului secționat în două grupe:

- a) *grupa de stimulare* – care include: definiția motivării de muncă, conținutul și structura pachetului de compensare; elaborarea actelor normative care reglementează

gement of the personnel in the field of motivation and formation of the composition and structure of staff motivation system.

3. *Development of the system of material stimulation*: the analysis of the personnel structure, vacancies and job positions is held.
4. *Development of material non-monetary incentive* illustrates the content and the differentiation of the social package according to staff categories.
5. *Development of the system of non-financial stimulation*: the definition of the main areas and differentiation of non-financial stimulation for staff categories.
6. *Development of internal regulatory documents of the new motivation system*, development of the content and concepts of regulatory documents in the field of staff stimulation [3].

N. Kitaeva [9] offers a theoretical approach to the construction of the motivation system. By combining well-known theories, the author identifies a group of key employees, for which the system of motivation should be developed, which consists of the following steps: allocation of hygiene and motivational needs (Theory of Herzberg), determination of the efficiency of the motive (the theory of Litvinyuk), the definition of the leading need (theory of McClelland), the detailing of the need (the theory of Richie and Martin) and the characteristics of manifestation (Alderfer theory). The final stages are – the mechanism of impact (Maslow's theory), and the analysis of the impact according to the conclusions of the theory of motivation [4].

According to the author, the positive moment of N. Kitaeva is that the needs of staff are taken into account and the negative moment is that the description of the relationship of employees' needs and the needs of the organization is missing.

In scientific writings of E.A. Rodionova, the formation of staff motivation system is proposed in the form of 2 blocks:

- a) *stimulation block*, which includes the definition of work motivation, the contents and the structure of the compensation package; the development of regulatory documents regulating and consolidating the system of

și stabilesc sistemul de remunerare, de instruire a colaboratorilor serviciului Resurse Umane și monitoringul, auditul și controlul sistemului sus-menționat;

- b) *grupa valorică* – ce reprezintă o estimare a profilului de motivație a organizației și angajaților, raportul dintre aceste profiluri motivaționale și identificarea factorilor demotivanți.

În baza analizei rezultatelor obținute de grupa valorică și grupa de stimulare, E. A. Rodionova propune următoarele etape de implementare a sistemului de motivare și stimulare a muncii: formarea profilului motivațional al întreprinderii, efectuarea unor seminare-training pentru personalul organizației și monitorizarea procesului de implementare a sistemului de motivație și stimulare [7].

A. N. Koșelev a elaborat o abordare complexă de formare și implementare a sistemului de motivare a personalului, care constă din următoarele etape:

- monitorizarea sistemului real de motivare, care constă din analiza sistemului de motivare a personalului existent în întreprindere, inclusiv analiza documentelor și regulamentelor ce descriu efectiv sistemul de remunerare utilizat;
- diagnosticul factorilor interni și externi de motivare a personalului: adică analiza necesităților personalului, condițiile de lucru, relațiile de muncă și politica de resurse umane;
- identificarea gradului de influență a motivației personalului asupra indicilor de funcționare a întreprinderii;
- stabilirea și punerea în aplicare a măsurilor de sporire a eficienței motivației;
- optimizarea sistemului de motivare a personalului, concordarea acestuia cu obiectivele și strategia organizației;
- controlul sistemului de motivare, folosind diverse criterii [4].

În practica actuală a motivației, cele mai cunoscute baze pentru dezvoltarea sistemului de stimulare sunt cele care activează conform:

- a) metodei de clasificare – E. Hay [2];
 b) administrării prin intermediul obiectivelor MBO (management by objectives) – autorii concepției fiind T. Santalainen, E. Voutilainen, P. Porenne, I. H. Nissinen [8];

rewards, training of the HR personnel and monitoring, audit and control of the reward system.

- b) *value block* represents an estimate of the motivational profile of the organization and employees, the ratio of these motivational profiles and the identification of demotivating factors.

Based on the analysis of the Value and Stimulation Blocks results, E.A. Rodionova offers the following stages of implementation of the work motivation and stimulation system: the formation of the motivational profile of the enterprise, a training seminar – training for the employees of the organization and monitoring of the implementation of motivation and stimulation system [7].

