

## MOTIVAREA PERSONALULUI – ELEMENT STRATEGIC ÎN DEZVOLTAREA PIETEI MUNCII

**Valentina POSTOLACHI**

*Catedra Administrarea Afacerilor*

The fast economical changes, characterized by the market globalization, the different debtor and investors' behavior and the growth of the competition make these kind of problems become a priorities for majority of the economic subjects. In order to keep participating in the competition, the enterprises must invest in developing the capacities through suitable policies for stimulating and motivating the labor force, as a strategic element on which depends the good business development.

În actualul context socioeconomic asistăm tot mai mult la dinamizarea impactului resurselor umane. Astfel, dorința de dezvoltare a întreprinderii determină investiții de lungă durată în resursele umane care reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale acesteia, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp.

Se cunoaște că întreprinderile își pot realiza obiectivele propuse doar prin efortul comun al angajaților. Motivele pentru care unele organizații sunt mai eficiente decât altele sunt calitatea și cantitatea eforturilor angajaților, eforturi care se află în corelație directă cu motivarea. Pentru a lucra bine, oamenii trebuie să fie puternic implicați în munca lor și dornici să atingă anumite scopuri, de la cele mai simple până la cele mai complexe și utile întreprinderii.

„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 și a doua - din perspectiva angajatului. Iată de ce accentul pus pe o motivare eficientă și echilibrată va aduce rezultate palpabile oricărui agent economic.

În literatura de specialitate motivarea muncii cunoaște diferite definiții, în funcție de un aspect sau altul:

- „Motivația se referă la factorii interiori individului, care stimulează și mențin comportamentul în legătură cu un scop” (Huffman, Vernoy, Williams);
- „Motivația este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament” (Steers și Porter);
- „Motivația se referă la influențele care guvernează inițierea, direcționarea, intensitatea și persistența comportamentului” (Evans).

Încercând să răspundă la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine, F.Taylor a folosit plata ca element esențial la începuturile managementului științific. Rezultatele cercetărilor au arătat că oamenii muncesc mai bine atunci când li se oferă mai multă autonomie, o mai mare posibilitate de a influența condițiile de muncă sau o muncă mai satisfăcătoare.

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

În acest context ne-am propus studierea opiniilor angajatorilor, studiul fiind realizat prin intermediul testării a 50 de companii din Republica Moldova din diferite zone geografice și domenii de activitate.

### **Metodologia cercetării**

Cercetarea a fost realizată în scopul sensibilizării autorităților publice din Republica Moldova în vederea ajustării cadrului normativ-legislativ prin introducerea „pachetului social” în calitate de mecanism de motivare a personalului pe perioada angajării.

Prin acest studiu s-a încercat să se analizeze sistemul de motivare a personalului și necesitatea modificării acestuia în economia reală prin introducerea în legislație a unui instrument nou de motivare a personalului cu denumirea de „pachet social”.

Orientativ, structura „pachetului social” include: asigurări, pensii facultative, bilete de tratament și odihnă, alimentație, cheltuieli de transport, pregătire profesională etc.

Cercetarea a cuprins mai multe etape:

1. Pregătirea către procesul de cercetare. Această etapă a inclus elaborarea programului de cercetare și selectarea surselor de informare. Drept punct de plecare în cercetare au servit datele statisticii muncii, statisticii nivelului de trai și opiniile: managerilor, specialiștilor în domeniul resurselor umane, finanțe, statistică etc.

2. Selectarea unei liste de întreprinderi din cele mai reprezentative după numărul de personal și rezultatele activității economice:

3. Elaborarea unei liste de întrebări la care au răspuns reprezentanții companiilor selectate;

4. Analiza răspunsurilor și opiniilor oferite de către persoanele testate;

5. Argumentarea și formularea propunerilor și recomandărilor;

6. Prezentarea și consultarea rezultatelor cercetării în cadrul dezbaterilor economice la care au participat: Președintele Comisiei Parlamentare pentru Buget și Finanțe, reprezentanți ai ministerelor: Finanțe, Economiei și Comerțului, Protecției Sociale, Inspectoratului Fiscal, reprezentanți ai companiilor de asigurări și ai mediului de afaceri.

