

CZU: 005.583.1:334.72 (478)

ANALIZA INFLUENȚEI MANAGERIALE ASUPRA MOTIVAȚIEI PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Drd. Cătălina ILCIUC, ASEM
catalinailciuc@mail.ru

Abilitatea de a-i face pe oameni să muncească, arta motivării angajaților, în legătură cu scopurile comune, este esențială pentru succesul oricărui manager. Diagnosticarea aspectelor motivaționale și a factorilor motivaționali ai angajaților poate fi considerată un prim pas în elaborarea unei politici adecvate de motivare a personalului. Astfel, în acest articol, ne-am propus să analizăm câteva din strategiile motivaționale, pe care organizațiile din Republica Moldova le aplică în activitățile lor, sistemele de recompense care sunt aplicate și în ce măsură managerii de diverse niveluri sunt implicați în motivarea personalului.

***Cuvinte-cheie:** politica motivațională, motivarea personalului, performanțe profesionale, formare profesională continuă, stimulente.*

JEL: M12, M51, M52, M54.

Introducere. Analizând părerile diverse ale cercetătorilor preocupați de problematica motivării, se evidențiază multiplele tratări ale acesteia, care, în ultimă instanță, se reduc la faptul că motivarea personalului este procesul de inițiere și dirijare a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizației în schimbul satisfacerii nevoilor personale. În activitatea conducătorilor moderni, previziunea comportamentului colaboratorilor lor este esențială și, chiar dacă este extrem de dificil de anticipat, specialiștii trebuie să identifice nu doar cine/ce influențează un anumit comportament, ci și cum poate fi el orientat. Comportamentul dirijat al angajaților de către manageri vizează reacția pozitivă a celor dintâi de a manifesta un comportament în consonanță cu dorințele, speranțele acestora. Prin urmare, cel dirijat (manipulat) nu este colaboratorul, ci cadrul de conducere care, pentru a-și putea motiva angajații, trebuie să aibă un comportament cât mai aproape de așteptările lor, de fapt, această schimbare de sens reprezintă una dintre modificările fundamentale în stilul modern de conducere.

Material și metodă. În scopul diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova, a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor.

Pentru culegerea și sistematizarea informațiilor primare, a fost aplicată metoda anchetei prin chestionare. Reprezentativitatea eșantionului a fost asigurată

CZU: 005.583.1:334.72 (478)

ANALYSIS OF MANAGERIAL INFLUENCE ON THE PERSONAL MOTIVATION IN ORGANISATIONS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

PhD student Catalina ILCIUC, ASEM
catalinailciuc@mail.ru

The ability to make people work, the art of motivating others for a common goal, is essential to the success of any manager. Diagnosis of motivational and employee motivational factors can be considered a first step in developing an appropriate staff motivation policy. Thus, in this article we intended to analyse some of the motivational strategies that Moldovan organisations apply to their employees, what rewards systems are applied and how managers at various levels are involved in motivating staff.

***Key words:** motivational policy, staff motivation, professional performance, continuous training, incentives.*

JEL: M12, M51, M52, M54.

Introduction. Analysing the various views of the researchers concerned with the issue of motivation, its multiple treatments are highlighted, which ultimately reduces to the fact that the staff motivation is the process of initiating and directing human behaviour to achieve the goals of the organisation in exchange for satisfying personal needs. In the activity of modern leaders, the prediction of their collaborators' behaviour is essential and, even if it is extremely difficult to predict, the specialists need to identify not only who/what is responsible for a particular behaviour but also how it can be influenced. Managed behaviour of employees by the managers aims the positive reaction of the first ones to manifest behaviour in consonance with their desires and hopes. Therefore, the guided (manipulated) is not the collaborator, but the leader who, in order to motivate their employees, must behave as closely as possible to their expectations; in fact, this change of meaning is one of the fundamental changes in modern leading style.

Material and method. In order to diagnose the motivational aspects, to determine the motivational techniques and the reward system applied in the organisations of the Republic of Moldova, a complete quantitative and qualitative study has been carried out, oriented towards the scientific and practical substantiation of the results.

