CZU: 005.32:331.101.32:005.322(478) https://doi.org/10.59295/dnwe2025.24

MODERN STRATEGIES FOR EMPLOYEE MOTIVATION IN THE CONTEXT OF HYBRID WORK

Tatiana BUJOR
Moldova State University, 60 Alexe Mateevici, Chisinau, Republic of Moldova
tatiana.bujor@usm.md
ORCID iD: 0000-0001-5583-8802

Florian Marcel NUȚA
Danubius University of Galați, 3 Galati Boulevard, Galați, Romania
floriann@univ-danubius.ro
ORCID iD: 0000-0001-8663-4183

Purpose of the article: *The paper analyzes modern employee motivation strategies in the context of hybrid work, aiming to identify mechanisms through which organizations can maintain employee engagement, satisfaction, and productivity in a flexible work environment. The focus is placed on concrete examples from the Republic of Moldova, particularly in the IT, banking, and telecommunications industries.*

Methodology: *The study employs an analytical-comparative approach, grounded in specialized literature on motivation theories (Maslow, Herzberg, Deci & Ryan) and the analysis of organizational practices adopted by companies in the Republic of Moldova.*

Conclusions: *The results show that modern motivation strategies in hybrid work settings go beyond the financial dimension, integrating aspects such as autonomy, performance recognition, well-being programs, and empathetic leadership. Examples from the Republic of Moldova confirm that the success of these policies depends on their adaptation to the local cultural and socio-economic context.*

Originality: *The paper provides a practical perspective, combining the international theoretical framework with the concrete realities of the labor market in the Republic of Moldova.*

Keywords: *motivation, hybrid work, human resources, leadership.*
JEL Classifications: M54, M12, J24

INTRODUCERE

Pandemia COVID-19 a accelerat tranziția globală spre modele flexibile de muncă, iar munca hibridă – combinarea activității remote cu prezența la birou – a devenit o practică tot mai răspândită. În acest nou context, organizațiile se confruntă cu provocarea de a-și păstra angajații motivați, productivi și implicați.

Republica Moldova nu face excepție de la această tendință. În ultimii ani, companiile locale, în special din domeniul IT, bancar și telecomunicații, au început să implementeze politici de resurse umane adaptate muncii hibride. În același timp, provocările specifice – migrația forței de muncă, economia informală și cultura organizațională ierarhică – fac ca strategiile de motivare să necesite o adaptare la realitățile locale.

Procesul de globalizare a intensificat interdependențele economice, sociale și culturale, iar mobilitatea forței de muncă a devenit un fenomen tot mai accentuat. Libera circulație a persoanelor, stimulată de deschiderea piețelor și de digitalizarea activităților economice, a creat oportunități, dar și provocări pentru organizații. Pe de o parte, companiile pot recruta talente din diverse regiuni, beneficiind de diversitate culturală și competențe variate; pe de altă parte, există riscul pierderii angajaților calificați prin migrație externă. În Republica Moldova, acest fenomen este deosebit de relevant, deoarece numeroși profesioniști aleg să muncească pentru companii din Uniunea Europeană sau din alte state, deseori în regim remote, ceea ce determină angajatorii locali să regândească strategiile de retenție și motivare.

Pe plan teoretic, motivarea angajaților a fost analizată prin diverse modele și teorii. Abraham Maslow (1943) a propus ierarhia nevoilor, conform căreia oamenii urmăresc satisfacerea treptată a

nevoilor fiziologice, de securitate, sociale, de stimă și autorealizare. Frederick Herzberg (1959), prin teoria celor doi factori, a evidențiat diferența dintre factorii de igienă (salariu, condiții de muncă, securitate) și factorii motivatori (recunoaștere, responsabilitate, dezvoltare personală). David McClelland (1961) a introdus teoria nevoilor dobândite, axată pe nevoia de realizare, afiliere și putere, iar Deci și Ryan (1985), prin teoria autodeterminării, au subliniat rolul autonomiei, al competenței și al relaționării în motivarea intrinsecă.