### Evoluția motivării prin prisma costului forței de muncă

În evaluarea forței de muncă prezintă interes teoria „potențialului uman”, avându-se în vedere cheltuielile sub formă de investiții în capitalul uman și randamentul utilizării acestuia.

Evidența costului forței de muncă în Republica Moldova se efectuează în baza statisticii anuale a muncii începând cu anul 1994.

În 1997 au intrat în vigoare principiile metodologice privind evaluarea cheltuielilor pentru forța de muncă. Acest document este elaborat în baza Clasificării internaționale (Standard privind cheltuielile de muncă adoptat la Conferința internațională a statisticienilor în domeniul muncii care a aprobat o Rezoluție cu referință la normele internaționale cu privire la elementele costului muncii).

Prezintă interes experiența internațională ce vizează unele cheltuieli suportate de către angajatori.

Spre exemplu, în unele țări, o parte din elementele costului muncii, ca, de exemplu, securitatea socială sau pregătirea profesională, nu sunt suportate, în totalitate sau în parte, de patroni, dar sunt considerate cheltuielile statului pentru scopuri sociale.

În continuare vom analiza elementele din structura costului forței de muncă în Republica Moldova, cuprinzând perioadă 2001-2008.

Conform metodologiei naționale utilizate de către Biroul Național de Statistică, în structura costului muncii sunt incluse facilitățile oferite de către patroni în conformitate cu prevederile legislației în vigoare, precum și facilități acordate suplimentar de unele companii în limitele surselor disponibile.

