

**GESTIONAREA PERSONALULUI: IMPERATIV ȘI MOTIVARE***Aliona MURAVSCHI-LIȘMAN**Universitatea de Stat din Moldova*

Resursele umane reprezintă valoarea competitivă a întreprinderii, care doar în concordanță cu dezvoltarea celorlalte resurse pot atinge obiectivele strategice ale întreprinderii. Condiția principală pentru funcționarea eficientă a întreprinderii constă în nivelul avansat de competitivitate al angajaților. Analizând impactul factorilor și restricțiilor asupra procesului de gestionare a personalului, este oportun să reieșim nu doar din interpretarea științifică a diverselor situații, dar și din estimarea datelor diagnosticului social sau din monitoringul social al problemei investigate.

**Cuvinte-cheie:** *managementul personalului, forță de muncă, angajați, motivare.*

**PERSONNEL MANAGEMENT: IMPERATIV AND MOTIVATION**

Human resources are the competitive value of the company, which only in accordance with the development of other resources can achieve the strategic goals of the enterprise. The main condition for the efficient functioning of enterprise is advanced competitive level of employees.

Analyzing the impact factors and restriction on personnel management process, it is desirable to arise not only from the scientific interpretation of different situation, and in estimating social monitoring or social diagnosis on the investigated problem.

**Keywords:** *personnel management, workforce, employees, motivation.*

Trecerea la o nouă etapă a dezvoltării economiei naționale a determinat necesitatea abordării anumitor concepte cu referire la strategia de producție și comercializare, condiționate de necesitatea unei politici organizațional-economice eficiente și de asigurarea asistenței juridice în activitatea întreprinderilor. Efectul acestor modificări în cadrul întreprinderii poate fi atins prin consolidarea corespunzătoare a forței de muncă în contextul implementării reformelor care stau la baza dezvoltării economiei inovaționale.

Astfel, realizarea conceptului de economie inovațională este posibilă doar în condițiile sporirii corespunzătoare a potențialului inovațional, logistic și a forței de muncă. Resursele umane reprezintă valoarea competitivă a întreprinderii, care doar în concordanță cu dezvoltarea celorlalte resurse pot atinge obiectivele strategice ale întreprinderii.

Actualmente, în extensie mondială, competitivitatea întreprinderii, concomitent cu tehnologiile și metodele de organizare a procesului de producție, determină disponibilitatea unei forțe de muncă calificate, gradul de motivație a personalului, structurile organizaționale și metodele de lucru. Acest tandem permite atingerea unui nivel înalt de competitivitate a angajaților și o utilizare eficientă a potențialului forței de muncă. Intersecția celor trei componente: tehnologiile avansate și competitive, metodele competitive de producție, personalul calificat și competitiv conduce la realizarea competitivității depline a întreprinderii, care, la rândul său, este cheia funcționării eficiente a acesteia.

Schimbările permanente în strategiile și tacticile de gestionare economică creează o multitudine de oportunități pentru dezvoltarea capitalului uman, care, incontestabil, este un lucru bun, dar care, pe de altă parte, reprezintă un pericol pentru stabilitatea existenței angajatului și invocă un grad considerabil de incertitudine în viața sa. Concurența acerbă de pe piață, concomitent cu crearea mecanismelor motivaționale flexibile pentru optimizarea muncii, nu garantează dreptul la muncă, educație, sănătate etc. Totodată, nu există practic nici o garanție din partea statului de angajare în câmpul muncii, de protecție socială etc. A diminuat aportul statului în susținerea procesului de perfecționare a personalului, de fortificare a sănătății, de soluționare a problemelor uzuale.

În condițiile actuale de reformare a pieței forței de muncă, atât în cadrul întreprinderii, cât și în afara ei, gradul de stabilitate socială a angajaților, precum și a grupurilor sociale și profesionale care activează, este determinat de nivelul lor de competitivitate, care, la rândul său, depinde în mare măsură de dezvoltarea anumitor abilități și aptitudini ale potențialului forței de muncă. Condiția principală pentru funcționarea eficientă a întreprinderii constă în nivelul avansat de competitivitate al angajaților. Acesta oferă angajaților un anumit grad de proprie securitate economică și o oarecare stabilitate socială.

