

## PERFEȚIONAREA SISTEMULUI MOTIVAȚIONAL ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

*Svetlana MIRONOV*

*Catedra Management*

Motivation is a process of stimulating the worker during his/her activity, aimed at achieving the organization's objectives. Motivation is important for the productive fulfillment of decisions taken and works projected.

În managementul firmei, sensul adevărat al acțiunilor și comportamentul angajaților nu poate fi descoperit fără cunoașterea motivelor care le-au generat. Panaite Nica tratează motivația ca fiind „suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, odată atins, va determina satisfacerea necesității” [1]. N.Belu și C.Jianu afirmă că „motivația reprezintă aspirația și voința unei persoane de a-și intensifica eforturile în vederea atingerii unor obiective sau a obținerii unor rezultate dorite”.

Abordările în înțelegerea motivației sunt multiple și diferite. Aceasta se explică prin faptul că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație. Ei au abordat motivația pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale și politice existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă sau incorectă. Fiecare își aduce contribuția la înțelegerea cât mai profundă a comportamentului uman. Este necesar a menționa că comportamentul angajaților nu este întotdeauna determinat de motivație. Motivația este considerată factorul principal care îl determină pe angajat să procedeze într-un fel sau altul, însă există și alte influențe asupra comportamentului uman, nu mai puțin importante, de natură biologică, socială, culturală și psihologică.

Rezultatul unei motivații este acțiunea, iar rolul managerilor este de a orienta aceste acțiuni în direcția atingerii obiectivelor organizaționale, în schimb, satisfăcând parțial sau integral necesitățile angajaților participanți nemijlocit la proces. Adică, vectorul motivației trebuie să fie orientat în direcția acelor angajați, care participă activ la dezvoltarea activității tehnico-economice a întreprinderii.

Motivarea corespunzătoare a personalului din IMM reprezintă un factor important, determinant pentru succesul acestora. Gradul de motivare al angajaților influențează nu numai conținutul activităților salariaților, ci și entuziasmul manifestat de aceștia, calitatea muncii, creativitatea. Dimensiunile reduse ale IMM nu echivalează cu motivarea redusă a angajaților. Prin urmare, nu se poate vorbi de legătura direct proporțională între gradul de motivare și mărimea întreprinderii. Este cert faptul că IMM au un grad de vulnerabilitate mult mai înalt decât întreprinderile mari și din această cauză tehnicile motivaționale utilizate în cadrul acestora trebuie să fie folosite intensiv și periodic perfecționate.

Competitivitatea IMM va fi asigurată în cazul manipulării eficiente cu resursele sale. Resursele umane sunt sursa de bază în cadrul oricărei organizații. Succesul întreprinderilor este direct proporțional cu performanțele angajaților, care depind de dorința lor de a depune eforturi în muncă, de dorința și posibilitatea de a se perfecționa și instrui, de capacitățile lucrătorilor de a executa ceea ce li se cere.

Eficiența motivării angajatului este influențată de următorii factori [2]:

- ✓ ritmuri obișnuite ale organizării vieții și muncii lucrătorului (regimul zilei, condițiile de muncă, sentimentul apartenenței la grup, influențarea sistemului de conducere și a stilului managerial utilizat, volumul de sarcini îndeplinite și complexitatea lor etc.);
- ✓ factori organizatorico-administrativi (schimbarea conducerii, realizarea controlului, ocuparea unui nou post, implementarea inovațiilor etc.);
- ✓ factori personali (modificarea conținutului lucrului, tensiune în viața familială, schimbări în relațiile cu colegii etc.);
- ✓ motive funcționale (influențarea prin ameliorarea postului de muncă, perfecționarea organizării activității, utilizarea elementelor independenței și inițiativei în munca salariaților, utilizarea managementului participativ etc.);
- ✓ motive colective (organizarea lucrului în echipă, ajutorul reciproc, crearea unui climat psihologic binevoitor etc.);

- ✓ motivații de tipul performanțelor și autoafirmării (influențarea prin autoevaluarea angajaților, crearea perspectivelor profesionale și dezvoltarea carierei profesionale, expunerea încrederii în salariat, laude etc.);
- ✓ factorul excluderii nereușitelor (influențarea prin majorarea cerințelor față de angajați, preîntâmpinări, muștrări, pedeapsă etc.);
- ✓ motive economice și materiale (influențarea prin stimulente materiale, remunerări, îmbunătățirea condițiilor de trai etc.)