A comprehensive approach towards the formation and implementation of personnel motivation system, which consists of the following steps, was offered by A.N. Koshelev:

- monitoring a real motivation system: analysis of the existing system of motivation of the personnel at the enterprise, including the analysis of documents and regulations describing the actually used system of remuneration;
- diagnosis of internal and external factors of staff motivation i.e.: staff needs analysis, working conditions, labour relations and human resources policy;
- identifying the influence degree of staff motivation on the performance indexes of an enterprise;
- forming and implementing measures to improve the motivation efficiency;
- optimization staff motivation system, its coordination with the goals and the organization strategy;
- control of the system of motivation, using a variety of criteria [4].

In modern practice of motivation, the most common basics for the development of a motivation system are as follows:

- a) E. Hay method of classification [2];
 b) Management by objectives (MBO). The authors of the concept are: T. Santalainen, E. Voutilainen, P. Porenne, Y. H. Nissinen [8];

- c) indicatorilor echilibrați (Balanced Scorecard) – autorii conceptului sunt ISSP (BSC); D. Norton și R. Kaplan [6];
- d) combinațiilor dintre bazele identificate mai sus.

Este de remarcat faptul că ambele abordări: MBO și BSC sunt axate mai mult pe partea variabilă a remunerației (prime, plăți suplimentare) și pe motivația non-financiară, iar metoda lui E. Hay – pe porțiunea mijloacelor fixe.

Cu toate acestea, după cum ne demonstrează practica, la instituirea în organizație a unui sistem de motivare a personalului, managerii trebuie să țină cont de caracteristicile ce determină preferințele tipice cu privire la formele și metodele de stimulare, stilul de conducere, motivele dominante și așteptările, atât ale conducătorilor, cât și ale subalternilor. Personalul trebuie să știe că sistemul de stimulare este rezultatul muncii lor.

În baza metodelor de formare a sistemului de motivare menționate, autorul acestui articol propune un algoritm propriu de formare și punere în aplicare a unui sistem de motivare, care este prezentat în figura 1 și pe care îl vom examina pe etape:

- c) Balanced scorecard – the authors of the BSC concept are: D. Norton and R. Kaplan [6];
- d) Combination of the above identified basics.

It should be noted that both approaches MBO and BSC are focused more on the variable part of work remuneration (bonuses and additional payments) and nonmaterial motivation, but the method of E. Hay on permanent assets.

However, as practice shows, building a personnel motivation system in the organization, the managers should take into account the characteristics, that cause common addiction in terms of forms and stimulation methods, leadership styles, dominant motives and expectations of both the managers and subordinates. Staff should be aware that the motivation system is the result of their labour.

On the basis of outlined methods of motivation system formation, mentioned above, own algorithm of formation and implementation of motivation system, is proposed by the author, and is shown in figure 1.