Aceste fundamente teoretice oferă un cadru util pentru analiza comportamentului angajaților în regimul de muncă hibrid. Dacă anterior accentul era pus preponderent pe beneficii materiale și condiții de lucru la sediu, în prezent motivația este puternic influențată de factori precum flexibilitatea programului, posibilitatea de a lucra din orice locație, accesul la instrumente digitale performante și gradul de încredere acordat de management. În același timp, autonomia, sentimentul de apartenență și oportunitățile de dezvoltare profesională devin elemente cheie pentru menținerea implicării și loialității angajaților.

Literatura de specialitate subliniază, de asemenea, că tranziția către munca hibridă presupune o regândire a stilului de leadership și a practicilor de management al resurselor umane. Liderii trebuie să combine abilități de coordonare la distanță cu capacitatea de a construi relații bazate pe încredere, colaborare și comunicare deschisă, pentru a preveni izolarea și scăderea implicării angajaților. Totodată, în contextul globalizării și al mobilității profesionale, liderii trebuie să fie capabili să gestioneze echipe multiculturale și să adapteze strategiile motivaționale la diversitatea așteptărilor angajaților.

Scopul acestui articol este de a evidenția modul în care strategiile moderne de motivare pot fi aplicate în Republica Moldova, pornind de la teoriile clasice și ajungând la exemple concrete din organizațiile care au adoptat regimul hibrid.

MATERIAL ȘI METODĂ

Articolul se bazează pe analiza teoretică a literaturii de specialitate privind motivația angajaților, utilizând drept repere principale teoriile lui Maslow (1943), Herzberg (1959) și Deci & Ryan (1985). Aceste modele sunt comparate cu date statistice oferite de Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova (BNS, 2023), precum și cu rapoarte realizate de organizații internaționale (Gallup, McKinsey, Deloitte).

Metoda de cercetare constă în corelarea acestor fundamente teoretice cu studii de caz și exemple din companii din Republica Moldova, analizând modul în care strategiile moderne de motivare sunt aplicate în practică.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

1. Relevanța teoriilor clasice de motivare în contextul muncii hibride

În Republica Moldova, teoriile clasice rămân utile pentru înțelegerea comportamentului angajaților, dar dobândesc noi valențe în regimul hibrid.

Piramida lui Maslow (1943) arată că, dincolo de nevoile de bază (salariul, securitatea locului de muncă), tot mai mulți angajați moldoveni pun accent pe nevoi superioare precum recunoașterea și autorealizarea. În contextul muncii hibride, autorealizarea poate însemna acces la cursuri online, certificări internaționale sau posibilitatea de a participa la proiecte transfrontaliere. Un sondaj realizat de BNS (2023) arată că peste 40% dintre angajați apreciază mai mult flexibilitatea programului decât o creștere salarială imediată**,** confirmând schimbarea de paradigmă.

Modelul lui Herzberg (1959) confirmă această tendință: salariul și siguranța locului de muncă rămân factori de igienă, însă adevărata motivație este dată de autonomie, recunoaștere și posibilități de dezvoltare profesională. În Moldova, mulți angajați apreciază faptul că managerii le acordă libertatea de a-și organiza programul, ceea ce duce la creșterea responsabilității personale și a satisfacției la locul de muncă.

Teoria nevoilor dobândite a lui McClelland (1961) este de asemenea relevantă: nevoia de afiliere este satisfăcută prin activități de team-building online, nevoia de realizare prin obiective clare și evaluări periodice, iar nevoia de putere se reflectă în oportunitățile de coordonare a echipelor virtuale.

Teoria autodeterminării a lui Deci & Ryan (1985) devine esențială în regimul hibrid, explicând de ce autonomia și apartenența la o echipă contează decisiv pentru angajați. În lipsa contactului fizic constant, angajații au nevoie de feedback regulat și de sentimentul că munca lor contribuie la obiectivele organizației.

