DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.40
CZU: [005.32:331.101.3]:338.45(478)

MOTIVATION MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL SECTOR: ANALYSIS OF THE TECHNIQUES USED BY EFES VITANTA MOLDOVA AND THE IMPACT ON PERFORMANCE

MANAGEMENTUL MOTIVAȚIEI ÎN SECTORUL INDUSTRIAL: ANALIZA TEHNICILOR UTILIZATE DE EFES VITANTA MOLDOVA ȘI IMPACTUL ASUPRA PERFORMANȚEI

MOISEI Cornelia, studentă, specialitatea: BA
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail autor: moisei.cornelia@ase.md

Abstract: *This article analyzes the strategic correlation between human resource management and the record economic performance of Efes Vitanta Moldova Brewery in 2024. The paper demonstrates how transforming employees into the main competitive advantage generated a massive increase in net profit and sales volume, confirming the hypothesis that a well-structured motivation system directly supports long-term competitiveness. The study addresses the impact of investments in human capital on financial indicators, the importance of strengthening the employer brand at the national level, and the role of organizational culture in maintaining high productivity. In essence, the material offers a model of good practices for the local business environment, arguing through concrete data that the well-being and development of the team are essential pillars for the success and sustainability of a company.*
Key words: *Motivation, performance, competitiveness, employer, efficiency*
JEL CLASSIFICATION: M54, M53, M52, J62

INTRODUCERE

În condițiile actuale ale pieței muncii din Republica Moldova, performanța unei companii este strâns legată de abilitatea managementului de a valorifica angajații ca principal avantaj competitiv. Într-un mediu economic globalizat, rezultatele nu mai sunt determinate exclusiv de resursele financiare, ci de eficiența politicilor de motivare care stimulează potențialul uman.

Managementul strategic al resurselor umane constituie un proces dinamic și adaptabil, prin care organizațiile își ating obiectivele prin creșterea implicării și loialității angajaților. În cazul companiilor de top, precum Efes Vitanta Moldova Brewery, motivarea personalului reprezintă un pilon esențial al dezvoltării durabile, contribuind atât la adaptarea rapidă la schimbările economice, cât și la menținerea unui nivel ridicat al productivității.

Lucrarea își propune să analizeze metodele de motivare utilizate de Efes Vitanta și să determine efectele acestora asupra performanțelor economice ale companiei. De asemenea, studiul urmărește să evidențieze un set de bune practici care pot fi aplicate pentru creșterea eficienței organizaționale prin valorificarea resurselor umane.

Obiectivele principale ale cercetării sunt:

1. Analiza conceptuală a legăturii dintre motivarea angajaților și performanța organizațională;
2. Identificarea principalelor tehnici de motivare implementate de Efes Vitanta (de natură financiară, educațională și de wellness);
3. Evaluarea influenței acestor practici asupra profitabilității și retenției personalului.

Metodologia utilizată include analiza rapoartelor anuale ale companiei pentru anul 2024, examinarea informațiilor disponibile pe site-ul oficial al companiei Efes Vitanta, precum și sinteza literaturii economice de specialitate.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Rezultatele obținute:

Unul dintre cei mai principali factori ce influențează comportamentul, performanța și implicarea angajaților în cadrul companiei este motivația. În cadrul managementului resurselor umane, motivația nu reprezintă doar o noțiune teoretică, ci un factor strategic esențial care influențează eficiența activităților, nivelul de stabilitate al angajaților și capacitatea întreprinderii de a rămâne competitivă pe termen lung (Redacția TVR Moldova, 2026).

În acest context, compania Efes Vitanta Moldova Brewery (EVMB), parte a grupului multinațional *Anadolu Efes*, care se ocupă de producerea și comercializarea berii reprezintă un model de bune practici în care tehnicile de motivare sunt aliniate cu obiectivele de performanță globală. Ipoteza cercetării este că un sistem bun de motivare corelează direct cu creșterea eficienței operaționale și a cotei de piață a organizației. Un indicator relevant al succesului tehnicilor de motivare aplicate este recunoașterea externă a calității mediului de lucru. În 2024, compania s-a clasat în Top 3 cei mai buni angajatori din Republica Moldova, conform studiului de „Percepție a Brandului Angajatorului" realizat de *AXA Management Consulting*. Această distincție, obținută pentru a treia oară, demonstrează o corelație directă între politicile de retenție ale companiei și gradul ridicat de angajament al personalului (Efes Moldova, 2026). Un brand de angajator puternic reduce costurile de recrutare și atrage talente de înalt nivel, esențiale pentru eficiența operațională.

Conform raportului oficial de activitate pentru anul 2024, Efes Vitanta Moldova Brewery (EVMB) a demonstrat că performanța financiară record (profit net de 178,5 milioane MDL) este rezultatul direct al unei strategii de resurse umane axate pe bunăstare, dezvoltare continuă și recunoaștere. Tehnicile de motivare implementate pot fi clasificate în patru piloni strategici:

1. Motivarea prin Comunicare și Participare: „Pub Talk"

Compania utilizează tehnica managementului participativ pentru a crește motivarea intrinsecă.

- Mecanismul Pub Talk: Organizarea de întâlniri în grupuri mici (max. 15 persoane) într-un cadru informal (la o halbă de bere), unde angajații discută direct cu Directorul General.
- Impact: Această metodă transformă cultura organizațională din una ierarhică în una bazată pe deschidere. Angajații se simt valorizați ("fiecare angajat este auzit"), ceea ce crește gradul de angajament și transparența activității.

