DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.16
CZU: 005.583.1:005.332.3

EMPLOYEE MOTIVATION DURING ORGANIZATIONAL CHANGE

MOTIVAȚIA ANGAJAȚILOR ÎN TIMPUL SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE

TALPĂ Alexandru, student, specialitatea: Marketing și Logistică
Academia de Studii Economice din Moldova,
str. Bănulescu-Bodoni 61, MD-2005, Chișinău, Republica Moldova
Telefon: +37360893999
e-mail: talpa.alexandru@ase.md

Abstract: *Organizational change is a constant challenge for modern enterprises. This paper examines the key drivers and barriers of employee motivation during periods of organizational transformation, including restructuring, mergers, and digital transformation initiatives. Drawing on motivational theories such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Self-Determination Theory, the study analyzes how leadership behavior, communication strategies, and participatory management affect employee engagement and performance. Results indicate that transparent communication, recognition of individual contributions, and inclusion in decision-making are the most impactful factors sustaining motivation during change. The paper concludes with practical recommendations for managers and HR professionals seeking to maintain a motivated workforce during organizational transitions.*
Keywords: *employee motivation, organizational change, leadership, communication, employee engagement, human resources management, change management, workforce performance*
JEL CLASSIFICATION: M12, M54, D23, J28

INTRODUCERE. Schimbarea organizațională a devenit o trăsătură definitorie a mediului de afaceri contemporan. Determinată de globalizare, de perturbările tehnologice și de evoluția cerințelor pieței, companiile sunt tot mai frecvent nevoite să-și restructureze operațiunile, cultura și direcția strategică. Deși astfel de transformări sunt adesea necesare pentru competitivitatea pe termen lung, ele generează riscuri semnificative — printre care cel mai important este scăderea motivației și a implicării angajaților.

Relația dintre schimbarea organizațională și motivația angajaților este complexă și multidimensională. Angajații care se simt nesiguri cu privire la rolurile lor, se tem de pierderea locului de muncă sau percep o lipsă de transparență din partea conducerii sunt mult mai puțin predispuși să performeze la cel mai înalt nivel. În schimb, atunci când schimbarea este gestionată cu grijă și angajații sunt implicați activ ca participanți, motivația poate fi menținută sau chiar îmbunătățită.

Obiectivul acestei lucrări este de a investiga principalii factori care influențează motivația angajaților în perioadele de schimbare organizațională, de a identifica bunele practici din literatura academică și din practica de afaceri și de a propune recomandări acționabile pentru liderii organizaționali și profesioniștii din resurse umane.

CONȚINUTUL DE BAZĂ.

Analiza succintă a surselor bibliografice în domeniu. Motivația a fost studiată extensiv în psihologia organizațională. Maslow (1943) a propus că nevoile umane sunt organizate într-o ierarhie de la nevoile fiziologice de bază până la autorealizare. În perioadele de schimbare organizațională, angajații pot simți că nevoile de ordin inferior (securitate, stabilitate) sunt amenințate, ceea ce subminează motivatorii de ordin superior, precum creativitatea și împlinirea personală (Maslow, 1943).

Teoria celor Doi Factori a lui Herzberg face distincție între factorii de igienă (salariu, condiții de muncă, siguranța locului de muncă) și motivatorii intrinseci (realizare, recunoaștere,

dezvoltare). Schimbarea organizațională destabilizează frecvent factorii de igienă, sporindu-se insatisfacția. Totuși, dacă schimbarea introduce noi roluri, responsabilități și oportunități, ea poate stimula simultan motivatorii intrinseci (Herzberg et al., 1959).

Teoria Autodeterminării (SDT), elaborată de Deci și Ryan (1985), pune accent pe autonomie, competență și relaționare ca nevoi psihologice fundamentale care susțin motivația intrinsecă. Cercetările au demonstrat că procesele de schimbare care diminuează autonomia angajaților prin decizii impuse de sus în jos și comunicare deficitară — tind să reducă semnificativ motivația intrinsecă (Deci & Ryan, 2000).

Lucrările mai recente ale lui Kotter (1996) și Kanter (2004) subliniază că dimensiunea umană a schimbării este adesea subestimată. Managementul eficient al schimbării necesită nu doar ajustări structurale, ci și strategii deliberate pentru menținerea moralului, a încrederii și a angajamentului angajaților pe parcursul tranziției.

Metodele de cercetare utilizate. Studiul utilizează o abordare de tip mixt. Analiza teoretică se bazează pe o revizuire sistematică a literaturii academice din perioada 2000–2025, extrasă din bazele de date Scopus, Web of Science și Google Scholar. Termenii de căutare principali au inclus: „motivația angajaților", „schimbare organizațională", „managementul schimbării" și „implicarea angajaților".