Stabilirea factorilor strategici în dezvoltarea întreprinderii impune necesitatea definirii cerințelor față de managementul personalului. Considerăm că aceste cerințe pot fi divizate în două grupe:

- a) cerințe față de formarea sistemului de gestionare a personalului;
- b) cerințe față de dezvoltarea sistemului de gestionare a personalului.

Primul grup de cerințe va include:

- ✓ adaptarea procesului de gestionare a personalului la prioritățile întreprinderii stipulate prin misiunea, scopurile și obiectivele de funcționare a acesteia;
- ✓ definirea standardelor și atribuțiilor funcționale specifice ale personalului;
- ✓ determinarea proporțiilor optime între elementele structurale ale întreprinderii și funcțiile îndeplinite de personal;
- ✓ optimizarea procesului de formare a echipei de profesioniști în domeniu;
- ✓ modificarea activității organizatorice a personalului, prin injectarea în procesul economic a tehnologiilor know-how;
- ✓ recrutarea personalului, ținându-se cont de previziunea dezvoltării întreprinderii;
- ✓ operativitatea receptivității personalului la problemele economice și tehnico-științifice apărute în procesul de activitate a întreprinderii;
- ✓ accesibilitatea interacțiunii personalului în activitatea organizatorică, prin excluderea restricțiilor la accesul informațiilor economice și tehnico-științifice;
- ✓ respectarea ierarhiei în adoptarea și aplicarea deciziilor de management;
- ✓ coerența dintre conținut, caracter și direcțiile de activitate a personalului în conformitate cu termenele, parametrii și rezultatele preconizate;
- ✓ stabilitatea sistemului de management al personalului la influența factorilor negativi în activitatea întreprinderii și garantarea transparenței în luarea deciziilor.

La grupul de cerințe față de dezvoltarea sistemului de gestionare a personalului se referă:

- ✓ adaptarea la condițiile în schimbare de funcționare a întreprinderilor;
- ✓ necesitatea concentrării efortului personalului asupra obiectivelor strategice ale întreprinderii;
- ✓ continuitatea în ocuparea posturilor vacante;
- ✓ specializarea personalului în cazul îndeplinirii funcțiilor similare în cadrul întreprinderii;
- ✓ ritmicitatea îndeplinirii obligațiilor funcționale ale personalului întreprinderilor;
- ✓ concentrarea fluxurilor informaționale pentru asigurarea activității personalului întreprinderilor;
- ✓ responsabilitatea socioeconomică a personalului pentru conținutul și eficiența lucrărilor îndeplinite.

În baza cerințelor enumerate *supra* putem estima componentele procesului organizațional al sistemului de management al personalului întreprinderii. Analizând impactul factorilor și restricțiilor asupra procesului de gestionare a personalului, este oportun să reieșim nu doar din interpretarea științifică a diverselor situații, dar și din estimarea datelor diagnosticului social sau din monitoringul social al problemei investigate.

Managementul personalului îndeplinește funcțiile care țin nemijlocit de: procesele de stimulare în scopul atingerii obiectivelor; de planificarea diverselor aspecte ale activității întreprinderii; de prognozarea strategiilor și tacticilor activității de producere; de controlul îndeplinirii scopurilor și obiectivelor, precum și de soluționarea operativă a problemelor apărute în aplicarea ciclului „producție - schimb - consum”.

Aceste procese sunt direct și indirect afectate de asemenea factori, cum ar fi stimularea activității manageriale și restricțiile, care într-o oarecare măsură constrâng acțiunea factorilor și, uneori, îi înlocuiesc, diminuând eficiența deciziilor. Acestea pot conduce la rezultate negative, exprimate în pierderi morale și materiale. Gestionarea eficientă a personalului constă în utilizarea conștientă și grijulie a stimulării și restricțiilor. Acest proces este imposibil fără estimarea motivelor și nevoilor personale. De asemenea, în acest proces este foarte important să ținem cont și de utilizarea rațională a tehnologiei sociale de gestionare a motivării și stimulării. Motivarea este unul dintre elementele principale ale activității manageriale care vizează direct personalul întreprinderii.