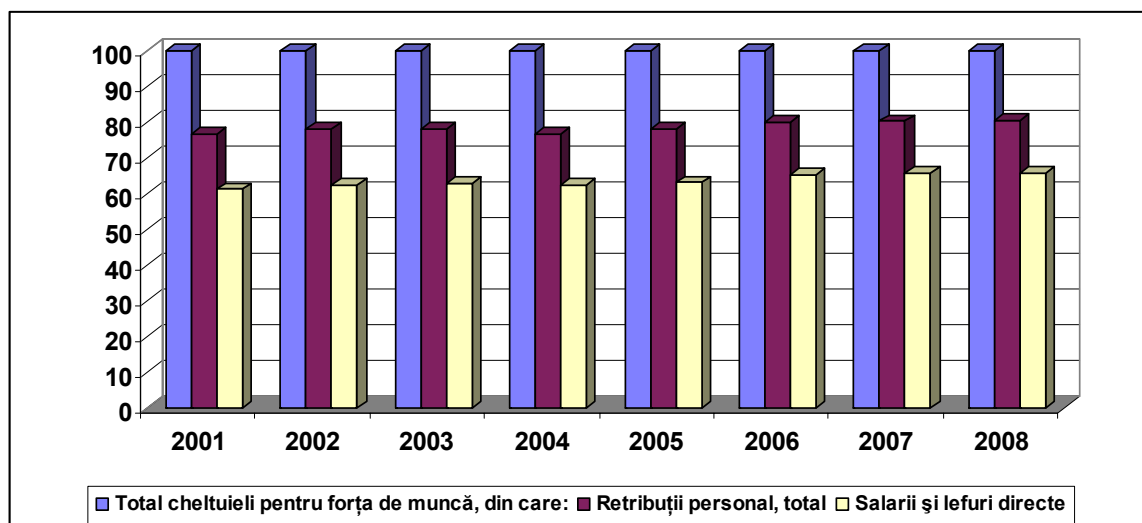
**Tabelul 1**

### Elementele costului forței de muncă în Republica Moldova în perioada 2001 – 2008

la nivel național, în %

Indicatori	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
În total cheltuieli pentru forța de muncă, dintre care:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
- retribuții personal, în total	76,8	78,1	78,2	76,6	78,0	79,9	80,2	80,4
- salarii și lefuri directe	61,2	62,5	62,8	62,5	63,1	65,2	65,6	65,7
- plăți pentru timpul nelucrat	5,9	5,8	6,0	6,3	6,4	6,7	6,7	6,8
- prime și retribuții în bani	8,2	8,5	8,6	8,0	7,9	7,6	7,6	7,5
- retribuții în natură	1,4	1,2	0,8	0,7	0,6	0,4	0,2	0,3
- retribuții pentru achitarea spațiului locativ al lucrătorului	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
- cheltuielile patronului pentru asistență socială, dintre care:	21,2	20,6	20,4	21,2	20,9	19,0	18,8	18,5
• cheltuieli pentru instruirea profesională	0,6	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4
• cheltuieli pentru servicii sociale	0,5	0,4	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,5
• alte cheltuieli pentru forța de muncă	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2

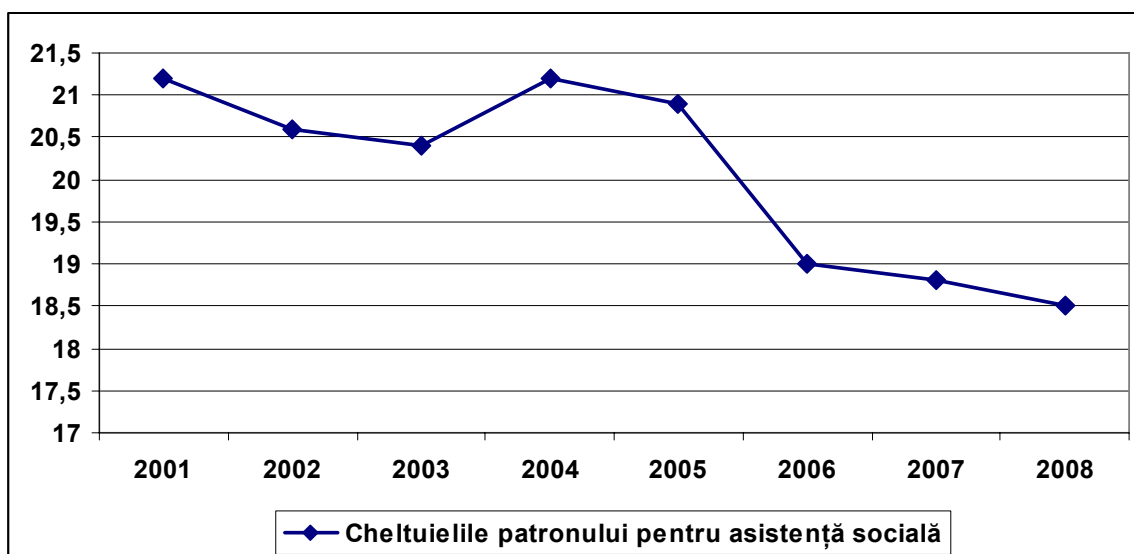
*Sursa: BNS, costul forței de muncă*



Sursa: BNS, costul forței de muncă.

Fig.1. Evoluția cheltuielilor pentru forța de muncă în perioada 2001 – 2008.

Din datele prezentate mai sus observăm o dinamică pozitivă a retribuiției totale pentru forța de muncă, inclusiv a salariilor și lefurilor directe. În structura totală a cheltuielilor acestea ocupă o pondere între 61-65 la sută din totalul cheltuielilor pentru forța de muncă, dar, în comparație cu alte state europene, ponderea acestor cheltuieli în structura costului de muncă este mai inferioară cu circa 15 la sută.



Sursă: BNS, costul forței de muncă.

Fig.2. Evoluția cheltuielilor patronului pentru asistență socială în perioada 2001 – 2008.

Începând cu anul 2004, cheltuielile patronului pentru asistență socială înregistrează o diminuare, fapt ce poate fi explicat prin reducerea cotelor defalcărilor în bugetul asigurărilor sociale de stat pentru angajatori în conformitate cu modificările operate în legislație, cu toate că această cotă, în comparație cu alte state (spre exemplu, Danemarca) este de circa două ori mai mare.

