DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.29
CZU: 331.101.3:[005.954.6+005.963]

EMPLOYEE MOTIVATION – A DETERMINING FACTOR OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

MOTIVAȚIA ANGAJAȚILOR – FACTOR DETERMINANT AL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

CEBAN Victorina, studentă, specialitatea: BA
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61,
e-mail: ceban.victorina@ase.md

Abstract: *In today`s competitive and evolving business environment, employee motivation is one of the most important factors influencing organizational success. This research aims to analyze the relationships between employee motivation and organizational performance by examining the main motivational theories and analyzing effective motivational strategies applicable in modern organizations. The research methods used include the analysis of specialized sources. The results confirm that organizations which consistently invest in employee motivation achieve higher levels of productivity, reduced staff turnover, and a greater capacity for development. Moreover, practical examples from internationally recognized companies demonstrate that properly implemented motivational practices generate measurable and sustainable competitive advantages.*
Key words: *employee motivation, organizational performance, productivity, management.*
JEL CLASSIFICATION: J24, M12, M54

INTRODUCERE

Dintotdeauna, o problemă întâlnită în mediul afacerilor este motivația angajaților, unul din principalele subiecte abordate în management și comportament organizațional. Într-un mediu economic tot mai avansat și plin de concurenți, pentru a obține avantaje importante față de aceștia, este foarte esențial ca organizațiile să reușească să stabilească un nivel înalt și stabil de motivare a resurselor umane. Angajații motivați sunt mai productivi, mai activi fizic și intelectual, mai creativi și cu un grad mai ridicat de loialitate față de organizație. Conform unor cercetări, s-a specificat că doar 15% din angajați globali se simt cu adevărat motivați, iar acest procentaj scăzut semnalează o problemă de management al resurselor umane (The Motivational Speakers Agency, 2026).

Scopul acestei **cercetări** este analiza relației dintre motivația angajaților și performanța organizațională, identificând factorii motivaționali care acționează asupra comportamentelor angajaților. Metodele utilizate pentru această cercetare sunt analiza surselor bibliografice de specialitate, studiul unor date statistica relevante și sinteza abordărilor teoretice stabilite.

ANALIZA SURSELOR BIBLIOGRAFICE

Conceptul de **motivație** semnifică o forță interioară care ghidează comportamentul uman către îndeplinirea obiectivelor prestabilite. La nivelul organizației, motivarea angajaților desemnează procesul prin care aceștia sunt stimulați să își îndeplinească sarcinile cu eficiență și dedicare, pornind de la identificarea nevoilor, dorințelor și aspirațiilor individuale (Eucom, 2023).

Motivația se clasifică în două categorii mari. **Motivația intrinsecă** determină factorii de ordin intern, și anume satisfacția profesională, sentimentul împlinirii, autonomia în muncă și identificarea cu rolul companiei. **Motivația extrinsecă** se axează pe stimulente externe: remunerarea, promovările, recunoașterea în public (Eucom, 2023; Boutique Cadeaux 2022). Cercetările concluzionează că, pentru a obține cele mai bune rezultate de durată, este necesar să existe un echilibru între aceste două tipuri de motivație, deoarece motivația exclusiv financiară de cele mai deseori prezintă implicare pe termen scurt.

Teoria principală a motivației, un loc de top îl ocupă Teoria ierarhiei nevoilor propusă de Abraham Maslow (1954), care clasifică nevoile umane pe cinci niveluri: fiziologice, de securitate, sociale, de stimă și de autorealizare. Această teorie a lui Maslow este un instrument de referință pentru toți managerii care doresc să înțeleagă dinamica motivației la locul de muncă.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Motivația angajaților este determinată de un ansamblu complex de factori materiali și non-materiali. Concurența pentru atragerea și păstrarea celor mai talentați și sârguincioși angajați impune organizațiile să dezvolte și să adapteze încontinuu pachetele de recompense, integrând preocupări legate de sănătatea mintală, bunăstarea financiară, echilibrul muncă-viață personală și sensul individual al activității profesionale (Leaveboard, n.d.). Deși remunerarea cu resurse financiare rămâne metoda fundamentală, managerii dispun și de multe alte instrumente motivaționale, iar organizațiile cu o abordare proactivă și incluzivă obțin câștiguri mai semnificative în productivitate, implicare și loialitate (Leaveboard, n.d.).

Motivația intrinsecă se dovedește a fi mai eficientă pe termen lung, deoarece angajații motivați prin această metodă nu se limitează doar la îndeplinirea sarcinilor, ci aduc energie, creativitate și inițiativă suplimentare. Deși necesară, motivația extrinsecă are efecte mai limitate în timp dacă nu este însoțită de o dimensiune intrinsecă (Eucom, 2023). Absența motivației este ușor identificabilă prin atragerea atenției la anumite caracteristici, precum productivitate scăzută, performanțe reduse și, în ansamblu, neîndeplinirea obictivelor organizației.