În economia națională, conceptul de motivare și motivație, în sens economic, a apărut odată cu democratizarea procesului de producție. Anterior acesta a fost utilizat ca termen de specialitate în sociologia economică, în pedagogie și psihologie. Acest fapt s-a datorat mai multor circumstanțe. În primul rând, științele economice nu studiau interacțiunea dintre științele expuse anterior.

În al doilea rând, din punct de vedere economic, conceptul de „motivare” a fost înlocuit cu conceptul de „stimulare”. O astfel de trunchiere în înțelegerea procesului motivațional a condus la accentuarea obiectivelor economice pe termen scurt și la obținerea profiturilor imediate. Această atitudine a avut un efect devastator asupra personalității angajatului din punctul de vedere al nevoilor și motivațiilor. Concomitent, acest fapt a stopat cointeresarea pentru dezvoltarea personală, cu toate că anume aceasta reprezintă o rezervă importantă în procesul de îmbunătățire a eficienței producției.

În sens restrâns, motivarea constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației [1].

În contextul managementului resurselor umane, motivarea poate fi definită ca un proces intern, individual, introspectiv, care energizează, direcționează și susține un anumit comportament. În lipsa unei motivații pozitive, se dezvoltă, fără prea mare efort, o motivație negativă. Motivația este o „forță” personală care determină un anumit comportament.

Motivarea ca domeniu de cercetare este intens studiat de cercetătorii străini care se bazează pe diverse abordări și concepte. Multitudinea abordărilor motivaționale impune o sistematizare a acestora, în contextul completării și suprapunerii acestora, datorate complexității și diversității lor [2].

Cercetarea evoluției investigațiilor cu privire la conținutul și reglementarea proceselor de motivare în domeniul muncii permite a determina că pe parcursul dezvoltării socioeconomice a societății se schimbă direcția vectorului de influențe motivaționale.

Treptat, motivația, din orientarea inițială îndreptată strict spre îmbunătățirea productivității, și anume – spre promovarea activității fizice, a început să se concentreze pe îmbunătățirea calității muncii și să încurajeze creativitatea, inițiativa și să mențină angajații în cadrul întreprinderii. Această teorie a fost dezvoltată în lucrările lui Juan Pérez Lopez, Douglas Mc. Gregor, Frederick Herzberg etc.

Concluzia principală a acestor teorii este abordarea corelativă a motivării managementului, organizației și mediului său exogen, nefiind strict focalizate pe motivare. Specific acestor abordări este identificarea unuia sau mai multor seturi de variabile ce reflectă starea și evoluțiile firmei, mediului exterior și, uneori, ale sistemului managementului, relevând modul cum ele influențează motivarea personalului și feed-back-ul pe care, la rândul său, acesta îl are. Caracteristica acestora este evidențiată de abordarea motivării – particularizată la fiecare organizație și situație managerială implicată, pe baza analizei aprofundate a variabilelor și a relațiilor dintre ele.

Actualmente, managerii, de regulă, utilizează trei metode care dinamizează viziunea asupra motivației: teoria echității, teoria așteptării și teoria încurajării.

Teoria echității pornește de la premisa că oamenii sunt motivați, pentru început, să obțină și, apoi, să mențină un anumit sens al echității. Este o teorie comparativă și relevantă în cazul în care se apelează la bani pentru a recompensa realizarea unei persoane, cum este cazul salariului orar, săptămânal sau lunar.

Teoria așteptării se bazează pe principala forță motivațională – sursa de alimentare a eforturilor depuse în procesul de muncă care se constituie pe așteptarea și realizările salariatului.