2. Strategii moderne aplicate în Republica Moldova

În literatura de specialitate, strategiile moderne de motivare sunt definite ca ansambluri de politici și practici organizaționale menite să stimuleze implicarea angajaților printr-o combinație de recompense financiare, non-financiare și oportunități de dezvoltare personală și profesională. Dacă teoriile clasice au pus accentul pe factori de bază (salariul, securitatea muncii), abordările moderne evidențiază importanța motivației intrinseci, a flexibilității și a echilibrului între viața profesională și cea personală**.**

Vom evidenția câteva direcții cheie ale strategiilor moderne de motivare:

- *Personalizarea pachetului motivațional* – recunoașterea faptului că angajații au nevoi și așteptări diferite, în funcție de vârstă, experiență sau stil de viață;
- *Accentul pe autonomie și responsabilizare* – conform teoriei autodeterminării (Deci & Ryan), autonomia sporește motivația intrinsecă și implicarea;
- *Dezvoltarea profesională continuă* – acces la traininguri, certificări și programe de formare, care consolidează loialitatea față de organizație;
- *Beneficii pentru sănătatea fizică și psihică* – pachete de well-being, telemedicină, consiliere psihologică;
- *Flexibilitatea locului și timpului de muncă* – regim hibrid, program flexibil, lucru remote;
- *Recunoașterea și cultura feedbackului* – valorizarea performanței prin recunoaștere publică, bonusuri și mecanisme de evaluare corectă.

Aceste orientări se regăsesc tot mai mult și în Republica Moldova, unde organizațiile care au reușit să implementeze eficient munca hibridă au introdus și mecanisme inovative de motivare. Exemplele concrete din piața muncii moldovenești arată că organizațiile care au reușit să implementeze eficient munca hibridă au introdus și mecanisme inovative de motivare:

- **Industria IT:** Companii precum *Endava* și *Allied Testing* au introdus regimul hibrid permanent, permițând angajaților să lucreze 2–3 zile de acasă. Pentru a menține motivația, aceste organizații oferă beneficii precum abonamente la săli de sport, traininguri internaționale online și programe de well-being, inclusiv consiliere psihologică.
- **Sectorul bancar:** *Moldova Agroindbank (MAIB)* a lansat programul „Smart Working", prin care angajații își pot alege locul de muncă (acasă sau birou), având parte de bonusuri de performanță și flexibilitate în organizarea programului. Acest sistem a contribuit la reducerea fluctuației de personal și la creșterea satisfacției angajaților.
- **Telecomunicații:** *Orange Moldova* a implementat un pachet integrat de beneficii, care include servicii de telemedicină, sprijin psihologic și activități de team-building online, menite să mențină coeziunea echipei chiar și în absența prezenței fizice regulate la birou.
- **Consultanță și audit**: *PwC Moldova*, parte a rețelei globale PwC, a implementat un model hibrid de lucru care pune accent pe flexibilitate și dezvoltare profesională continuă. Angajații au posibilitatea de a lucra remote câteva zile pe săptămână, beneficiind de infrastructura digitală a companiei și de acces la programe internaționale de training și certificare (ex. ACCA - Association of Chartered Certified Accountants, programe de leadership). Pentru a stimula motivația, PwC oferă și pachete de beneficii non-financiare, precum programe de well-being, consiliere psihologică și activități de team-building adaptate regimului hibrid. În plus, cultura organizațională globală a firmei sprijină autonomia și învățarea continuă, ceea ce creează un

avantaj competitiv în atragerea și reținerea tinerilor specialiști în domeniul contabilității și auditului din Republica Moldova.

- **IMM-uri**: Multe firme de contabilitate și consultanță din Chișinău au început să ofere posibilitatea angajaților de a lucra remote câteva zile pe săptămână, folosind platforme digitale precum Zoom, Slack sau Microsoft Teams. Motivația este stimulată nu doar prin salarii, ci și prin economisirea timpului și costurilor de transport, precum și printr-un echilibru mai bun între viața profesională și cea personală.

Așadar, se observă o diversificare a pachetului motivațional, care nu se mai limitează la recompense financiare, ci include beneficii personalizate, programe de dezvoltare profesională și sprijin pentru sănătatea fizică și psihică.