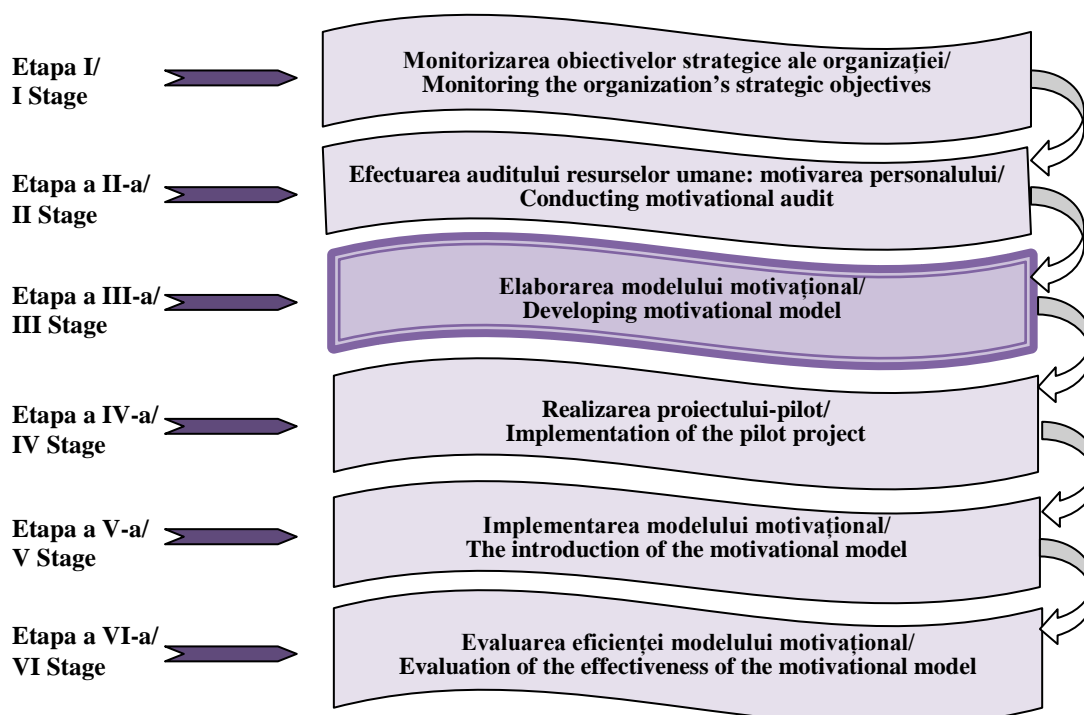


Figura 1. Algoritm de formare și punere în aplicare a sistemului de motivare/
Figure 1. The algorithm of motivation system formation and implementation

Sursa: elaborată de autor/ Source: developed by the author

ETAPA I. Monitorizarea obiectivelor strategice ale organizației. Etapele sus-enumerate ne demonstrează că, mai întâi, sunt necesare definirea obiectivelor strategice, stabilirea strategiei, determinarea succesiunii acțiunilor, etapelor cu ajutorul cărora compania intenționează să-și atingă obiectivele strategice. Pe lângă aceasta, trebuie să se efectueze diversificarea obiectivelor și, pornind de la scopurile strategice ale companiei, să se stabilească obiectivele diviziunilor, departamentelor și ale angajaților.

ETAPA a II-a. Efectuarea auditului resurselor umane: motivarea personalului. În prezent, nu există o metodă unică de efectuare a auditului motivării personalului la întreprindere. Cu toate acestea, autorul consideră că, pentru a gestiona eficient resursele umane, este necesar ca, în primul rând, să se efectueze o analiză în scopul identificării și eliminării neajunsurilor și găsirii unor modalități de stimulare a motivării personalului, a căror realizare va conduce la creșterea productivității muncii și activității economice a întreprinderii. Analiza literaturii științifice cu privire la tehnicile de audit al motivării personalului ne-a demonstrat că majoritatea autorilor [1, 7] disting o grupă de metode, care stabilesc modelul de diagnostic al motivării angajaților, orientărilor valorice și satisfacției în muncă a personalului întreprinderii. În opinia noastră, auditul motivării personalului presupune efectuarea unui studiu mai aprofundat decât, pur și simplu, diagnosticul acestuia. Pentru implementarea auditului respectiv, este necesar să fie antrenat întregul personal al organizației, atât cel din eșantionul superior de conducere, cât și cel din structurile subordonate.

Etapele de derulare a auditului motivării personalului la întreprindere sunt următoarele:

2.1. *Aprecierea stării motivaționale a întreprinderii* propunem să fie efectuată cu ajutorul unui set individual de indicatori de evaluare, din următoarele domenii de analiză:

- *grupul I.* Analiza politicii motivaționale a întreprinderii presupune: analiza necesităților care pot fi satisfăcute în cadrul întreprinderii; stabilirea sistemelor de stimulare ce pot fi utilizate; analiza componenței și dinamicii fondului de salarii; analiza factorială a fondului de salarii; analiza eficienței cheltuielilor cu salariile; analiza actelor normative în vigoare (asigurarea sistemului de stimulare a personalului cu documentația necesară);

STAGE 1. Monitoring the organization's strategic goals. Suggested steps demonstrate that the strategic objectives should be defined first, strategies should be selected, determined sequence of actions, stages, through which the company intends to achieve the strategic goals. Additionally, the decomposition of goals should be carried out, based on the strategic goals of the company, goals for divisions, departments, employees should be set up.