Ajustările în sistemul public de asigurări sociale efectuate ca urmare a reformelor structurale din țara noastră încă nu au adus rezultate scontate, unele cheltuieli ce țin de recuperarea sănătății nu sunt redistribuite uniform salariaților, sistemul de pensii nu reflectă aportul real al contribuabililor la formarea și utilizarea resurselor acumulate.

Contribuțiile obligatorii pentru asistență medicală prevăzută în legislație pentru patroni și salariați pentru anul 2009 a constituit 3,5% din fondul de remunerare a muncii pentru fiecare în parte: patroni și angajați. Aceste contribuții completează necesitățile bugetului și au un caracter redistributiv.

Începând cu 2004, în Republica Moldova se implementează sistemul de asigurări medicale. Acest mecanism trebuie completat, în modul în care ar permite angajatorului să participe cu diverse programe de protecție și recuperare a sănătății angajaților.

La diferite întrevederi cu reprezentanții structurilor guvernamentale, angajatorii au înaintat mai multe propuneri vis-à-vis de acest subiect.

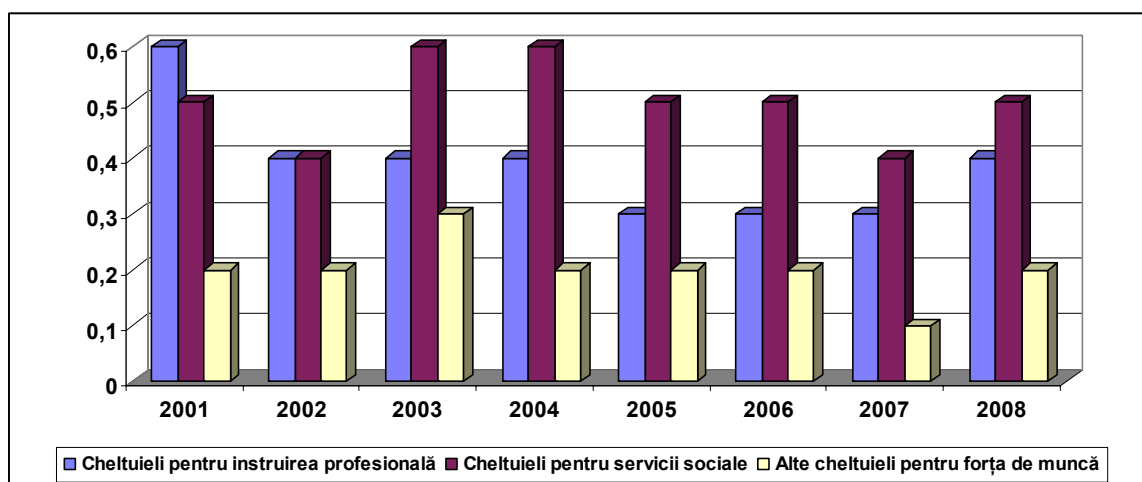
O soluție ar fi redistribuirea resurselor financiare din Bugetul Asigurărilor Sociale de Stat pentru odihnă și tratament spre agenții economici. Această soluție poate fi găsită prin reducerea cotei de asigurări pentru patroni și angajați.

În acest context, menționăm că, deși ajustările operate în Legea privind sistemul public de asigurări sociale, nr.489-XIV din 1999, sunt calitative, observăm și unele aspecte care nu se înscriu în conceptul și mecanismul de asigurări, cum ar fi procurarea și redistribuirea biletelor de tratament și odihnă, prestarea anumitor servicii medicale pentru unele categorii de personal etc.

Ajustarea prevederilor legislative poate aduce claritate și echilibru în sistemul de asigurări doar în cazul în care acesta va elimina toate elementele și metodele depășite, moștenite dintr-un sistem care nu corespunde economiei de piață.

