

MODALITĂȚI DE STIMULARE ȘI MOTIVARE A MUNCII

VALENTINA POSTOLACHI

Trecerea la o societate democratică este condiționată în mare măsură de schimbarea mentalității, a comportamentului, de noile atitudini, de introducerea și utilizarea unor noi metode și principii, ce sunt însoțite de noi forme de motivare a muncii. Apariția noilor necesități și valori individuale determină creșterea rolului factorului uman, care devine un factor decisiv și, în același timp, unul strategic, din motivul că o instituție va putea activa eficient doar în situația în care potențialul uman va fi motivat eficient.

Cuvinte-cheie: motivare, resurse umane, valori, potențial uman.

„Orice aspect din activitatea unei firme este determinat de competență, motivație și eficiență în organizarea personalului. Dintre toate sarcinile managementului, conducerea componentei umane este cea mai importantă, deoarece de ea depinde cât de bine este realizat totul într-o organizație” (Rensis Likert).

INTRODUCERE

„Muntele și omul – spune Shakespeare – se aseamănă, dar cu deosebirea că de unde prin munte pământul tinde spre cer, prin om cerul coboară pe pământ”.

Într-adevăr, Omul reprezintă creația supremă a lumii, de aceea lămurirea naturii și condiției sale de existență în lume a constituit problema cea mai de seamă din toate timpurile. Structura și comportamentul persoanei umane nu poate fi înțeleasă fără infrastructura biologică pe care ea se clădește și fără suprastructura socială în care ea se integrează.

Datorită acestei viziuni, *resursele umane* sunt privite de către managementul întreprinderilor moderne drept una din cele mai importante investiții, **capitalul uman** devenind, astfel, o resursă strategică a unui agent economic.

În sens larg, **motivarea resurselor umane** rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină angajații firmei să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

Adresa de contact a autorului: Valentina Postolachi, Universitatea de Stat din Moldova, str. Alexei Mateevici 60, Chișinău 2009, Republica Moldova, e-mail: postolachivalentina@yahoo.com.

„Cum putem să motivăm cât mai bine?” este una dintre marile întrebări cu care se confruntă managementul la toate nivelurile. De rezolvarea acestei probleme depinde productivitatea și succesul întreprinderii. Motivarea profesională poate fi abordată dintr-o dublă perspectivă: prima – din perspectiva managerială, a doua din perspectiva angajatului; iată de ce accentul pus pe o motivare eficientă și echilibrată va aduce rezultate palpabile oricărui agent economic.

Problema motivării eficiente este foarte actuală, aceasta determinând importanța menținerii unui sistem de management eficient, bazat pe persoane motivate, care la rândul lor îi pot motiva pe cei din jurul lor.

Pentru a fi eficientă, o politică în domeniul salarizării este necesar, în primul rând, să se înscrie în politica de ansamblu a organizației și să răspundă, pe de o parte, cerințelor generale, obiective, ale creșterii eficienței activității desfășurate, iar pe de altă parte, să asigure accentuarea cointeresării angajaților, nu numai pentru realizarea de performanțe individuale, ci îndeosebi, pentru un aport sporit la performanța globală a întreprinderii, pe termen mediu sau lung.

Asemenea oricărui sistem sau oricărei instituții juridice, sistemul de salarizare are propriile sale **principii**, care constituie adevărate repere în aplicarea și interpretarea legislației în domeniu. Deci, elaborarea oricărui sistem de salarizare trebuie să aibă în vedere următoarele **principii generale**:

- formarea salariului este supusă mecanismelor pieței și implicării agenților economico-sociali;
- principiul negocierii salariului;
- principiul existenței salariului minim sau al salarizării în condiții de protecție socială;
- la muncă egală, salariu egal;
- principiul salarizării după cantitatea muncii;
- principiul salarizării în raport cu pregătirea, calificarea și competența profesională;
- principiul salarizării după calitatea muncii;
- principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă;
- principiul descentralizării salarizării și a liberalizării salariului;
- caracterul confidențial al salariului.

Interesul tot mai mare pentru o **politică salarială** eficientă izvorăște din convingerea tot mai evidentă a economiștilor și a altor specialiști în domeniul resurselor umane că **remunerația este nu numai o consecință, ci și o premisă a unei activități economico-sociale eficiente.**

În acest sens, concluzia practică ce s-a impus pe plan mondial este că politica salarială, judicios elaborată și perfect armonizată cu politica generală a întreprinderii, este mai mult de natură să stimuleze creșterea eficienței economice, decât să o afecteze.