STAGE 2. Conducting motivational audit. Currently, there is no unique method of company's motivational audit. However, the author believes that to effectively manage the staff, at first, it is necessary to carry out the analysis, in order to identify and eliminate the negative effects and to find ways to increase staff motivation; as a result, there should be an increase in productivity and economic activity of the enterprise. The analysis of the scientific literature, based on methods of motivational audit realization, showed that the majority of authors [1,7] identify a group of methods, defining the diagnosis of staff motivation, valuable orientations and personnel job satisfaction of the in a company.

In our opinion, motivational audit involves a more detailed research, rather than the diagnosis of staff motivation. For its implementation, the entire staff of the organization, as well as its individual categories can be affected.

Stages of motivational audit realization at the enterprises:

2.1. *Audit of the motivational state of the enterprise.* We propose to carry out an audit of the motivational state of the enterprise, with the help of certain groups of estimated figures in the following areas of analysis:

- *group 1.* Analysis of the company's motivational policy includes: the analysis of needs, that can be implemented in the enterprise, what motivation systems are used; the analysis of contents and dynamics of the wages fund, factor analysis of the wages fund, the analysis of the effectiveness of wages fund usage, the analysis of documentation currently in force (regulatory documentation support of the personnel system motivation).

- *al II-lea grup.* Analiza indicatorilor de performanță a personalului include: analiza realizării planului de creștere a productivității muncii și definirea sporului de producție cauzat de acest factor; analiza factorială a productivității muncii și rezervele de creștere a acesteia;
- *al III-lea grup.* Analiza modului de utilizare a forței de muncă: analiza mediului de asigurare a întreprinderii cu resurse umane; analiza nivelului de calificare a personalului, analiza formei, dinamicii și cauzelor de transfer al personalului; analiza utilizării timpului de lucru.

2.2. *Auditul stării motivaționale a personalului* se efectuează conform următoarei tehnologii: evaluarea stării de satisfacție a personalului conform sistemului motivațional existent; analiza sferei motivațional-necesare a angajaților; identificarea necesităților urgente și principale, potențialului stimulentele complexe (cum ar fi climatul social și psihologic în colectiv), stilului de conducere al managerului, specificului culturii corporative; determinarea profilului motivațional al lucrătorilor, stabilirea factorilor demotivanți.

2.3. *Analiza SWOT.* În baza rezultatelor obținute în urma auditului, se constituie o SWOT-matrice specială, pe baza căreia se întocmește un document, care conține raportul specialistului cu privire la rezultatele auditului motivării personalului și se prezintă administrației. În conformitate cu SWOT-matricea dată și raportul auditorului, se elaborează modelul motivațional.

ETAPA a III-a. Elaborarea modelului motivațional. În baza rezultatelor raportului de audit, sunt identificate zonele problematice ale sistemului motivațional și se scot în evidență valorile motivaționale dominante ale personalului, conform cărora se formează atât profilul motivațional individual al personalului, cât și al întreprinderii, în general. În conformitate cu profilurile motivaționale, se elaborează detalierea programelor motivaționale (pe categorii de personal și de sex.).

Elaborarea programelor de motivare presupune muncă în două direcții: dezvoltarea sistemului de impact direct asupra comportamentului angajaților – prin aplicarea stimulărilor materiale și nemateriale și elaborarea unui sistem de impact indirect – prin asigurarea condițiilor optime de muncă.

- *group 2.* Analysis of personnel performance indicators: the analysis of plan fulfilment according to the labour productivity growth and the identification of an increase in output due to this factor, factor analysis of labour productivity and the rise in labour productivity reserves.
- *group 3.* Analysis of the labour utilization: the analysis of enterprise's provision with human resources, analysis of the skills level of staff, analysis of the forms, dynamics and causes of personnel movement; analysis of timing.