Or, în contextul implementării sistemului motivațional propus cu denumirea de „pachet social”, oferit de către angajatori, se va avea de câștigat nu numai prin consistența sa, dar și printr-o justificare corectă de redistribuire a beneficiilor oferite salariaților la locul de muncă pe perioada angajării.

Promovarea „pachetului social” în calitate de mecanism motivațional trebuie să vină în concordanță cu strategia firmei și să fie un subiect de negociere la nivel de unitate economică, iar cheltuielile pentru acoperirea costurilor trebuie să fie deductibile.



Sursa: BNS, costul forței de muncă

Fig.3. Evoluția cheltuielilor indirecte pentru forța de muncă în 2001–2008.

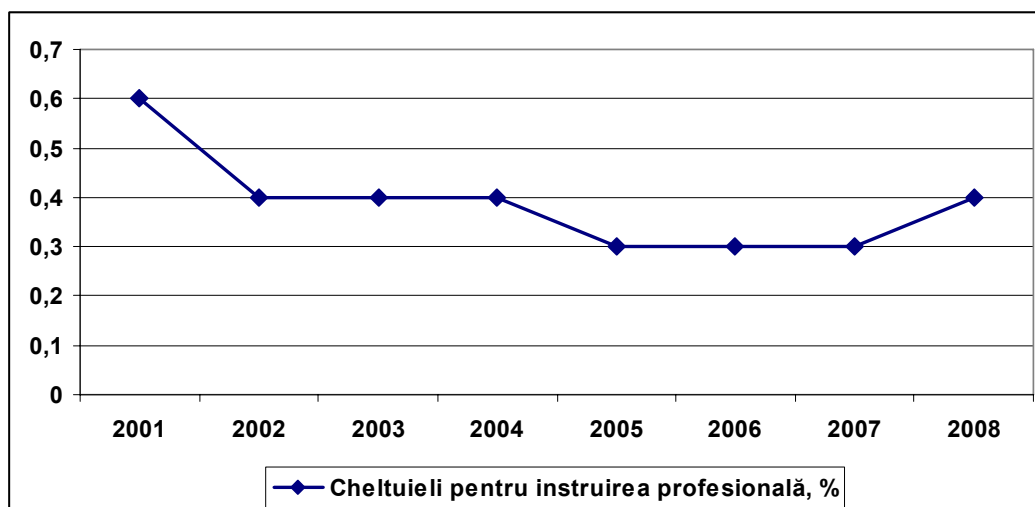
Analizând structura costului de muncă la nivel național, este important să facem unele precizări:

Cuquantumul cheltuielilor indirecte pentru forța de muncă, cum ar fi: cheltuieli pentru instruire profesională, servicii sociale și alte cheltuieli, rămâne practic constant în structura de cost al forței de muncă, ceea ce induce ideea că acestea nu-și ating scopul propus, deci nu motivează personalul angajat.

Cheltuielile pentru instruirea profesională, analizate în perioada 2001-2008 prin prisma elementelor costului forței de muncă la nivel național (media anuală – 0,4%) nu ne oferă o informație relevantă pentru o analiză la nivel de unitate economică.

Or, cota cheltuielilor pentru instruirea profesională, prevăzută de legislație (Codul muncii, Titlul VIII „Formarea profesională”, art.213), în realitate este de cinci ori mai mică și trebuie să reprezinte nu mai puțin de 2 la sută din fondul de remunerare a muncii.

## % din total cheltuieli pentru forța de muncă



Sursa: BNS, Costul forței de muncă

Fig.4. Evoluția cheltuielilor pentru instruirea profesională în perioada 2001 – 2008.

Tot mai multe opinii ale angajatorilor, precum și unele studii, cum ar fi „Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor”, organizat de Global Compact Network Moldova, atestă insuficiența pregătirii profesionale.

Potrivit studiului menționat, peste 50% din cei chestionați susțin că instruirea profesională nu reprezintă o prioritate pentru companie sau pentru a reduce cheltuielile. Pentru instruirea profesională companiile practică metode de instruire doar la locul de muncă.