Salarizarea este componenta centrală a sistemului de recompense. Salariile acordate trebuie să fie corelate cu productivitatea muncii, și anume creșterile fondului de salarii trebuie să se situeze, ca ritm, în urma creșterii productivității.

Există mai multe forme de salarii și anume: *salariu de bază* sau *tarifar* (salariu în acord direct, salariu în acord progresiv și salariu în regie), *salariu nominal* (suma de bani în care se exprimă), *salariu real* (cantitatea de bunuri și servicii ce pot fi cumpărate cu suma primită) și *salariu minim* (este stabilit de către Guvern și reprezintă o componentă a protecției sociale).

Proiectarea sistemului de salarizare implică realizarea corelației dintre mărimea salariului și dificultatea postului. Într-o organizație, posturile se grupează pe clase sau grade, în raport cu numărul de puncte aferente fiecărui post. Pentru fiecare grad există un nivel minim și unul maxim de salarizare.

Sporurile salariale joacă un rol dinamizator, fiind aplicate pentru a stimula prestația angajaților, în anumite condiții de mediu de muncă, efort deosebit, vechime, activități în afara programului normal.

Stimulentele realizează o corelație pozitivă între recompensă și productivitate și au rolul de a impulsiona creșterea performanțelor. Sistemul de stimulare a angajaților este al doilea ca importanță după sistemul de salarizare și este structurat pe trei niveluri: stimularea individuală, stimularea de grup și stimularea la nivelul organizației.

Stimulentele individuale asigură o legătură directă între performanțele fiecărui angajat și recompensele ce le obțin. Se cunosc mai multe forme de stimulare, și anume: premiile, comisioanele și participarea la profit.

Premiile se acordă angajaților pentru activități și rezultate deosebite ce se reflectă în profituri suplimentare sau pentru rezolvarea unor probleme dificile.

Comisionul reprezintă venitul unui angajat rezultat ca procent din vânzări. Există două forme de aplicare a acestui stimulent, astfel: comisionul direct și salariul plus comisionul.

Stimulentele de grup promovează cooperarea și efortul comun pentru obținerea anumitor rezultate. Formele de stimulare individuale se pot extinde la nivelul grupului.

Stimularea la nivelul organizației vizează toți angajații și se caracterizează prin participarea la profit a angajaților, obținerea de acțiuni preferențiale, repartiții de venituri anuale etc.

Participarea la profit reprezintă sumele de bani obținute de către angajați, ca procente din profit, în funcție de contribuția la rezultatele organizației.

Recompensele indirecte vizează facilitățile oferite personalului atât pe perioada angajării, cât și după aceea. Ele derivă din calitatea de angajat sau de fost angajat.

Facilitățile reprezintă acele avantaje de care un angajat poate beneficia și se pot concretiza în: produse și servicii din profilul organizației acordate gratuit sau la un preț redus, facilități pentru petrecerea timpului liber.

Programele de protecție socială a angajaților vizează asistența medicală gratuită, plata concediului medical, acordarea de mese gratuite angajaților, subvenționarea mesei la cantină, echipament de protecție gratuit sau la un preț redus, alimentație de protecție pentru o anumită categorie de angajați etc.

Plățile pentru timpul nelucrat sunt generate de nevoia angajaților pentru refacerea capacității de muncă și se regăsesc sub diverse forme: plăți aferente programelor reduse de muncă, plăți pentru sărbătorile legale, plăți aferente concediului de odihnă etc.

La nivel microeconomic, politica salarială constituie parte intrinsecă a strategiei firmei, care implică o latură internă și una externă, deoarece vizează:

- modelarea și susținerea prin salariu a raporturilor de muncă din interiorul întreprinderii, respectiv a raportului dintre conținutul muncii desfășurate și modalitățile de plată;
- o anumită „alinieră” realizată prin mecanismele de piață între nivelul și structura salariilor plătite și cele practicate de alte firme, cel puțin pentru profesiile sau meseriile de bază.

POLITICA MOTIVĂRII – ELEMENT STRATEGIC ÎN DEZVOLTAREA AFACERILOR

Politica în domeniul motivării muncii constituie un factor indispensabil în construcția și estimarea transformărilor ce au loc în activitatea economică. Arhitectura sistemului de recompensare este, la un nivel al ocupării, un element determinant al echilibrului economiei moderne, iar pentru agenții economici reprezintă o condiție esențială a viabilității lor.