2.2. *Audit of personnel motivational state* is carried out according to the following technology: an estimate of satisfaction of the existing personnel's motivational system; analysis of the need-motivational area of the workers; identification of areas of urgent and basic needs; the potential of complex incentives, such as the social and psychological atmosphere in a team, leader's management style, the characteristics of corporate culture; identification of motivational profile of workers; identification of demotivating factors.

2.3. *SWOT-analysis.* On the basis of the results of motivational audit, a special motivational SWOT-matrix is formed, on the basis of which, the document, that contains the auditor's report on the results of the audit, is made and is provided to the management. On the basis of the SWOT-matrix and the audit report, a motivational model is developed.

STAGE 3. Motivational model development. Based on the results of the audit report, problematic areas of motivation system are extracted and the prevailing motivational personnel values are identified, on the basis of which both individual motivational profile of staff and the company's as a whole, is made. On the basis of motivational profiles, the decomposition of motivational programs (by categories of personnel and by gender) is developed.

The development of motivational programs involves work in two directions: the development of a direct impact on employee's behaviour through material and non-material stimulation and the development of the system of indirect impact by providing optimal conditions for the labour activity.

Etapele finale ale elaborării modelului motivațional presupun întocmirea actelor normative de reglementare și consolidare a sistemului de motivare a personalului, precum și crearea și instruirea grupului special de implementare a sistemului de motivare.

ETAPA a IV-a. Realizarea proiectului-pilot. Înainte de a implementa în organizație sistemul motivațional elaborat, se realizează un proiect-pilot.

Obiectivele proiectului-pilot sunt:

- validarea rezultatelor evaluării și selecției;
- determinarea gradului de utilitate reală a modelului motivațional la întreprinderea dată;
- colectarea de informații pentru implementarea modelului motivațional.

The final stages in developing a motivational model suggest the preparation of documents, regulating and consolidating the system of staff motivation and the creation and training of a task force on the implementation of system of motivation.

STAGE 4. Pilot project implementation.

A pilot project is executed before the introduction of the developed motivation system into the organization.

The aim of the pilot project to:

- confirm the accuracy of the results of evaluation and selection;
- determine actual suitability of the motivational model at the enterprise;
- collect information for the motivational model implementation.