In order to gather and systematize the primary information we applied the survey method – questionnaire. The representativeness of the sample was ensured by the involvement of 55 organisations from the Republic of Moldova to analyse their opinions and to draw a general picture. Most respondents were from: SA

de implicarea unui număr de 55 de organizații din Republica Moldova pentru analiza opiniilor și conturarea unui tablou general, cei mai mulți respondenți fiind de la: SA „Apă-Canal Chișinău”, ÎM „RTEC”, SA „Viorica-Cosmetic”, SRL „Top Fashion” și SRL „Luxstore”. Astfel, în perioada septembrie 2016 – martie 2017, a fost interviuat atât personalul de conducere, cât și cel executiv (40 de manageri și 357 din personalul de execuție). În continuare, ne propunem să analizăm doar câteva aspecte ale studiului, care reflectă implicațiile manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova.

Rezultate și discuții. Obiectivele generale stabilite la nivelul organizației ce vizează dirijarea comportamentului angajaților presupun valorificarea muncii prin crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției și evitarea insatisfacției în muncă sau prin constituirea unui climat de apreciere a muncii; asigurarea unui sistem de salarizare stimulantiv; delegarea responsabilităților la nivelurile operaționale de conducere și execuție; asigurarea competiției constructive; potențarea încrederii în sine a angajaților cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru a se implica în activități complexe etc.

Toate acestea sunt incluse în politica motivațională a organizației. Elaborarea politicii motivaționale a oricărei organizații este prerogativa managerilor de vârf ai acesteia, însă, implementarea ei revine și managerilor operaționali.

„Apa-Canal Chisinau”, IM “RTEC”, SA “Viorica Cosmetic”, SRL “Top Fashion” and SRL “Luxstore”. So, between September 2016 and March 2017, both management and executive staff (40 managers and 357 executives) were interviewed. Next, we propose to analyse only some aspects of the study, which reflect the managerial implications on staff motivation in the organisations of the Republic of Moldova.

Results and discussions. General goals set at the organisation level to guide employee behaviour require work to be capitalized by creating opportunities for satisfaction and avoiding dissatisfaction at work or by creating a climate of work appreciation; ensuring an incentive payment system; delegating responsibilities at the operational level of management and execution; ensuring constructive competition; empowering employees' confidence in order to become motivated to engage in complex activities, etc.

All of these are included in the organisation's motivational policy. Developing the motivational policy of any organisation is the prerogative of its top managers, but its implementation is also the responsibility of operational managers.

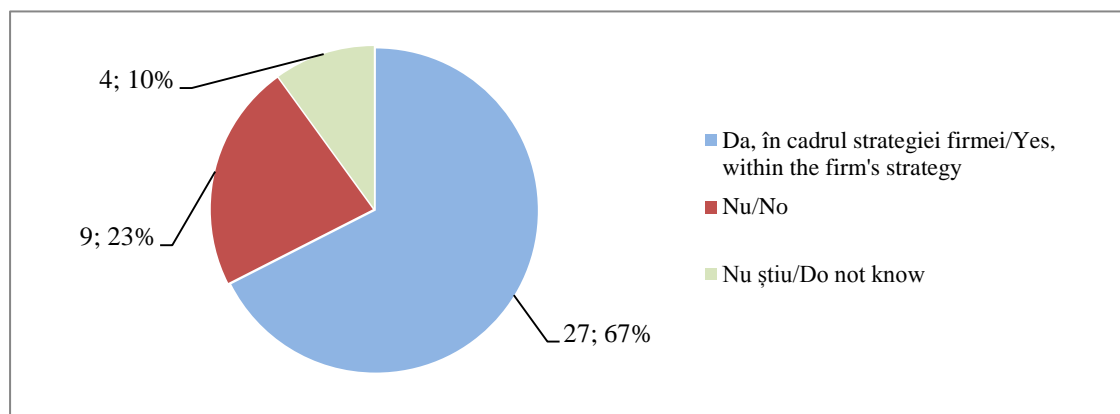


Figura 1. Existența politicii de motivare a personalului în cadrul firmelor autohtone/
Figure 1. The existence of the motivation policy of the personnel within local organisations

Sursa: Studiul efectuat de autor în baza interviurii managerilor autohtoni/

Source: Author's study based on interviewing local managers

Rezultatele studiului, elaborat și aplicat de autor, relevă faptul că o parte din cadrele de conducere nu știu despre existența unei asemenea politici în cadrul firmelor, fapt reflectat în figura 1. Acest lucru denotă lipsa transparenței sau a transparenței selective a politicilor motivaționale în cadrul organizațiilor autohtone.

Sarcina managerilor constă în identificarea și activarea motivelor salariaților, în dirijarea lor către o muncă performantă, utilizând stimulente adecvate.