Deși aceste exemple sunt promițătoare, există și provocări semnificative:

- Economia informală limitează aplicarea acestor practici, deoarece angajații fără contracte nu beneficiază de pachete de beneficii și nu sunt incluși în programele de training sau well-being. Această realitate reduce eficiența strategiilor moderne la nivel național.
- Migrația externă rămâne o problemă majoră: chiar dacă organizațiile oferă flexibilitate și programe atractive, mulți tineri aleg oportunități peste hotare, în special în Uniunea Europeană, unde remunerațiile și perspectivele de carieră sunt mai competitive.
- Cultura organizațională tradițional ierarhică reduce uneori eficiența muncii hibride, mai ales în sectorul public sau în companiile cu o slabă tradiție a digitalizării. În aceste organizații, prezența fizică este încă percepută ca indicator principal al implicării, ceea ce contravine spiritului muncii hibride.
- Lipsa infrastructurii digitale uniforme între regiuni reprezintă o altă limită. În timp ce companiile mari din Chișinău dispun de resurse pentru a implementa soluții moderne, în zonele rurale conexiunea la internet și accesul la echipamente rămân insuficiente.

Deci, succesul muncii hibride și al strategiilor motivaționale moderne în Republica Moldova depinde de capacitatea organizațiilor de a combina teoriile clasice de motivare cu practici inovatoare, adaptate la specificul socio-economic și cultural al țării.

Analiza strategiilor moderne de motivare în Republica Moldova scoate în evidență atât particularitățile locale, cât și similitudinile cu tendințele internaționale.

În comparație cu statele din regiune, precum România sau Polonia, unde digitalizarea proceselor de resurse umane este deja avansată, companiile moldovenești se află încă într-un proces de adaptare graduală. Totuși, există semne pozitive: în industriile IT și consultanță, ritmul de implementare a regimului hibrid și a mecanismelor motivaționale moderne este comparabil cu cel al organizațiilor din statele membre UE.

Un element distinctiv pentru Republica Moldova îl constituie migrația forței de muncă**.** În timp ce în alte țări europene strategiile de motivare se concentrează pe retenția talentelor în fața competiției interne, în Moldova provocarea majoră este prevenirea exodului de profesioniști către piețe externe mai atractive. Astfel, organizațiile locale sunt nevoite să găsească soluții inovative – de exemplu, colaborări internaționale la distanță, integrarea angajaților în proiecte globale sau crearea unor oportunități de dezvoltare profesională similare celor din străinătate.

De asemenea, rolul tehnologiei este crucial. Platforme digitale precum Slack, Microsoft Teams sau aplicații de management al performanței sunt tot mai utilizate pentru a facilita comunicarea, evaluarea și motivarea angajaților. În plus, noile tehnologii bazate pe inteligență artificială (AI) încep să fie testate și pe piața moldovenească, oferind soluții pentru monitorizarea productivității, analizarea satisfacției angajaților și personalizarea pachetelor motivaționale.

Un alt aspect important este diferența dintre companiile mari și IMM-uri**.** Dacă organizațiile multinaționale și cele mari dispun de resurse pentru implementarea unor programe complexe de motivare (traininguri internaționale, beneficii non-financiare, telemedicină), multe IMM-uri se bazează în continuare pe stimulente tradiționale precum salariile și bonusurile. Cu toate acestea, chiar

și firmele mici încep să recunoască importanța echilibrului între viața profesională și cea personală, oferind angajaților flexibilitate în program și posibilitatea de a lucra remote.

În acest context, pentru a spori eficiența strategiilor moderne de motivare a angajaților în aspectul muncii hibride, se pot formula câteva recomandări:

La nivel organizațional:

- ✓ Personalizarea beneficiilor: oferirea unor pachete flexibile care să răspundă diferitelor generații și stiluri de viață ale angajaților (ex. millennials vs. Gen Z).
- ✓ Promovarea leadershipului empatic: managerii trebuie să se concentreze pe comunicare deschisă, recunoaștere și sprijin psihologic, nu doar pe controlul performanței.
- ✓ Investiții în digitalizare: utilizarea aplicațiilor de HR, a platformelor de e-learning și a instrumentelor de colaborare online pentru a crește implicarea și performanța.
- ✓ Dezvoltarea unei culturi organizaționale incluzive: sprijinirea colaborării între echipe hibride și construirea sentimentului de apartenență, chiar și la distanță.
- ✓ Programe de well-being: acces la servicii de telemedicină, consiliere psihologică, activități sportive și de relaxare, care contribuie la echilibrul dintre muncă și viața personală.