Formarea și menținerea motivației este un lucru destul de complicat și depinde, în cea mai mare parte, de individualitatea personalității fiecărui angajat, de sarcinile atribuite și de factorul timp. Managerii caută motivații ale personalului într-o muncă atractivă, creativă și responsabilă. Cu trecerea timpului, lucrul care a fost inițial interesant trece în categoria celui de rutină cu nivel de motivare scăzut – angajatul, pe măsura dezvoltării calităților și aptitudinilor profesionale, caută să rezolve sarcinile de muncă introducând inovații la locul de muncă. Aceasta ne duce la gândul că lucrul trebuie organizat în așa mod încât angajații să aibă posibilitate să-și înnoiască periodic conținutul lucrului. Este necesar a menționa că nu toți angajații au această necesitate și dorință. În acest sens, angajații pot fi divizați în trei grupe, după nivelul lor de motivare:

- 1) angajați cu nivel de motivare scăzut – aceștia nu sunt predispuși spre creativitate și schimbări în conținutul muncii lor;
- 2) angajați cu nivel de motivare mediu – acest tip de angajați sunt mai labili față de schimbări, rar vin cu inițiativă proprie, însă pot fi ușor convinși în cazul existenței unui proiect interesant;
- 3) angajați cu nivel de motivare înalt – aparțin tipului de oameni care permanent sunt în căutarea a ceva nou, sunt creativi, dinamici, înălțimile cucerite în curând îi plictisesc.

Motivarea materială nu întotdeauna este dominantă, accent se pune pe motivarea cognitivă și moral-spirituală. În cazul când aceștia simt că întreprinderea a intrat în faza de stagnare, ei pleacă în căutarea unui lucru mai interesant pentru ei. Este destul de important pentru managementul întreprinderii ca în faza de declin a întreprinderii să fie atrași la lucru anume persoane cu gândire creativă, care ar introduce idei noi în produsele/serviciile puse pe piață, în procesul de management, de marketing, ceea ce ar transfera întreprinderea într-un nou ciclu de viață – de reavânt.

Determinarea exactă a rezultatelor lucrului, stabilirea și evaluarea obiectivelor îmbunătățesc substanțial motivația angajaților. În cazul când lipsește interesul pentru obținerea rezultatului scontat și dacă obținerea lui nu este controlată de supervizori, angajatul poate ajunge la concluzia că lucrul lui nu prezintă nici o valoare. Participarea personalului la planificarea și dezvoltarea întreprinderii diversifică spectrul motivației. Luarea în considerare a propunerilor angajaților de rând este o formă efectivă a managementului participativ. Este foarte important pentru angajați să se simtă o parte componentă importantă a mecanismului complex al întreprinderii în care activează.

Modelul elementar al procesului motivației este compus din trei elemente de bază: nevoi (necesități), comportament, satisfacerea nevoilor.

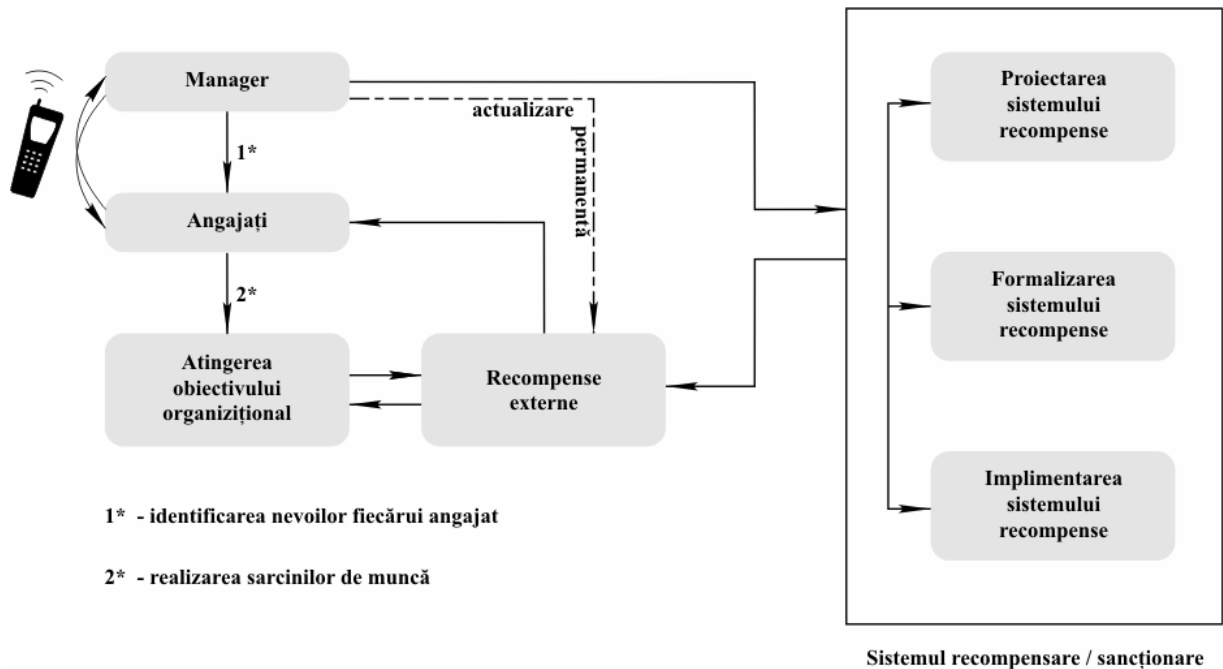
Motivul determină comportamentul individului, are un caracter individual și este influențat de o multitudine de factori interni și externi. Același tip de nevoi poate fi satisfăcut de diferiți oameni prin comportament diferit.