The results of the study, elaborated and applied by the author, reveal that some of the management staff are unaware of the existence of such a policy within their firm, as reflected in figure 1. This indicates the lack of transparency or selective transparency of motivational policies within local organisations

The task of the managers is to identify and activate the reasons of employees, to lead them to performing work, using appropriate incentives.

Ponderea cea mai mare în categoria stimulentele materiale (cu excepția salariului/primelor) o dețin biletele la concerte și spectacole, oferirea serviciilor de transport, mesei (prânzului), a produselor sau serviciilor firmei în mod gratuit. Dintre stimulentele nemateriale predomină aprecierea rezultatelor prin laude sau diplome, recunoașterea publică a meritelor, comunicarea eficientă, dar și formarea continuă.

Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci și o investiție superioară în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii, în contextul în care foarte multe programe și proiecte europene lansează sloganul „Investește în oameni”. În acest context, prioritățile în domeniu vizează concepte, precum: învățarea continuă; recunoașterea competențelor și a calificărilor; asigurarea calității în formare; ameliorarea rețelei de informare, consilierea și orientarea profesională; creșterea participării la formare; dezvoltarea pieței furnizorilor de programe de formare profesională continuă.

În acest sens, încă din anul 2004, Guvernul Republicii Moldova a emis o Hotărâre cu privire la organizarea formării profesionale continue [1].

Răspunsurile respondenților (atât ale angajaților, cât și ale managerilor) atestă faptul că angajatorii autohtoni promovează politica de stat în domeniul perfecționării și recalificării cadrelor din economia națională în conformitate cu cerințele economiei de piață. În opinia managerilor intervievați, angajaților firmei le sunt oferite șanse egale de dezvoltare profesională – scor de 1,04 pe scala lui Likert.

În prezent, tot mai multe firme se confruntă cu necesitatea creșterii productivității și, pentru aceasta, ele dispun de posibilități limitate. Una dintre cele mai puțin exploatate căi de creștere a productivității o constituie îmbunătățirea performanței umane.

La nivel individual, performanța reprezintă o nominalizare a ceea ce a realizat persoana respectivă. Potrivit lui H. John Bernardin, „performanța trebuie definită ca sumă a efectelor muncii, deoarece ele asigură cea mai puternică legătură cu obiectivele strategice ale organizației, satisfacția clientului și contribuția economică” [2].

Aprecierea performanțelor profesionale stă la baza tuturor deciziilor cu privire personalul întreprinderii, oferind posibilitatea identificării elementelor de progres sau regres profesional, precum și a necesității unor cursuri de formare și perfecționare profesională. Cea mai folosită modalitate de efectuare a evaluării performanțelor este cea efectuată de către manageri. Evaluarea salariilor de către manager are la bază raționamentul că managerul este persoana cea mai autorizată să evalueze, în mod realist și obiectiv, performanțele subordonaților.

Circa 75% dintre managerii intervievați au afirmat că, în organizațiile în care activează, există un sistem de evaluare a performanțelor, iar dintre metodele de eva-

The largest share in the category of material incentives (excluding wages/bonuses) is held by concert and show tickets, offering transportation services, lunch, free products or services of the company. From non-material incentives predominates the appreciation of results through praise or diplomas, public recognition of merit, effective communication, and continuous training.

Continuous vocational training is not only a way of personal development for employees but a higher investment in human capital development with an impact on the increase the quality of work in the context where many European programs and projects come with the slogan "Invest in People". In this context, the priorities in the field concern concepts such as: continuous learning; recognition of skills and qualifications; quality assurance in training; improving the information, counselling and guidance network; increasing participation in training; developing the market for providers of continuous professional training programs.

So, the Government of the Republic of Moldova issued a Decision regarding the organisation of continuous professional training in 2004 [1].

Respondents' answers (both employees and managers) attest the fact that the local employers promote the state policy in the field of improvement and retraining of the staff of the national economy in accordance with the requirements of the market economy. In the opinion of interviewed managers, employees of the firm are offered equal opportunities for professional development – a score of 1.04 on Likert's scale.

Nowadays, more and more companies face the need to increase productivity and for this they have limited possibilities. One of the least exploited ways to increase productivity is to improve human performance.

At the individual level, performance is a nomination for what the person did. According to Bernardin, “performance must be defined as a sum of the effects of work because they provide the strongest link to the organisation's strategic goals, customer satisfaction and economic contribution” [2].