În altă ordine de idei, este de menționat că, pentru pregătirea profesională, Legea învățământului (art.21 pct.6) prevede transferul în Bugetul de Stat a cel puțin 2% din fondul de remunerare a muncii pentru formarea unui Fond special.

În realitate, însă, nu există un mecanism prin care s-ar fi creat acest fond, iar agenții economici apelează tot mai des la diferite centre de instruire continuă care nu întotdeauna sunt în măsură să le propună programe de instruire adecvate cerințelor profesionale.

Deficitul de personal calificat în mai multe ramuri ale economiei este determinat și de emigrarea unei părți din populația aptă de muncă în străinătate, dar și de faptul că meseriile și profesiile oferite de școlile profesionale și polyvalente nu satisfac cerințele agenților economici și nu corespund cererii existente pe piața muncii.

Din practica occidentală: spre exemplu, în SUA nu există nici o reglementare care să oblige explicit firmele să aloce fonduri pentru pregătirea salariaților, fie ei muncitori sau manageri. Totuși, companiile mari și medii și-au constituit diverse centre proprii de calificare și perfecționare a propriilor salariați; astfel companiile aloacă resurse financiare importante din buget pentru trainingul salariaților. Marile corporații americane aloacă fonduri destul de consistente pentru pregătirea ambelor categorii de salariați – muncitori și manageri – pregătirea urmând a se face atât în interiorul companiilor, cât și în afara lor. De exemplu, o serie de companii și-au constituit propriile centre de training sau universități pentru pregătirea salariaților; ele aloacă anual sume importante, prin care sprijină instruirea continuă pentru diferite categorii de salariați.

În teoria și practica economică se consideră că coraportul dintre sursele de asigurare a cheltuielilor pentru reproducerea forței de muncă constituie un criteriu esențial ce determină modelul socioeconomic de dezvoltare a unei țări. Un model de implicare și promovare din partea statului într-o economie de piață are ca variabile costurile angajatorilor și cele individuale. Reglementarea cheltuielilor pentru munca angajaților constituie un criteriu esențial în următoarele elemente:

- ✓ veniturile angajaților, inclusiv salariul și cheltuielile pentru necesități sociale;
- ✓ transferurile la bugetul asigurărilor sociale de stat: contribuții în fondul de pensii, de șomaj, de asigurări sociale și sănătate;
- ✓ veniturile bugetului alocate pentru necesități sociale.

Pentru salariat, motivarea este un mijloc de existență, de aceea *politicile motivaționale trebuie să ia în calcul necesitățile fundamentale ale angajaților*. Gestionarea eficientă a resurselor umane nu trebuie să fie o preocupare doar a angajatorilor, dar și o preocupare primordială a statului care își va orienta politicile economice și sociale spre realizarea acestui obiectiv. În acest context se cere o inventariere a cadrului normativ juridic în scopul ajustării legislației la cerințele pieței muncii.

### Rezultatele testării

În cadrul testării, companiile participante la sondaj au avut posibilitatea să evidențieze în ordinea priorităților componentele din structura „pachetului social” propus.

Mai mult de 50 la sută din cei chestionați pe primul loc au evidențiat serviciile medicale, asigurări, plata pentru transport, 20% au optat pentru produse alimentare, în timp ce alții nu acceptă categoric motivarea prin produse alimentare.

Au fost analizate datele privind cota-parte a cheltuielilor pentru forța de muncă în ultimii trei ani în cazul creșterii motivării salariaților. De remarcat, că și în cazul în care salariile nu erau majorate cota cheltuielilor pentru forța de muncă nu se micșora. Prin urmare, există o multitudine de factori care trebuie analizați separat, ceea ce nu se referă la cercetarea noastră.

Trebuie să menționăm că combinațiile optime ale costurilor pentru forța de muncă sunt determinate de către fiecare agent economic ca un echilibru între armonizare și valoare pentru fiecare angajat. Armonizarea este, de fapt, măsura în care motivarea determină direct rezultatele importante pentru angajator, cum ar fi fidelitatea, productivitatea, stabilirea unor relații durabile în activitate. Valoarea pentru angajat se asociază cu beneficiile care îl interesează și care au o influență asupra sentimentului de apartenență la întreprindere (spre exemplu, încrederea în corectitudinea motivării ar fi printre unul dintre factorii valorii).