Un factor motivațional important este evaluarea performanței, prin care organizațiile pot adapta politici de compensare adecvate, pot identifica nevoile de formare și pot să optimizeze comunicarea manageri-angajați. Evaluarea profesională individuală reprezintă o componentă esențială în proiectarea unui sistem motivațional echitabil și eficient, întrucât asigură alocarea recompenselor în raport cu contribuțiile reale ale fiecărui angajat (Chiper, 2024).

Relația dintre motivația angajaților și performanța organizațională este confirmată de literatură și de practica managerială, iar impactul acesteia asupra performanței organizaționale se manifestă pe mai multe planuri. O forță de muncă motivată este mai productivă, este mai loială și mai predispusă să rămână în echipă pe termen lung, ceea ce determină direct succesul organizației (Eucom, 2023).

Reducerea fluctuației de personal reprezintă unul beneficiu a unui sistem motivațional eficient. Angajații care se simt motivați, apreciați sunt mai puțin predispuși să plece din organizația, iar acest lucru influențează pozitiv compania, deoarece se diminuează costurile asociate recrutării și instruirii noilor angajați, dar și pierderea cunoștințelor instituționale acumulate (Eucom, 2023).

Pe baza literaturii de specialitate și practica managerială contemporană, pot fi identificate mai multe strategii cu impact demonstrat asupra motivației resurselor umane:

1. *Recunoașterea realizărilor* – Motivația angajaților se îmbunătățește considerabil în acel moment când aporturile lor sunt recunoscute de către cei superiori. Această strategie necesită gesturi concrete, și anume scrisori de mulțumire, discurs de apreciere public sau organizarea unor festivități în urma proiectelor reușite. Toate aceste gesturi favorizează majorarea moralului echipei și consolidează loialitatea angajaților (Leaveboard, n.d.).
2. *Investiția în dezvoltare profesională* – Angajații care beneficiază de posibilități continue de învățare și angajații care sunt provocați intelectual la locul de muncă înregistreaza niveluri înalte de satisfacție și implicare. Aceasta ar putea include asumarea unor anumite roluri noi, conducerea unor proiecte mai complexe sau chiar participarea la careva programe sau cursuri de formare profesională finanțate de angajator (Leaveboard, n.d.).
3. *Autonomie și responsabilitate* – Implicarea angajaților în luarea deciziilor și delegarea de responsabilități reale creează un sentiment de ownership față de rezultate, intensificând motivația intrinsecă (Eucom, 2023).

4. *Construirea unui mediu de lucru pozitiv și sănătos* – Un climat organizațional în care angajații simt că aparțin și contribuie real la succesul companiei mărește productivitatea și motivația acestora. Totodată, aceasta strategie implică careva elemente esențiale: corectitudinea în tratamentul tuturor angajaților, promovarea pozitivității în relațiile echipei, respectarea intervalelor de pauză regulate și asigurarea echilibrului dintre viață personală și cea profesională (Leavebord, n .d.).

5. *Motivarea prin recompense extrinseci adaptate* – Recompensele externe (bonusuri, cadouri, avansări) reprezintă instrumente care au efect imediat asupra comportamentului profesional al angajaților. Unele cercetări demonstrează că anumiți factori externi de motivare pot stimula dorința unui angajat de a obține abilități noi sau de a-și asuma implicarea în anumite proiecte cu o importanță mai mare. (Boutique Cadeaux, 2022).

Un exemplu din practica internațională este companiei Google, care a implementat o politică prin care angajații au dreptul să aloce 20% din timpul lor de lucru unor proiecte personale. Această strategie bazată pe motivație intrinsecă și autonomie creativă a dus la generarea unor produse de succes global, precum Gmail și Google News. Totodată, în urma satisfacției angajaților pentru toate metodele de motivare utilizate de Google (distracție în program, training), această companie de numeroase ori a fost desemnată drept cel mai bun loc de muncă (Revistacariere, 2015).

Un alt exemplu este compania Zappos, un retailer online care a transformat motivarea angajaților într-un avantaj competitiv prin filosofia ”Delivering Happiness”. Fondatorul companiei oferea 2000 dolari noilor angajați pentru a renunța la job în prima săptămână. Această practică era utilizată pentru a selecta persoanele motivate intrinsec. Numai 1% din angajați acceptau această ofertă, ceea ce reflectă un nivel excepțional de identificare cu valorile organizației. Rezultatul acestei culturi este că Zappos a figurat șapte ani la rând în topul Fortune ”100 Best Companies to Work For” (Classy, 2016).

Un studiu realizat de Gallup, o organizație de cercetare în domeniul resurselor umane recunoscută internațional, evidențiază performanța angajaților cu un grad înalt de implicare. Rezultatele, arătate în Figura 1, demonstrează că motivația și implicarea angajaților generează avantaje semnificative pe mai multe planuri în organizație (Gallup, n.d.).