The assessment of professional performance is at the basis of all staff decisions, offering the possibility of identifying the elements of professional progress or regression, as well as the necessity of professional training and retraining. The most used way to effectuate performance evaluation is that done by managers. The manager's assessment of the employees is based on the reasoning that the manager is the most authorized person to realistically and objectively assess the performances of the subordinates.

About 75% of surveyed managers said that in the organisation they operate, there is a performance evaluation system, and among the methods of assessing employee performance in the firms included in the study, we mention the assessment scales (the amount of

luare a performanțelor angajaților, în firmele incluse în studiu, menționăm scalele de evaluare (cantitatea muncii, calitatea muncii, disciplina muncii) – 47% și evaluarea bazată pe rezultate – 35% (figura 2).

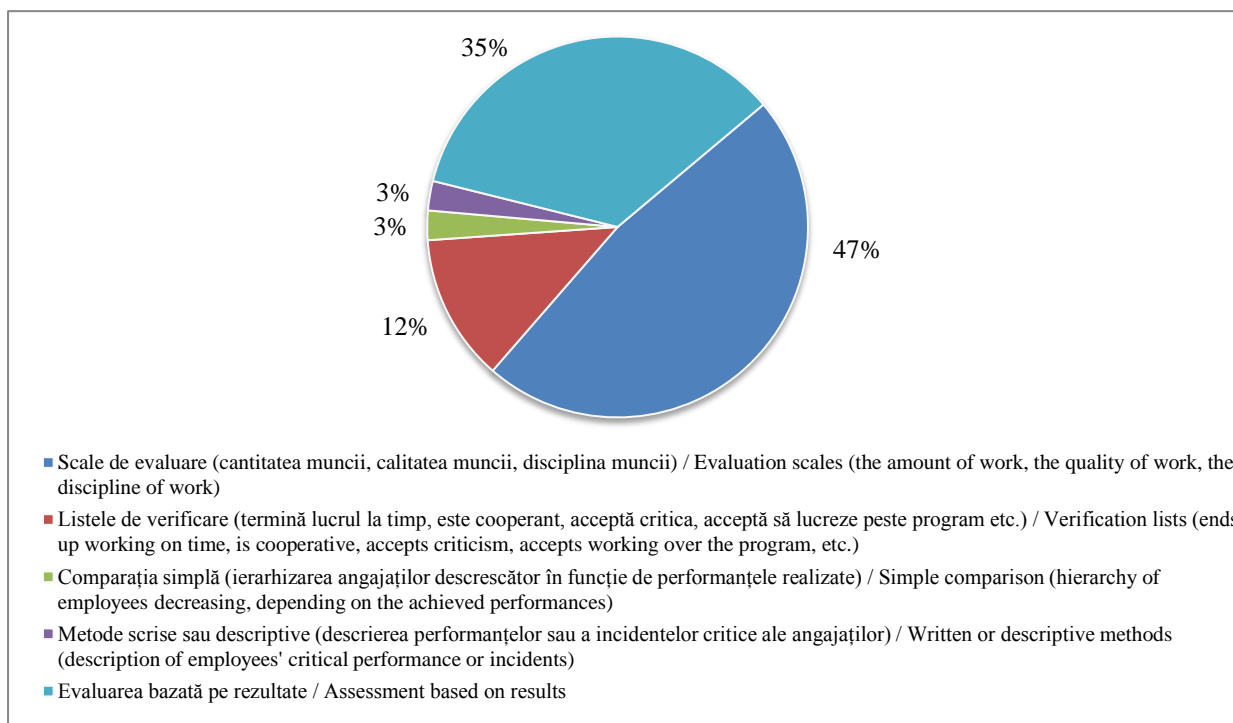


Figura 2. Ponderea metodelor de evaluare a performanțelor angajaților predominante în organizațiile autohtone/ Figure 2. Share of predominant employee performance assessment methods in native organisations

Sursa: Studiul efectuat de autor în baza interviuării managerilor autohtoni/ Source: Author's study based on interviews with local managers

Deși, managerii consideră ratingul angajaților un instrument motivant în realizarea performanțelor înalte (70%), totuși, doar 3 la sută dintre ei au menționat că există în cadrul firmei ierarhizarea angajaților degresiv, în funcție de performanțele realizate.

Rezultatele obținute în urma evaluării performanțelor angajaților servesc (în opinia managerilor), în primul rând, la promovare, apoi la diferențierea salariului, dar și la instruirea (dezvoltarea) profesională a angajatului. Nu în ultimul rând, evaluarea performanțelor constituie condiția obligatorie pentru luarea unor decizii privind eliberarea din post.