La nivel macroeconomic și de politici publice:

- ✓ Reglementarea muncii hibride: elaborarea unor norme legale clare privind drepturile și responsabilitățile angajaților și angajatorilor în regim de telemuncă.
- ✓ Stimulente fiscale pentru digitalizare: sprijinirea companiilor, în special a IMM-urilor, în achiziția de echipamente și software pentru munca la distanță.
- ✓ Programe naționale de formare digitală: dezvoltarea competențelor digitale ale forței de muncă pentru a facilita tranziția la noile modele de muncă.
- ✓ Crearea de hub-uri de inovație: atragerea tinerilor profesioniști și reducerea migrației prin oferirea de oportunități locale de carieră competitive.
- ✓ Parteneriate public–private: colaborarea între stat, universități și mediul de afaceri pentru a crea programe de stagii, mentorat și certificare internațională.

CONCLUZII

Sintetizând rezultatele cercetării, concluzionăm că:

1. Tranziția spre munca hibridă în Republica Moldova nu este doar o adaptare la tendințele globale accelerate de pandemie, ci și o oportunitate de modernizare a politicilor de resurse umane. Analiza teoriilor clasice de motivare (Maslow, Herzberg, Deci & Ryan) arată că, dincolo de factori materiali precum salariul și securitatea locului de muncă, tot mai multă relevanță o au autonomia, recunoașterea și echilibrul dintre viața personală și cea profesională.
2. Exemplele din industriile IT, bancară, telecomunicații și consultanță, inclusiv practica unor companii internaționale precum PwC Moldova, demonstrează că strategiile moderne de motivare pot fi implementate cu succes atunci când organizațiile combină flexibilitatea muncii cu pachete variate de beneficii – de la dezvoltare profesională și digitalizare, până la programe de well-being.
3. Contextul local aduce și provocări semnificative: economia informală, migrația externă și persistența unei culturi organizaționale ierarhice limitează impactul pe termen lung al acestor politici. În acest sens, succesul regimului hibrid depinde nu doar de strategiile individuale ale companiilor, ci și de reformele sistemice la nivel național, care să sprijine digitalizarea, protecția angajaților și crearea unui climat organizațional orientat spre inovație.
4. Spre deosebire de alte țări europene, Moldova se confruntă cu exodul angajaților talentați. Aceasta determină companiile să adopte soluții inovative pentru retenție, precum implicarea în proiecte internaționale sau oferirea de oportunități de dezvoltare profesională similare celor din străinătate.
5. Munca hibridă și strategiile moderne de motivare reprezintă o direcție inevitabilă pentru organizațiile din Republica Moldova, dar eficiența lor depinde de capacitatea de a integra teoriile

clasice cu realitățile economice, sociale și culturale locale, precum și de deschiderea către tendințele globale generate de procesul de globalizare.

6. Eficiența strategiilor de motivare depinde de combinarea eforturilor la nivel organizațional, macroeconomic și legislativ, inclusiv prin reglementarea muncii hibride, stimulente fiscale, formare digitală și crearea de hub-uri de inovare.
7. Motivarea modernă nu se limitează la beneficii financiare, ci include recunoașterea angajaților, sprijin psihologic, colaborare și sentimentul de apartenență, esențiale mai ales în contextul muncii hibride.

REFERINȚE

1. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346
2. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
4. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. (2023). *Forța de muncă: Tendințe recente*. BNS. https://statistica.gov.md
5. Gallup. (2023). *State of the global workplace report*. Gallup. https://www.gallup.com
6. McKinsey & Company. (2022). *The hybrid work paradox*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com
7. Deloitte. (2023). *Global human capital trends*. Deloitte. https://www2.deloitte.com