Majoritatea companiilor au declarat că întreprind mai multe măsuri de motivare a personalului: le oferă salarii mai mari, prime, condiții de muncă, alimentație, organizează odihna și diferite sărbători pentru angajați și membrii familiei acestora, iar în alte companii se practică aplicarea altor principii de motivare, bazate pe managementul participativ, asigurarea medicală, acordarea creditelor fără dobândă, transportul la locul de muncă, vizite de studii etc.

Cu toate acestea, situația economică precară determină apariția frecventă a unor nemulțumiri din partea angajaților. Iar în condițiile unei concurențe crescânde în mediul de afaceri, pentru orice întreprindere este dificil să-și mențină forța de muncă calificată fără a-i oferi stimulente mai esențiale.

Rezultatele obținute confirmă interesul sporit față de promovarea unui mecanism nou de motivare a personalului – „pachet social”.

Prin promovarea „pachetului social” companiile vor putea investi în dezvoltarea valorilor într-o perioadă mai îndelungată; cu alte cuvinte, personalul va fi stimulat să rămână mai mult timp, deoarece asemenea componente care se pot oferi în viitor pe o perioadă mai de durată, cum ar fi asigurarea cu pensii facultative, asigurări medicale și alte stimulente, vor motiva și vor fi motivate reciproc.

În acest sens este imperios necesar de aplicat un mecanism nou de motivare și de stimulare a muncii bazat pe negocieri colective, care ar corespunde principiilor economiei de piață.

Or, această măsură este importantă pentru reprezentanții Executivului, Legislativului, ai oamenilor de afaceri și ai comunității științifice.

Opiniile exprimate de către reprezentanții companiilor participante la testare se înscriu în aria și dorința de cooperare între verigile puteri de stat și mediul de afaceri.

Prin urmare, acest mecanism de stimulare a salariaților pe durata angajării va înlocui în perspectivă beneficiile simbolice, moștenite dintr-un sistem al economiei centralizate, care nu se încadrează în conceptul economiei contemporane, iar, în ultimă instanță, nu stimulează nici salariatul și nici angajatorul.

Evident, pentru aceasta se cere o evaluare a cadrului normativ legislativ, precum și completarea acestuia cu o serie de prevederi noi.

### Bibliografie:

1. Codul Muncii nr.154-XV din 28 martie 2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. - 2003. - Nr.159-162. - Partea I, art.648.
2. Codul fiscal, Titlul II „Impozitul pe venit”.
3. Legea privind sistemul public de asigurări sociale.

4. Armstrong M. Managementul resurselor umane: Manual practic. - București: Codex, 2003.
5. Manolescu A. Managementul resurselor umane: - București: Editura Economică, 2001.
6. Marcis M. Petean F. Managementul strategic al resurselor umane. - Cluj: CDM, 2000.
7. Piața forței de muncă în Republica Moldova: Culegere statistică. - Chișinău, 2006, p.114-119.
8. Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor. Global Compact Network Moldova. - Chișinău: UNDP, 2008.
9. Anuarele statistice ale Republicii Moldova 2001-2008.
10. Organizarea muncii și tipologia programului de muncă. Biroul Național de Statistică. - Chișinău, 2008.
11. Date statistice privind costul forței de muncă.

**Site Internet:**

1. Internet [www.google.md](http://www.google.md)
2. Internet [www.regielive.ro](http://www.regielive.ro)
3. Internet [www.statistica.md](http://www.statistica.md)
4. Internet [/www.scribd.com/doc/15570060/Curs-09-Motivarea-Personalului-Din-Organizatii](http://www.scribd.com/doc/15570060/Curs-09-Motivarea-Personalului-Din-Organizatii).

*Prezentat la 14.10.2009*