Evaluările performanței sunt parte integrantă a sistemului de recompense și penalizări al unei întreprinderi. Scopul corelării recompenselor cu performanța rezidă în motivarea angajaților să lucreze mai bine. În același timp, evaluarea performanțelor motivează angajații să lucreze mai bine, au declarat peste 55% dintre respondenții studiului (tabelul 1). De asemenea, managerii au susținut că implementarea, în cadrul organizației, a unui sistem de evaluare a performanțelor a dus la creșterea productivității muncii cu peste 20%.

Although managers consider the employee rating as a motivating tool for achieving high performance (70%), however, only 3% of them mentioned that there is a hierarchy of employees in the company according to their performance.

The results obtained from the employee performance evaluation serve (in managers' opinion) the most to promote, then to differentiate the salary, but also to the professional development of the employee. Last but not least, performance evaluation is a compulsory condition for taking decisions on dismissal.

Performance appraisals are part of reward and penalty system. The purpose of correlating rewards with performance is to motivate employees to work better. At the same time, performance evaluation motivates employees to work better, what said more than 55% of respondents (table 1). Also, managers have argued that implementing a performance appraisal system within the organisation has increased work productivity by over 20%.

Tabelul 1/ Table 1

**Corelarea performanței angajaților cu factorii motivaționali/
Correlation of employee performance with motivational factors**

Întrebările chestionarului propuse angajaților/ questionnaire's questions proposed to employees	Răspunsurile angajaților/ employees answers, %		
	Da/Yes	Nu/No	Parțial/Partly
Evaluarea performanțelor vă motivează să lucrați mai bine?/ Performance appraisal motivates you to work better?	55	15	30
Managementul organizației oferă angajaților cele mai bune condiții de muncă pentru obținerea performanțelor înalte?/The organisation's management provides employees the best working conditions to achieve high performance?	27	19	54
Relațiile informale stabilite între manageri și subordonați conduc la creșterea performanțelor și a satisfacției în muncă?/ Informal relationships between managers and subordinates lead to increased performance and job satisfaction?	46	15	39

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat/ **Source:** Written by the author based on the study

Managerii trebuie să valorifice la maximum potențialul uman de care dispun prin analiza și îmbunătățirea factorilor ce influențează performanța fiecărui angajat, crearea unei echipe stabile și motivate, deoarece performanța angajaților este și performanța organizației.

Pentru ca metodele de măsurare a performanțelor să fie relevante, scopurilor organizațiilor, managerii acestora trebuie să asigure transparența obiectivelor organizaționale, dar și a cerințelor și responsabilităților care se așteaptă de la angajați.

Astfel, 55% dintre subordonați știu ce se așteaptă de la ei la locul de muncă, 38% își cunosc doar parțial sarcinile și responsabilitățile, iar 7% dintre respondenți au răspuns negativ la această întrebare. Analiza chestionarelor reflectă faptul că, în cadrul organizațiilor mici (70%), nu toți angajații au fișe de post, prin urmare și sarcinile nu sunt foarte clar formulate, iar, uneori, chiar contradictorii.

Acest lucru este inadmisibil în organizațiile mari, unde fișele de post sunt instrumente de asigurare a transparenței responsabilităților și sarcinilor fiecărui post. De asemenea, sarcinile și responsabilitățile generale ale angajaților, deseori, fac obiectul reglementării regulamentelor interne, contractelor colective/individuale de muncă sau a strategiilor de resurse umane.

În ultimă instanță, aprecierea generală a angajaților, referitoare la gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților, este reflectată în tabelul 2.

Managers need to make the most of their human potential by analysing and improving the factors that influence the performance of each employee, creating a stable and motivated team because the performance of the employees is also the performance of the organisation.

For performance measurement methods to be relevant to organisational goals, their managers need to ensure the transparency of organisational goals and the requirements and responsibilities expected from employees.

Thus, 55% of subordinates know what is expected from them at work, 38% only know their tasks and responsibilities, and 7% of respondents have answered this question negatively. The analysis of questionnaires reflects the fact that within small organisations (70%) not all employees have job descriptions and therefore tasks are not very clearly formulated, and sometimes even contradictory.

This is inadmissible in large organisations, where job descriptions are tools to ensure the transparency of the responsibilities and tasks of each post. Also, the general tasks and responsibilities of employees are often subject to the regulations of internal rules, collective/individual labour agreements or human resources strategies.