Politica motivării, ca instrument concret de ajustare a cererii și ofertei de muncă, trebuie să răspundă concomitent și unor cerințe:

– în primul rând, este necesar să stimuleze creșterea productivității muncii, acționând deopotrivă ca mijloc de reglementare a partajului în interiorul firmei, a profitului obținut, prin aceasta îndeplinindu-și concomitent și rolul de stabilizare macroeconomică;

– în al doilea rând, să fie rezultatul și, totodată, să asigure concentrarea intereselor agenților economici sau grupurilor de agenți economici, a partenerilor sociali atât sub aspectul recompensării (participării la muncă), cât și pentru stimularea rentabilizării și sporirea producției, inclusiv a surselor necesare pentru reinvestire și dezvoltare.

Transformarea și adaptarea factorului uman la cerințele economiei de piață moderne este un proces de durată, pe drept cuvânt, cea mai delicată și dificilă latură a tranziției, iar sensibilizarea și cointeresarea factorului uman pentru schimbarea ca sarcină cea mai complexă, oricând se poate gândi. Pârghia motivării va reprezenta unul dintre pilonii de bază, instrumentarea sa influențând direct credibilitatea și crearea condițiilor desfășurării afacerilor în noile condiții, cele ale economiei de piață.

Metodele de motivare însă nu rezolvă problema motivării, ele sunt doar măsuri auxiliare. Combinarea lor corectă pentru a asigura un echilibru în care efectul general să fie într-atât de pozitiv încât să satisfacă toți lucrătorii trebuie să

devină scopul fiecărei întreprinderi. Totodată, trebuie să se țină cont că ceea ce-l motivează pe om astăzi, mâine poate să devină firesc, banal și să nu mai prezinte interes.

Din practica internațională, spre exemplu pentru managerii scandinavi (Norvegia, Suedia, Danemarca), cea mai importantă sarcină constă în selecția personalului, antrenarea, motivarea și stimularea acestuia la realizarea obiectivelor organizației. Ei consideră că factorul uman este mult mai important decât tehnologia și sunt orientați către societate mai mult decât managerii americani. Un rol important revine culturii scandinave în ceea ce privește munca – locuitorii acestor țări se bucură de viață la locul de muncă și în afara acestuia.

De asemenea, companiile japoneze își asumă cheltuielile pentru serviciile medicale prestate lucrătorilor și familiilor acestora. Casele de locuit sunt puse la dispoziția lor la un preț redus. În cazul în care numărul acestor case este insuficient, compania se străduiește să le închirieze la un preț obișnuit și să le dea în arendă lucrătorilor săi la un preț mult mai mic. Dacă angajatul are nevoie să-și procure o locuință, el poate beneficia de un credit din partea companiei. Deoarece ratele dobânzilor la băncile comerciale sunt ridicate, compania singură solicită credit de la bancă și îl pune la dispoziția salariaților săi cu o dobândă mai redusă (4–6%), asigurând în același timp rambursarea creditului.

Două tipuri sunt relevante pe piața forței de muncă, efectele salariilor minime și ale redistribuirii veniturilor și stimulentele, care influențează angajarea forței de muncă. Cu referire la salariul minim și redistribuirea venitului, problema stimulentei fundamental o reprezintă contradicția dintre eficiența economică și repartizarea venitului. Un obiectiv major al reformei vizează stabilirea dimensiunii salariilor în cadrul pieței, pe criterii de eficiență. Unul dintre rezultate a fost extinderea repartizării venitului. Într-o perioadă când salariile înregistrau scăderi în unele state, totuși, acest fapt poate să accentueze în mare măsură sărăcia. Investiția poate îmbina una dintre cele două forme:

- executivul poate interveni în procesul de stabilire a nivelului salariului, în modul cel mai evident prin impunerea unui nivel minim al salariului, sau
- el poate propune spre aprobare un sistem de redistribuire a venitului.

Politicile veniturilor și îndeosebi protecția salariului minim au fost importante în primii ani de tranziție la economia de piață. Și totuși, menținerea unui salariu minim stabilit de guvern vizează în mod evident principiul determinării de către piață a cuantumurilor salariale. În țările înalt industrializate, legislația privind salariul minim pretinde a fi considerată mai degrabă ca o modalitate de pregătire a angajaților neorganizați sau ocazionali decât un important instrument de combatere a sărăciei. Aceste considerente sugerează că „...pe măsură ce economia începe să se redreseze, salariul minim trebuie abolit sau, cel puțin, amplitudinea folosului lui trebuie considerabil redusă”.