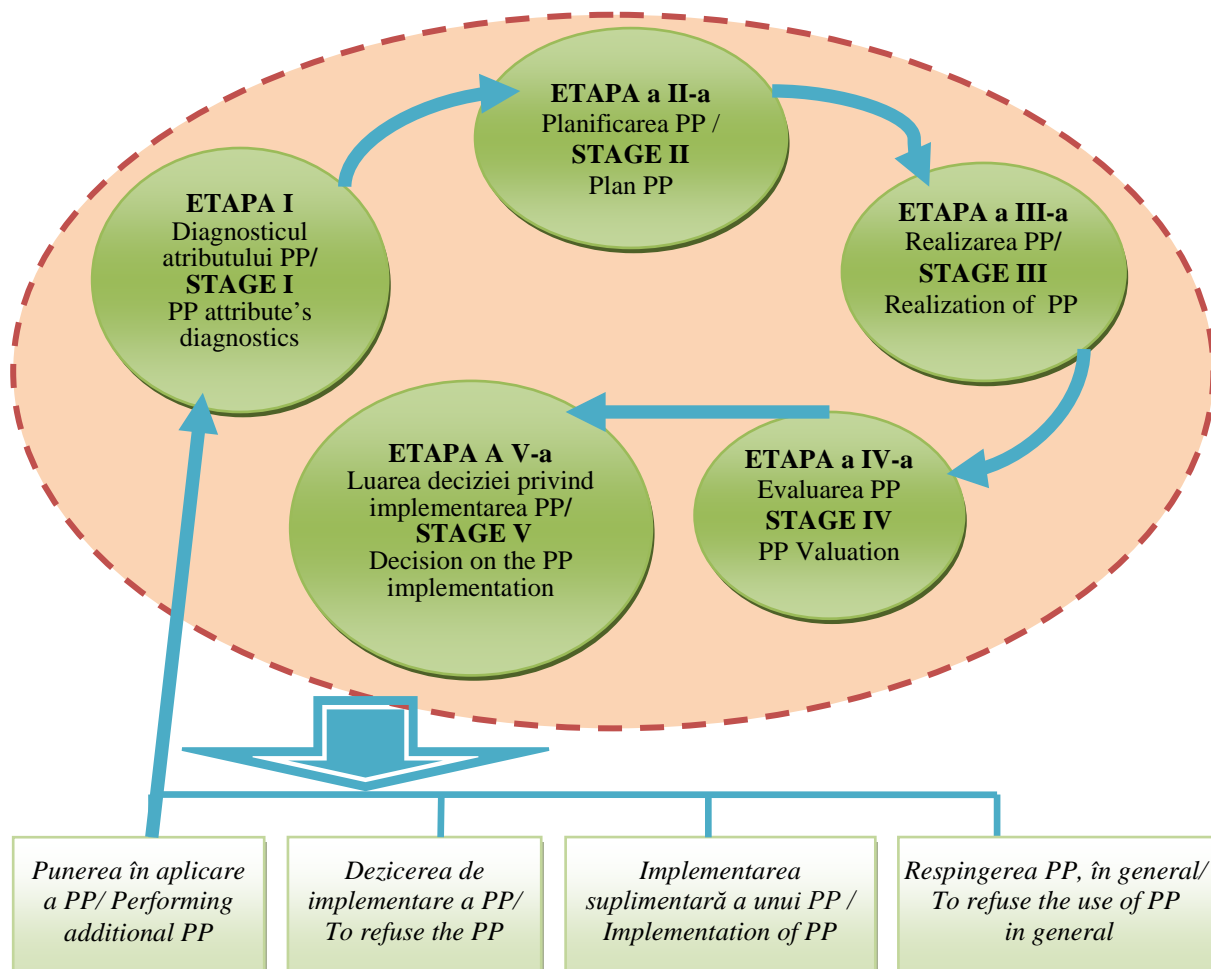


Figura 2. Etapele de realizare a proiectului-pilot (PP) / Figure 2. The stages of the pilot project implementation (PP)

Sursa: elaborată de autor în baza 1, 5, 7, 10 /

Source: formed by the author on the basis of, 1, 5, 7, 10

În continuare, examinăm fiecare dintre etapele proiectului-pilot (PP) prezentate în figura 2 [10]:

4.1. *Etapa I. Diagnosticul atributului PP.* La această etapă, se efectuează caracteristica proiectului-pilot conform următoarelor criterii: domeniul de aplicare; scalabilitatea, reprezentativitatea, atitudinea critică și caracteristicile echipei de proiect.

4.2. *Etapa a II-a. Planificarea PP.* La această etapă, se elaborează planul PP, care trebuie să conțină următoarele informații: scopul, sarcinile și criteriile de evaluare; personalul; procedurile și acordurile; modul de instruire; graficul de producție și resursele.

4.3. *Etapa a III-a. Realizarea proiectului-pilot,* precum și pregătirea raportului privind achiziționarea, susținerea, expertiza și modernizarea versiunii, se efectuează în conformitate cu planul.

4.4. *Etapa a IV-a. Evaluarea PP.* După realizarea proiectului-pilot este necesar să fie evaluate rezultatele acestuia. Cu ajutorul acestei evaluări, este posibilă identificarea avantajelor și dezavantajelor proiectului. În afară de aceasta, evaluarea mai poate furniza informații cu privire la ajustarea procesului de implementare.