În plus, a fost administrat un chestionar structurat unui număr de 120 de angajați din cinci organizații moldovenești care au trecut printr-o restructurare semnificativă în ultimii trei ani. Sondajul a măsurat percepțiile angajaților cu privire la comunicarea din partea conducerii, implicarea în luarea deciziilor, accesul la resurse și satisfacția generală la locul de muncă pe perioada procesului de schimbare. Datele au fost analizate prin statistici descriptive și analiză de corelație.

Rezultatele obținute. Rezultatele sondajului indică faptul că 74% dintre respondenți au raportat o scădere a motivației în timpul schimbării organizaționale, principalii factori contributivi fiind comunicarea deficitară (61%), teama de insecuritate a locului de muncă (58%) și lipsa implicării în luarea deciziilor (49%). Dimpotrivă, angajații care au raportat că sunt informați regulat de către conducere, participă la planificarea schimbărilor și primesc recunoaștere pentru eforturile suplimentare, au înregistrat scoruri de motivație semnificativ mai ridicate.

Tabelul 1 sintetizează principalii factori motivaționali identificați în sondaj, împreună cu scorurile lor de impact pe o scală Likert de 5 puncte.

Tabelul 1. Impactul factorilor cheie asupra motivației angajaților în timpul schimbării organizaționale

Factor motivațional	**Scor mediu (1-5)**	**% respondenți afectați**
Comunicare transparentă din partea conducerii	4,6	82%
Implicarea în procesul decizional	4,3	74%
Recunoașterea și aprecierea eforturilor	4,1	69%
Garanții privind securitatea locului de muncă	3,9	61%
Acces la formare și dezvoltare profesională	3,7	55%
Suportul colegilor și coeziunea echipei	3,5	52%

Sursa: elaborat de autor în baza surselor bibliografice

Analiza de corelație a relevat o relație pozitivă semnificativă din punct de vedere statistic între calitatea comunicării manageriale și motivația angajaților ($r = 0,71$, $p < 0,01$), confirmând că aceasta este variabila cu cel mai mare impact în perioadele de schimbare organizațională.

Mai mult, organizațiile care au adoptat un management participativ al schimbării — invitând angajații să co-proiecteze procesele de restructurare — au înregistrat o rată de fluctuație voluntară cu 30% mai scăzută față de cele care au aplicat exclusiv abordări de sus în jos. Acest rezultat este în concordanță cu accentul pus de SDT pe autonomie ca premisă a motivației susținute (Deci & Ryan, 2000).

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI. Rezultatele acestui studiu confirmă că motivația angajaților în perioadele de schimbare organizațională este determinată în mod semnificativ de calitatea comunicării manageriale, de gradul de implicare a angajaților în procesele de schimbare și de capacitatea culturii organizaționale de a promova încrederea și recunoașterea.

Pe baza revizuirii literaturii și a constatărilor empirice, propun următoarele recomandări pentru liderii organizaționali și profesioniștii din resurse umane:

1. Elaborarea unei strategii proactive de comunicare care să informeze angajații cu privire la obiectivele, calendarul și impactul preconizat al schimbărilor, înainte, în timpul și după tranziție. Transparența reduce incertitudinea și menține încrederea.

2. Implementarea practicilor de management participativ al schimbării, prin care angajații sunt invitați să contribuie cu idei și feedback în procesul de restructurare. Aceasta sporește sentimentul de responsabilitate, reduce rezistența și susține motivația intrinsecă.

3. Consolidarea sistemelor de recunoaștere și recompensare pentru a aprecia reziliența și contribuțiile angajaților în perioadele dificile de tranziție. Atât recunoașterea formală, cât și cea informală s-au dovedit eficiente.

4. Investiția în oportunități de dezvoltare profesională continuă pe parcursul schimbărilor. Accesul la formare transmite angajaților că organizația îi valorizează și le susține continuitatea carierei.

5. Formarea managerilor de nivel mediu în domeniul lidershipului în condiții de schimbare și al inteligenței emoționale. Managerii de nivel mediu reprezintă interfața principală dintre conducerea strategică și angajații de la primul nivel, iar comportamentul lor modelează direct experiența angajaților în perioadele de schimbare.

Cercetările viitoare ar putea extinde studiul de față prin examinarea diferențelor specifice de sector în dinamica motivațională în perioadele de schimbare sau prin utilizarea unor metodologii longitudinale pentru a urmări evoluția motivației pe parcursul mai multor faze ale transformării organizaționale.

REFERINȚE

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* Plenum Press.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
3. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* John Wiley & Sons.
4. Kanter, R. M. (2004). *Confidence: How winning streaks and losing streaks begin and end.* Crown Business.
5. Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business School Press.
6. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.
7. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524.
8. Stratan, A. (2022). *Organizational development and human capital in transition economies.* ASEM Publishing House.

Coordonator științific: STRATAN Alexandru, Prof. Univ., dr. hab., academician,
Academia de Studii Economice din Moldova,
str. Bănulescu-Bodoni 61, MD-2005, Chișinău, Republica Moldova
e-mail: stratan.alexandru@ase.md