As a last resort, the general assessment of employees regarding the degree/level of involvement of managers in employee motivation is reflected in table 2.

Tabelul 2/ Table 2

**Aprecierea gradului de implicare a managerilor în motivația angajaților/
Appreciation of the degree of managers' involvement in the motivation of employees**

Răspunsuri/Answers	Foarte înalt/ Very high	Înalt/ High	Mediu/ Medium	Sub mediu/ Under medium	Redus/ Low
Nivelul scalei/Scales's level	5	4	3	2	1
Nr. de respondenți ai eșantionului interviuat/ respondents' number of the interviewed sample	8	64	168	49	58

Sursa: Elaborat de autor în baza studiului efectuat/ **Source:** Written by the author based on the study

$$\text{Scor total} = \frac{8 \times 5 + 74 \times 4 + 168 \times 3 + 49 \times 2 + 58 \times 1}{357} = 2,79$$

Un scor de 2,79 este un scor sub medie, prin urmare, managerii organizațiilor implicate în studiu își vor reconfigura politica motivațională astfel, încât acest scor să depășească cel puțin media, deoarece politica motivațională a organizației este prerogativa managerilor nu numai sub aspect de elaborare, ci și sub aspect de implementare.

Ca rezultat al studiului complex elaborat, tragem următoarele **concluzii**:

1. Politica motivațională a organizațiilor autohtone, materializată prin sistemele de recompense aplicate, este corelată cu principalele prevederi legislative și normative ce reglementează remunerarea muncii angajaților în Republica Moldova. Statul garantează atât salariul minim, cât și dreptul la asigurări sociale; durata legală a timpului de muncă și a celui de odihnă; crearea condițiilor de formare și dezvoltare profesională.
2. Recompensele oferite angajaților corespund, în mare parte, prevederilor legislației muncii, organizațiile rezervându-și dreptul de a suplini sistemul de recompense, ținând cont de forma de proprietate, genul de activitate, performanțele organizaționale.

Funcția de motivare este una dintre funcțiile principale ale managementului, în general, și ale managementului resurselor umane, în special. Managerii sunt responsabili pentru elaborarea și implementarea politicii și strategiilor motivaționale, iar abilitatea de a-i face pe oameni să muncească, arta motivării personalului firmei în legătură cu scopurile comune este esențială pentru succesul oricărui manager.

A score of 2.79 is a score below average; therefore the managers of the organisations involved in the study will reconfigure their motivational policy so that this score exceeds at least the average because the motivational policy of the organisation is the prerogative of managers not only in terms of elaboration, but also in terms of implementation.

As a result of the elaborate complex study, we draw the following **conclusions**:

1. The motivational policy of the local organisations, materialized by the applied rewards systems, is correlated with the main legislative and normative stipulations regulating the remuneration of the employees' work in the Republic of Moldova. The state guarantees both the minimum wage and the right to social security; working and rest time; creating the conditions of professional training and development.
2. Rewards offered to employees largely correspond with labour law stipulations, and organisations have the right to change the reward system, taking into account the form of ownership, the type of activity and organisational performance.

Generally, the motivation function is one of the main functions of management and particularly of human resources management. Managers are responsible for developing and implementing motivational policies and strategies, also the ability to make people work, the art of motivating others about common goals is essential for the success of any manager.

Bibliografie/ Bibliography:

1. Hotărârea Guvernului nr. 1224 din 09.11.2014 cu privire la organizarea formării profesionale continue, publicat în Monitorul Oficial Nr. 208-211 din 19.11.2014
2. BERNARDIN, H. John, RUSSELL, Joyce E.A. *Human resource Management*, 6th Edition, 2016
3. BÎRCĂ, Alic. *Managementul recompenselor*, Chișinău: Editura ASEM, 2013
4. CILOCI, R., CHIȘLARI, E., COBAN, M., GOROBIEVSCHI, S. *Organizarea și gestionarea businessului propriu*, Chișinău: Editura Tehnica-Info 2004. 219 p.
5. GERBER, Michael. *Mitul Managerului*, București: Editura Amaltea 2004. 192 p.
6. HOBEANU, Tudor. *Motivarea complexă a resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004
7. ILIEȘ, L., MORTAN, M., LUNGESCU, D., LAZĂR, I., POPA, M., VEREȘ, V. *Management*, Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2009. 248 p.
8. PĂNIȘOARĂ, Georgeta, PĂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu. *Managementul resurselor umane, ghid practic*, Ediția a II-a, Editura Polirom, Iași, 2005, pag. 358