4.5. *Etapa a V-a. Luarea deciziei privind implementarea PP.* La etapa respectivă, este posibilă utilizarea următoarelor metode în luarea deciziilor cu privire la proiectul-pilot:

- a) *punerea în aplicare a proiectului-pilot (PP):* – rezultatul etapei de față este un document în care se examinează reușitele proiectului-pilot și se iau decizii detaliate cu privire la implementare;
- b) *dezicerea de implementare a modelului motivațional:* – în acest caz, organizația poate decide să nu pună în aplicare modelul motivațional respectiv, deoarece modelul selectat nu satisface necesitățile organizației, dar înainte de a continua activitățile de implementare, trebuie să fie revăzute necesitățile organizației și rezultatele auditului motivațional;
- c) *implementarea suplimentară a unui proiect-pilot:* – asemenea opțiune este luată în considerație numai în cazul, în care au rămas probleme specifice nerezolvate, privind punerea în aplicare a modelului motivațional în cadrul organizației;
- d) *respingerea proiectului-pilot (PP), în general:* – această opțiune este văzută ca o alegere nefericită a proiectului-pilot sau a

Let us look at each stage of the pilot project realization presented in Figure 2 [10]:

4.1. *Stage I. PP diagnostics.* At this stage, the characteristics of a pilot project are effectuated, according to the following criteria: the field of use; scalability, representativeness, criticality and characteristics of the project team.

4.2. *Stage II. Planning PP.* At this stage, the plan PP is developed, which must contain the following information: the goals, objectives and evaluation criteria; staff; procedures and agreements; training; schedule and resources.

4.3. *Stage III. The pilot project realization* is carried out in accordance with the plan, as well as the preparation of reports on the questions of acquisition, support, expertise and upgrades versions.

4.4. *Stage IV. PP evaluation.* After the pilot project realization, it is necessary to evaluate the results. Having this assessment, there is a possibility to identify the advantages and disadvantages of the current project. Besides, the evaluation can provide information regarding the adjustment of the implementation process.

4.5. *Stage V. Decision making on the PP implementation.* At this stage, the following categories of decision making of the pilot project are possible:

- a) implement an additional pilot project: this option is considered only if there have been left any specific unresolved issues regarding the implementation of the motivational model in the organization.
- b) refuse the implementation of the motivational model: in this case, the organization may take a decision not to implement this motivational model, as the selected model does not meet the needs of the organization, but before proceeding with its activity implementation, the needs of the organization and the results of motivational audit should be reviewed.
- c) refuse the use at all: this option is considered as a bad choice of a pilot project or of a developed motivational model. In this case, the organization completely refuses the project implementation. The failure of the pilot project allows avoiding more significant and costly failures in the future.
- d) introduce a pilot project: the result of this stage is a document where the results of

modelului motivațional elaborat. În acest caz, organizația abandonează completamente implementarea proiectului. Eșecul proiectului-pilot a evitat eșecuri mai semnificative și costisitoare în viitor.

ETAPA a V-a. Implementarea modelului motivațional. După finalizarea cu succes a proiectului-pilot și decizia de a face modificări în sistemul de stimulare a personalului, devine logică necesitatea de realizare, deci de implementare a unui nou model motivațional. În acest caz:

- 5.1. Este necesar să se elaboreze un act normativ, de interes local, pentru implementarea noului sistem de motivare a personalului. Conținutul documentului trebuie să fie explicit, clar și concis, pe înțelesul întregului personal;
- 5.2. Trebuie să se adopte oficial noul sistem de motivare a personalului, adică să fie semnat de conducătorul organizației;
- 5.3. Personalul să se familiarizeze cu noul sistem de motivare.

ETAPA a VI-a. Evaluarea eficienței modelului motivațional. La această etapă, se evaluează impactul sistemului de motivare implementat asupra performanțelor în muncă a întreprinderii. Eficacitatea sistemului dat se evaluează prin măsurarea performanței activităților întreprinderii în legătură cu:

- ◀ starea financiară (mărimea reală a marjei de profit în lei; procent din venitul net suplimentar, repartizat la fondul de premii, %);
- ◀ poziția întreprinderii pe piață (numărul de clienți; cota-parte din piață; ratingul întreprinderii pe piață etc.);
- ◀ procesele interne de business, adică atingerea nivelului de realizare a principalilor indicatori de performanță, pe care și i-a planificat organizația [11].