Teoria încurajărilor se bazează pe premisa că un comportament care este răsplătit este posibil să fie repetat, atât timp cât nu apare un comportament punitiv, pedepsibil [3].

Evaluarea subiectivă a complexității muncii în conexiune cu autoevaluarea abilităților oferă angajatului posibilitatea de a evalua accesibilitatea atingerii rezultatului dorit. Dacă munca e accesibilă, acesta decide ce efort este necesar pentru a atinge rezultatul preconizat. Dacă efortul necesar depășește aptitudinile angajatului și este necesar ca acesta să depună un efort suplimentar, această muncă poate fi acceptată numai în condiții foarte atractive.

Astfel, putem evidenția anumite condiții necesare pentru crearea motivației angajaților [4]:

- ✓ rezultatele scontate de manager trebuie să fie clar definite și înțelese de angajați;
- ✓ angajatul trebuie să cunoască recompensa pentru realizarea scopurilor propuse și aceste recompense trebuie să fie valoroase pentru executanți;
- ✓ în colectiv trebuie să existe reguli neformale care ar determina statutul angajatului și atitudinea colegilor față de el, în funcție de atitudinea sa față de muncă;
- ✓ sistemul de monitorizare ar trebui să ofere o evaluare obiectivă a rezultatelor obținute;
- ✓ recompensele primite trebuie să corespundă efortului depus și să fie distribuite corect;

- ✓ sarcinile trebuie să corespundă abilităților individuale și necesităților angajaților, executarea sarcinilor nu trebuie să solicite de la executați efort excesiv.

Lipsa oricărei dintre aceste condiții devine un factor negativ al mediului motivațional, reducând nivelul potențial al motivației. Pentru angajat, motivația pentru muncă constă în obținerea emoțiilor pozitive prin satisfacerea întregului set de necesități din activitatea sa. Angajatul transformă procesul de executare a sarcinii în proces de realizare a propriilor necesități. În acest caz, sarcina managerului constă în evaluarea mediului de motivație din punctul de vedere al gradului de cointeresare a angajaților față de procesul de producție și ajustarea în direcția necesară [5].

Deci, am ajuns la concluzia că motivația personalului este principalul mijloc de a asigura mobilizarea resurselor umane disponibile. Scopul principal al procesului de motivare constă în obținerea beneficiilor maxime din utilizarea resurselor umane, ceea ce permite de a spori eficiența și profitabilitatea întreprinderii.

Cu toate acestea, trebuie să recunoaștem că gestiunea personalului nu dispune de concrete abordări motivaționale universale. Principiile generale ale managementului personalului produc diverse sisteme de motivație, cu propriile caracteristici, reieșind din specificul întreprinderilor. Managerii utilizează schemele motivaționale existente, luând în considerare nivelul de dezvoltare a întreprinderii.

Reieșind din cele expuse, presupunem că acești factori nu sunt rigizi și necesită o permanentă perfecționare; ei vizează rezolvarea problemelor concrete la un anumit stadiu de dezvoltare a întreprinderii. Este necesar nu doar să motivezi personalul, dar și să diagnostichezi la timp primele semne ale lipsei de motivație. Și dacă, dintr-un anumit motiv, există asemenea cazuri, este oportun să fie găsite noi soluții pentru a organiza procesul de producție, remunerarea angajaților și motivarea acestora, luându-se în considerare întreg spectrul de relații socioeconomice.

#### **Referințe:**

1. Niculescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. - București: Editura Universitară, 2008.
2. Kunnen E. Stimuleren van motivatie en zelfvertrouwen // Tijdschrift Voor Orthopedagogiek, 1995, no.34, p.486-499.
3. Ticu C. Determinanți ai motivației în muncă – de la teorie la analiza realității organizaționale. - Iași: Universitatea „Al.I. Cuza”, 2009.
4. Karwai, S.A. Motivation and Frustration in Organizations // Journal of Management and Social Sciences, 2005, vol.10, p.97-106.
5. Anonymous What is Motivation and How Does it Affect Performance? - New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.

*Prezentat la 07.11.2012*