

## Studiu de caz: Cum pot managerii să își motiveze angajații la toate nivelurile?

Compania Rent - A - Car a fost fondată de către Jack Taylor în anul 1957 sub forma unei mici afaceri de vânzare a mașinilor în leasing. Ea a fost inițial o afacere de familie, în care Jack Taylor era și CEO (Președintele Consiliului de Administrație). Ulterior el s-a retras din această funcție, dar continuă să joace un rol important în cadrul companiei alături de fiul său, Andrew, care din 1994 devine CEO.

Astăzi compania este una dintre cele mai mari în ceea ce privește închirierea mașinilor în America de Nord, având o cifră de afaceri impresionantă: peste 9 miliarde de dolari anual și peste 64.000 de angajați. În mod curent în cadrul companiei sunt angajați anual 7000 de persoane pe nivelurile de execuție. Deși salariile pentru acest nivel sunt scăzute și munca este destul de dificilă, compania a fost clasată în topul celor mai bune 50 de companii (conform revistei Business Week), în cadrul căreia tinerii absolvenți pot să își înceapă cariera.

Cu toate acestea politica de promovare a companiei asigură oportunitatea de avansare în cadrul companiei tuturor angajaților care obțin performanțe ridicate. Succesul companiei constă în modul în care își motivează angajații să ofere servicii excelente clienților. În mod normal noii angajați participă la programele de training desfășurate în cadrul companiei, unde învață toate aspectele afacerii. Prima dată stagiarii urmează 4 zile de sesiuni de training axate în principal pe cultura companiei. Aceștia sunt apoi trimiși în cadrul unei filiale a companiei pe o perioadă de 8-12 luni unde experimentează mai multe aspecte ale activității, de la negocierea cu atelierele de reparații auto până la a-i ajuta pe clienți să-și spele mașinile. Ca parte a acestui program de training, ei învață cât de importante sunt serviciile de înaltă calitate oferite clienților și cum pot ei personal să ofere servicii mai bune, sporind nivelul de încredere.

Toți cei care finalizează cu bine acest program sunt apoi promovați pe poziția de asistent manager, după aproximativ un an de la intrarea în programul de training. Asistenții manageri care obțin performanțe bune sunt promovați în continuare la poziția de asistenți manageri ai unei filiale, având responsabilitatea de a fi mentori și supraveghetori ai angajaților. Cei care obțin rezultate excepționale în această funcție pot fi promovați ca manageri de filială, având în subordine angajații din acea filială și au responsabilități legate de oferirea serviciului către clienți, închirierea parcului de mașini precum și responsabilități financiare. După ce au acumulat 5 ani de experiență, managerii de filială pot să își asume atribuțiile poziției de manager zonal, având în supraveghere toate filialele dintr-o anumită regiune geografică. Tot acest program de pregătire oferă companiei angajați extrem de motivați.

Unul dintre vicepreședinții companiei surprinde foarte exact misiunea companiei: *"Ceea ce este unic în compania noastră este faptul că toți angajații au parcurs același program de pregătire de la nivelul de execuție până la nivelurile de conducere – toți managerii actuali au parcurs aceste etape"*.

În plus pentru a-i motiva pe angajați să obțină performanțe înalte și să ofere servicii excelente clienților prin intermediul programelor de training și oportunităților de promovare, compania folosește și stimulente materiale. Fiecare filială este considerată un centru de profit, iar managerii acestora au sarcina de a asigura buna lor funcționare. Autonomia și responsabilitatea managerilor de filială de a obține rezultate bune îi determină să se comporte ca și când ar conduce propria lor afacere. Toți angajații filialei de la nivelul de asistent manager în sus primesc stimulente suplimentare, astfel încât venitul lor lunar variază în funcție de profitabilitatea filialei din care fac parte. Managerii zonali primesc salarii în funcție de profitabilitatea filialelor din regiunea pe care o supraveghează. Astfel managerii de la toate nivelurile știu că recompensele lor depind de profitabilitatea acelor părți ale companiei, pentru care ei sunt

responsabili. De asemenea, managerii au autonomia de a lua decizii referitoare la cumpărarea și vânzarea de mașini dar și inițiativa de a deschide noi filiale.

O altă modalitate prin care compania își motivează angajații este prin intermediul activităților filantropice și a inițiativelor de protejare a mediului înconjurător. De exemplu, fundația companiei Rent-A-Car a alocat 50 milioane dolari pentru următorii 50 de ani în vederea plantării a 50 milioane de copaci în pădurile publice. De asemenea fundația sprijină activ comunitatea în care compania își desfășoară activitatea. Grijă față de mediu se observă și prin faptul că dintre toate companiile din domeniul închirierilor de mașini, Rent-A-Car deține cea mai mare flotă de autoturisme cu un consum redus de combustibil.

Multiplele modalități prin care compania își motivează angajații și își satisface clienții contribuie la succesul continuu al acesteia.

***Probleme propuse discuției:***

1. *Câte niveluri manageriale identificați în cadrul companiei?*
2. *În care teorie motivațională se încadrează programul de motivare folosit de companie. Argumentați răspunsul.*