Concluzii

Astfel, în baza rezultatelor studiului asupra punctelor de vedere emise de mai mulți oameni de știință și datorită cercetării, analizei efectuate cu privire la formarea și implementarea sistemului de motivare a personalului, autorul a dezvoltat, în mod individual, o metodică de formare și punere în aplicare a sistemului de motivare la întreprindere. Avantajul acesteia constă în faptul că este destinată atât rezolvării obiectivelor strategice, creșterii productivității, cât și reglementării raporturilor de muncă: păstrarea, atragerea și implicarea în procesul de muncă a personalului calificat și dezvoltarea potențialului de care dispune.

the pilot project are discussed and the solutions for the implementation of decisions are detailed.

STEP 5. Implementation of the motivational model. After the successful completion of the pilot project and the decision on changes introduction into the system of staff motivation, the necessity of realization is logical, that is, the introduction of a new motivational model.

- 5.1. It is necessary to develop locally a normative act of a new staff motivation system implementation. This act should be clear to all the staff and should be of a small volume.
- 5.2. The official adoption of a new system of personnel motivation that is signed by the head of the organization.
- 5.3. Familiarization of the personnel with the new system of personnel motivation.

STEP 6. Evaluation of the motivational model effectiveness. At this stage, the assessment of the impact of the implemented motivational system on the resulting company's operating rates is carried out. The effectiveness of the implementation of the motivation system is assessed by measuring the operating rates of the company, related to:

- ◀ financial condition (the size of the actual marginal contribution, lei, the percent of the additional net income distributed to the bonus fund, %);
- ◀ position of the enterprise on the market (number of customers, market share, the rating of the company on the market, etc.);
- ◀ internal business processes, that is, the level of achievement of those key performance indicators, which are set by the organization [11].

Conclusions

Thus, based on the results of the study of the scientists' views and the conducted research on the formation and implementation of staff motivation system, the analysis held the method of forming and implementing the motivational system at the enterprise, was independently developed by the author. The advantage is that it is directed not only on the strategic goals decisions and on the increase of labour productivity, but also on the labour relationship: maintenance and attraction of qualified personsnel; their involvement in the company's work and the disclosure of their potential.

Surse bibliografice/ Bibliographic sources:

1. VETLUZHISKY E. *Motivation and remuneration: Tools. Methods. Practice* / Elena Vetluzhsky. 6th ed. – M.: Alpina Publisher, 2013.-149s.S 9. ISBN 978-59614-4407-0.
2. *Energy Consulting in the Media. Grading as a tool for staff motivation* // Financial newspaper. 2008. August 14. [Electronic resource]. Access: URL: <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=8286>. AMT Consulting Group.
3. KIBANOV A.Y., BATKAEVA I.A., MITROFANOVA E.A., LOVCHEVA M.V.. *Motivation and stimulation of labor activity: Textbook* \ ed. of I. Kibanva. – M.: INFRA-M, 2014.-524 with.
4. KOSHELEV A.N. *Effective motivation of sales staff* / A.N. Koshelev. -2nd ed. – M.: Publishing Trading Corporation “Dashkov and K”, 2013, 224 p. ISBN 978-5-394-01222-8.
5. LITVINIYUK A. *Motivation and stimulation of labor activity. Theory and practice: the textbook for undergraduates* / A.A. Litvinyuk, S.J. Goncharov, V.V. Danilochkina [oth.]. – M.: Publisher Yurayt, 2014. –398 with. – series: Bachelor. Basic course. – ISBN 978-5-9916-3405-2.
6. KAPLAN Robert S. and NORTON David P. *Balanced Scorecard. From strategy to action*. JSC “Business-Olympus”, Moscow, 2003, 214.
7. RODIONOVA E.A. *Psychology of staff motivation*. – H.: “Humanitarian Center”, 2013. –228s. ISBN 978-617-7022-06-09.
8. *Performance Management* [Text]: Per. with Fin. / T. Santalaynen E. Voutilainen, P. Porenne, J.H. Nissinen; Tot. Ed. and foreword. JA Leimane. – M: Progress-Univers, 1993. –318 p.: Silt; 21 cm. – 50,000 copies. – ISBN 5-01-004303-3.
9. URL: <http://www.kadrovik.ru>
10. http://citforum.ru/database/case/glava4_3.shtml
11. <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/69004931>