Din păcate, în condițiile Republicii Moldova, se schimbă foarte des regulile de joc, iar angajatorii nu reușesc să se adapteze la noile condiții.

Timp de trei ani, angajatorii, potrivit Legii Bugetului, aveau posibilitatea să acorde diferite facilități salariaților din profitul obținut, iar impozitul pe profit avea taxa zero. Începând cu 1 ianuarie 2014, a fost reintrodus impozitul pe profit de 12%.

Ținând cont de cerințele pieței muncii, îmbunătățirea stimulentei nu este altceva decât acordarea salariaților și patronilor stimulente, menite să motiveze cât mai bine forța de muncă. Teoretic vorbind, luând ca premisă proprietatea privată, concurența perfectă de mărfuri și de factori, informarea completă și în absența completă și în absența factorilor din afara organizației, salariile stabilite de forțele pieței de muncă ar aloca resursele de muncă în mod eficient în sens static, și de asemenea, ar asigura stimulentele corecte pentru investiții în educație, pregătire profesională și mobilitatea locurilor de muncă.

În piețele concurențiale, agenții economici care-și investesc profitul acordă salarii care acoperă valoarea marjei a ceea ce produce. Din partea ofertei, salariile determinate de piață trebuie, de aceea, să ofere salariaților stimulente corespunzătoare pentru a depune eforturi și a obține calificări, să-și asume responsabilități și să poată migra prin întreprinderi, ocupații, domenii și localități. Sub un aspect mai general, o piață concurențială ar trebui să ofere persoanelor stimulente corecte pentru crearea de acțiuni antreprenoriale, să poată activa pe cont propriu și să-și asume anumite riscuri

ÎNCHEIERE

Rensis Likert spune că „*Dintre toate sarcinile managementului, conducerea componentei umane este cea mai importantă, deoarece de ea depinde cât de bine este realizat totul într-o organizație*”.

Oamenii reprezintă o resursă-cheie, vitală, de azi și de mâine, a tuturor organizațiilor care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora.

Eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde, într-o măsură din ce în ce mai mare, de eficacitatea folosirii resurselor umane.

Managementul eficient al resurselor umane este esențial pentru succesul întreprinderii. Atunci când resursele umane sunt neglijate sau conduse necorespunzător, organizația încetează de a mai fi prosperă și poate chiar să regreseze.

Cea mai dificilă problemă pentru reușita unei organizații în etapa de tranziție este propria ei schimbare. Politica de schimbare este un proces complex de ajustare structurală ținând seama de mediul socioeconomic, cultural, politic, educativ, legislativ, tradițional, în continuă modificare. Aceste schimbări pot fi asigurate numai de un management performant al resurselor umane, prin motivarea eficientă a resurselor umane, precum și de obținerea unui comportament cât mai eficient al personalului. Comportamentul uman este influențat, în cea mai mare parte, de

motivație, și este caracterizat prin intensitate, orientare și persistență în îndeplinirea sarcinilor.

Baza motivării este constituită din nevoile individului care sunt satisfăcute și care îi activează comportamentul. Necesitățile explică de ce individul acționează, dar nu și de ce adoptă un anumit comportament. Nevoile individului sunt principalele elemente care activează comportamentul în muncă.

Oamenii sunt mai susceptibili să se simtă motivați, dacă muncesc într-un mediu în care sunt prețuiți pentru ceea ce sunt și ceea ce fac. Trebuie recunoscută necesitatea unei munci care să le ofere angajaților mijloace prin care își pot atinge scopurile, un grad rezonabil de autonomie și posibilități de fructificare a aptitudinilor și competențelor proprii.

BIBLIOGRAFIE

- Georgescu, T., Caraiani, Gh., *Managementul afacerii*, București, Editura Sylvi, 2002.
Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a treia, București, Editura Economică, 2001.
Prodan, A., *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Iași, Editura Polirom, 1999.
Stepher, P. R., *Adevărul și numai adevărul despre Managementul Personalului*, București, Editura Meteor Press, 2006.

The transition to a democratic society depends largely on changing attitudes and behavior, on new attitudes, on the introduction and use of new methods and principles, which are accompanied by new forms of labor motivation. The emergence of new needs and individual values increases the role of the human factor, which becomes decisive and strategic in the same time, as an institution will work efficiently only when the human potential will be effectively motivated.

Keywords: motivation, human resources, values, human potential.