2. Sistemul de Dezvoltare Structurată: Platforma „Efes Lab"

Investiția în capitalul uman a atins un nivel impresionant în 2024: 8.688 ore de formare (o medie de 24 ore/angajat). Motivarea prin învățare a fost organizată prin Efes Lab, structurat pe 5 direcții:

- Grow Lab: Dezvoltarea abilităților soft (Comunicare, Discurs public, Excel).
- Profession Lab: Excelență tehnică prin stagii internaționale (6 luni la Berlin pentru ingineri) și traininguri senzoriale (degustarea a 46 de arome).
- Leadership Lab: Formarea managerilor de prima linie (maiștri, operatori seniori) și întărirea culturii de feedback.
- Digital Lab: Acces la platforma *Journey* pentru module autonome de management al stresului, gândire strategică și leadership situațional.

Impact asupra performanței: Creșterea competențelor a susținut direct veniturile record și eficiența operațională.

3. Motivarea prin Bunăstare (Wellness) și Beneficii Extinse

Efes Moldova aplică o strategie de motivare extrinsecă ce depășește pachetul salarial standard, vizând calitatea vieții angajatului:

- Sănătate fizică: Sală de sport modernă în incinta fabricii, antrenor personal și punct medical renovat cu servicii stomatologice și fizioterapie.
- Nutriție și Confort: Prânz gratuit, camere de odihnă dotate în fiecare departament și abonamente de transport public.

- Siguranță: Instruirea auditorilor interni conform standardelor ISO 9001, 14001 și 45001, garantând un mediu de lucru la standarde internaționale.

4. Recunoașterea Loialității și Modernizarea Spațiului de Lucru

- Simbolism și Tradiție: Recompensarea veteranilor (până la 45 de ani de activitate) cu monede comemorative din argint. Aceasta întărește moralul și oferă un sentiment de apartenență pe termen lung.
- Modernizarea Infrastructurii: Renovarea birourilor Departamentului Financiar și a punctului medical nu a fost doar estetică, ci ergonomică, fiind menită să „stimuleze productivitatea și precizia" prin design și mobilier nou (Raportul conducerii, 2024).

Succesul acestor tehnici este reflectat direct în indicatorii de performanță (Tabelul 1.).

Tabelul 1. Impactul Tehnicilor de Motivare asupra Performanței Economice (Date 2024)

Indicator Performanță 2024	**Valoare / Evoluție**	**Corelația cu Motivarea**
Volum Vânzări	75,1 milioane litri (+10,5%)	Productivitate crescută datorită trainingului tehnic.
Profit Net	178,5 milioane MDL (+35%)	Optimizarea costurilor prin implicarea angajaților (Efes Lab).
Retenția de Gen	95 femei / 270 bărbați (în creștere)	Mediu de lucru sigur și politici de incluziune (UN Women).
Brand Angajator	Top 3 în Moldova (AXA)	Rezultat al beneficiilor și comunicării (Pub Talk).
Contribuție Buget Stat	470,7 milioane MDL (+18%)	Reflectă o disciplină financiară solidă a echipei.

Sursa: Adaptat de autor în baza (Raportului 2024 – Efes Vitanta Moldova)

Analiza tabelului confirmă validitatea modelului P = f(A · M) (Performanța ca funcție de Abilități și Motivație). Efes Vitanta a reușit în 2024 să maximizeze ambele variabile:

1. Abilitățile (A): Prin structura riguroasă a Efes Lab.
2. Motivația (M): Prin pachetul de beneficii, recunoașterea loialității (monedele de argint) și mediul de lucru modernizat.

Acest mix a transformat resursele umane într-un motor de creștere economică, demonstrând că o cultură organizațională sănătoasă este fundamentul pentru a deveni un contribuabil major la bugetul de stat (peste 470,7 milioane MDL achitați în 2024).

CONCLUZIE

Analiza indicatorilor din 2024 demonstrează că succesul record al Efes Vitanta (profit net de 178,5 mil. MDL) este rezultatul direct al unui management centrat pe om. Implementarea platformei Efes Lab și a celor peste 8.600 ore de instruire confirmă că o forță de muncă înalt calificată susține direct creșterea volumului de vânzări (+10,5%). Totodată, tehnici precum „Pub Talk" și pachetele extinse de wellness (sală de sport, prânz gratuit, asistență medicală) au consolidat brandul de angajator, plasând compania în Top 3 la nivel național. Modernizarea spațiilor de lucru a reconfirmat faptul că investiția în ergonomie și sănătatea angajaților maximizează precizia operațională și loialitatea pe termen lung.

REFERINȚE

1. Efes Moldovahttps://efesmoldova.md/wpcontent/uploads/2025/06/EFES_Raport_anual_2024__buttons.pdf https://efesmoldova.md/wp-content/uploads/2025/06/EFES_Raport_anual_2024__buttons.pdf
2. Întreprinderea Mixtă EFES Vitanta Moldova Brewery SA. (f.d.). *Profil companie – data2b.md*. https://data2b.md/ru/companies/1003600015208/intreprinderea-mixta-efes-vitanta-moldova-brewery-sa/

3. Raportul Conducerii 2024 Efes (2025) https://efesmoldova.md/wp-content/uploads/2025/06/EFES_Raport_anual_2024__buttons.pdf
4. TVR Moldova. (2026). *Echilibrul între motivarea angajaților, optimizarea cheltuielilor și atingerea obiectivelor în 2026*. TVR Moldova. https://tvrmoldova.md/article/2443e8b08974694e/echilibrul-intre-motivarea-angajatilor-optimizarea-cheltuielilor-si-atingerea-obiectivelor-in-2026.html

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