În majoritatea cazurilor, angajații așteaptă o recompensă pentru munca realizată. Recompensa primită de către angajat influențează în mod direct comportamentul acestuia în vederea satisfacerii nevoilor individuale și determină gradul de satisfacție obținut în urma realizării acestora.

Elementele procesului motivațional sunt prezentate sub formă de algoritm cu următoarele etape [3]:

1. Identificarea nevoilor dominante ale fiecărui salariat al întreprinderii.
2. Instituționalizarea în cadrul firmei a unei interdependențe directe între atingerea obiectivului organizațional (în cazul salariatului – realizarea sarcinii de muncă) și recompensa externă oferită de întreprindere, orientată în vederea satisfacerii nevoilor dominante ale salariaților (identificate din timp).
3. Proiectarea, formalizarea și implementarea la întreprindere a unui sistem eficient de recompensare / salarizare în baza interdependenței directe enunțate.
4. Comunicarea către salariați a principiilor în baza cărora a fost proiectat sistemul de salarizare al firmei, a criteriilor de performanță în baza cărora se va efectua evaluarea performanțelor, a obiectivelor necesare de realizat de către fiecare salariat în parte (concrete și măsurabile (fără posibilități de interpretare), cu orizont bine definit în timp, realiste și realizabile).
5. Feedback-ul, adică actualizarea permanentă a sistemului de recompensare/salarizare a întreprinderii de către echipa managerială.

Algoritmul procesului motivațional este prezentat schematic în Figura 1.



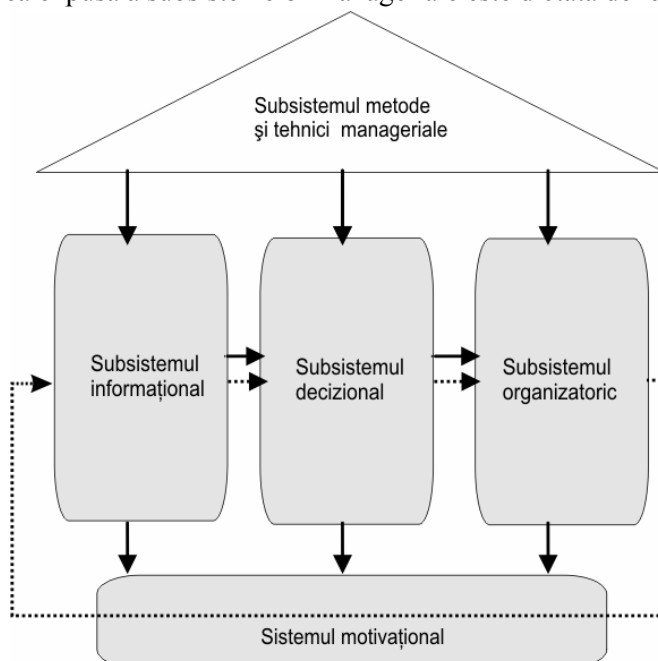
**Fig.1.** Algoritmul actului motivațional.  
Sursa: Autorul

### Interacțiunea sistemului motivațional cu subsistemele sistemului de management în întreprinderile mici și mijlocii

Proiectarea sistemului motivațional își găsește reflectare în perimetrul subsistemelor sistemului de management al întreprinderilor mici și mijlocii:

1. Subsistemul metodologic;
2. Subsistemul informațional;
3. Subsistemul decizional;
4. Subsistemul organizatoric.

Ordinea expusă a subsistemelor manageriale este dictată de legătura logică ce există între acestea (Fig.2):



**Fig.2.** Conexiunea logică dintre elementele sistemului de management și sistemul recompensare / sancționare.

Sursa: Autorul.