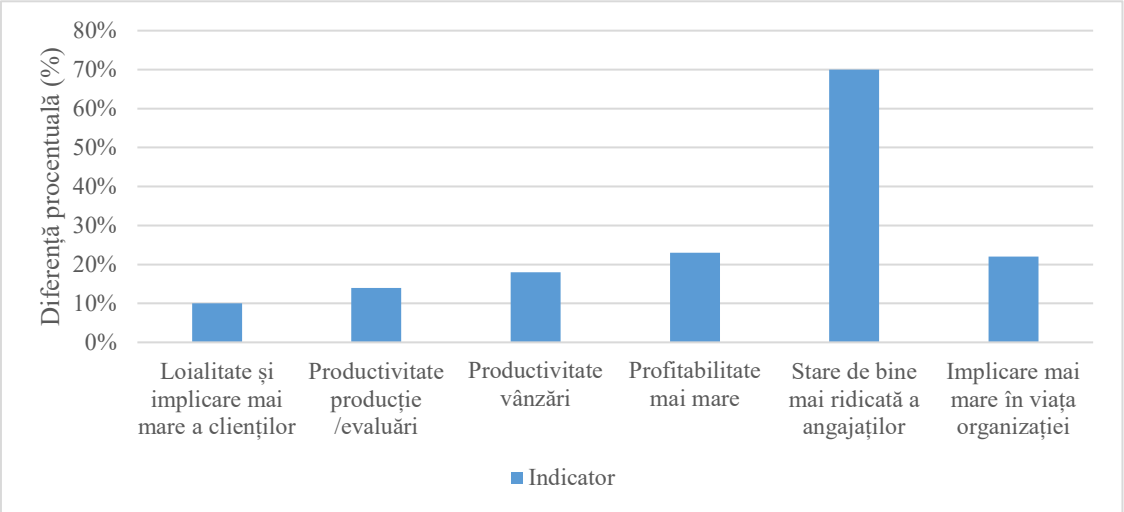


Figura 1. Impactul motivării angajaților asupra performanței organizaționale, (%).
Sursa: elaborat de autor în baza datelor (Gallup, n.d.)

Conform acestor date, organizațiile cu angajați foarte implicați înregistrează o productivitate mai mare cu +14% în producție și +18% în vânzări, o profitabilitate superioară cu +23% și o loialitate a clienților mai ridicată cu +10% (Gallup, n.d.). Toate aceste cifre demonstrează impactul direct și măsurabil a motivației angajaților asupra rezultatelor organizației.

CONCLUZII

În cele din urmă, motivația angajaților nu constituie un element secundar al managementul organizațional și al resurselor umane, ci un factor determinant și strategic al performanței companiei pe termen lung. Analiza tuturor surselor, confirmă că organizațiile care investesc sistematic în motivarea resurselor umane obțin rezultate considerabile pe mai multe dimensiuni. În concluzie, organizațiile care reușesc să înțeleagă care este piedica succesului și organizațiile care reușesc să modeleze un mediu în care angajații se simt valorificați și apreciați, atunci compania dobândește un avantaj competitiv greu de copiat. Motivația angajaților nu reprezintă un cost, ci o investiție demonstrată în succesul companiei.

REFERINȚE

1. The Motivational Speakers Agency. (2026). *15 employee motivation statistics you need to know in 2026*. https://motivationalspeakersagency.co.uk/news/employee-motivation-statistics-you-need-to-know
2. Eucom. (2023). *Motivarea angajaților – cheia către o echipă productivă și de succes*. https://www.eucom.ro/motivarea-angajatilor-cheia-catre-o-echipa-productiva-si-de-succes/
3. Boutique Cadeaux. (2022). *Motivarea angajaților – iată tot ce trebuie să știi pentru a avea o echipă motivată și eficientă*. https://boutiquecadeaux.ro/blog/motivarea-angajatilor-iata-tot-ce-trebuie-sa-stii-pentru-a-avea-o-echipa-motivata-si-eficienta
4. Leaveboard. (n.d.). *De ce este importantă motivarea angajaților și cum să o îmbunătățim?* https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/motivarea-angajatilor/
5. Chiper, C. (2024). Strategii de motivare a angajaților în organizațiile din RM. În *Seminarul Marketing și logistică în era digitală* (pp. 41–45). Universitatea Tehnică a Moldovei. https://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/28749/Seminar-Marketing-logistica-era%20digitala-2024-p41-45.pdf
6. Revista Cariere. (2015). *Lecții de la Google despre motivarea angajaților*. https://www.revistacariere.ro/inspiratie/cover-story/lectii-de-la-google-despre-motivarea-angajatilor/
7. Classy Blog. (2026). *5 lessons from Zappos on employee happiness*. Medium. https://medium.com/classy-blog/5-lessons-from-zappos-on-employee-happiness-10e3889b7ba
8. Gallup. (n.d.). *What highly engaged employees achieve more of*. https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx

Coordonator științific: BAIEȘU Marina, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +373 402 785
e-mail: baiesu.m@ase.md