1. Subsistemul metodologic pune la dispoziția managerilor sisteme, metode și tehnici manageriale, care facilitează exercitarea și operaționalizarea proceselor și relațiilor manageriale. Operaționalizarea oricărui instrument managerial implică o metodologie proprie și adecvată unei situații concrete. Pentru operaționalizarea sistemului motivațional se activează sisteme, metode și tehnici manageriale, cum ar fi: managementul prin obiective, managementul participativ, delegarea, feedback-ul motivațional verbal, tehnica ascultă și răspunde, extinderea sau lărgirea postului, îmbogățirea postului, rotația de posturi.
2. Aplicarea instrumentelor manageriale necesită informații calitative de natură economico-financiară, privind politica managerială, punctele forte și slabe ale procesului motivației, factorii generatori ai acestora, motivațiile și aspirațiile angajaților etc.
3. Pe baza informațiilor obținute, prelucrate și sintetizate, se adoptă decizii, care vor activa implementarea planului de acțiune în vederea perfecționării sistemului motivațional în întreprinderile mici și mijlocii.
4. Ignorarea perfectării sistemului organizatoric va diminua efectul sinergetic al precedentelor. Funcția sistemului organizatoric în implementarea proiectului procesului motivației constă în repartizarea judicioasă a rolurilor și sarcinilor fiecărui angajat, bazându-se pe principiile lui Fayol.

În condițiile întreprinderilor mici este complicat a adopta decizia privind aplicarea teoriilor motivaționale din cauza lipsei sau insuficienței de cunoștințe în domeniul managementului proporțional, gestionarea întreprinderilor realizându-se, în cele mai dese cazuri, la nivelul întreprinzătorilor, care se bazează în activitatea lor pe gândirea empirică. Ca și în cele mai vechi timpuri, pentru motivarea angajaților, în cadrul acestor întreprinderi se utilizează metoda „covrigului și biciului”, care este o combinație a stimulentele materiale și a respectivelor sancționări.

Cât de paradoxal ar părea, însă atunci când dorești să obții de la angajați un lucru mai productiv în schimb la un beneficiu ei nu întotdeauna merg la aceasta, iar în cazul când îi ameninți cu sancționări – ei sunt gata să muncească mai mult la același preț al muncii.

Întreprinderile de nivel mediu se caracterizează prin apariția, în cele mai dese cazuri, a managementului profesional bazat pe metode, tehnici, principii și legi adevărate de timp, inclusiv motivarea complexă a angajaților.

Cel mai rațional pentru întreprinderile mici și mijlocii este aplicarea teoriei motivaționale Porter-Lawler în combinație cu metoda managementului prin obiective. Principalele idei ale MPO sunt formarea unui tandem între întreprindere și personalul ei (personalul participă la stabilirea obiectivelor organizaționale), pentru asigurarea îndeplinirii obiectivelor strategice ale întreprinderii și a obiectivelor individuale ale personalului.

Lyman Porter și Edward Lowler au ajuns la concluzia că îndeplinirea unei sarcini în urma căreia se obțin rezultate înalte duce la satisfacție. Managerii gândesc că satisfacția duce la obținerea unor rezultate în muncă sau, altfel spus, că muncitorii satisfăcuți lucrează mai bine.

Legătura dintre aceste două metode poate fi explicată simplu. Participând la stabilirea obiectivelor, angajații vor simți responsabilitate pentru realizarea lor și, respectiv, vor munci mai productiv. Obținerea rezultatelor scontate vor duce la satisfacție și, respectiv, la motivația angajaților. În fine, au de câștigat ambele părți: întreprinderea – productivitate înaltă și climat psihologic favorabil, iar angajații – recompense, satisfacție și performanțe.

Cu toate acestea, este complicat a aplica în practică teoriile motivaționale în starea lor pură, cum au fost propuse de autorii lor, motivul fiind multiplele modificări în mediul intern și extern al firmelor, modificarea mentalității, idealurilor și valorilor de care se conduc oamenii. Din aceste considerente, este necesar de a fi găsite noi forme de motivații, luându-se în considerație ritmul alert al începutului de secol XXI.

#### Referințe:

1. Mathis R., Nica P., Rusu C. Managementul resurselor umane. - București: Editura Economică, 1997.
2. Папкии А. Основы практического менеджмента. - Москва: Юнити, 2002.
3. Jalenco M. Managementul resurselor umane. - Chișinău: UCCM, 2003.

Prezentat la 12.02.2007