

MOTIVAREA RESURSELOR UMANE DIN ANTREPRENORIATUL SOCIAL PENTRU PERFORMANȚĂ

HUMAN RESOURCE MOTIVATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR PERFORMANCE

*Contabil șef, Federația Sindicatelor
Angajaților din Serviciile Publice
din Republica Moldova*

**OLGA
PASHINSCHI**

*Chief Accountant, Trade Union
Federation of Public Services
Employees of the Republic of Moldova*

Rezumat: În contextul actual al unei economii bazate pe cunoștințe, odată cu conștientizarea faptului că resursele umane constituie cel mai important capital pentru orice organizație, raportul dintre motivare și performanță în muncă și tehnologiile informaționale a devenit un subiect de maxim interes pentru toate autoritățile publice și companiile orientate spre succes. Scopul major pentru care dorim să avem angajați motivați constă în asigurarea unei performanțe mai bune la locul de muncă și pentru că acest fapt depinde foarte mult de angajat, trebuie să înțelegem de ce depinde performanța profesională.

Cuvintele-cheie: antreprenor, motiva-re, performanță, climat organizațional, îmbogățirea postului, cercuri de calitate.

Una dintre temele care au generat îndelungi dezbateri în analiza organizațională vizează modul de înțelegere și interpretare a cauzelor ce determină acțiunile și comportamentul oamenilor în organizații.

De-a lungul timpului, conceptului de motivație i s-au oferit diferite interpretări, în funcție de scopurile ce au stat la baza analizei. Multe dintre

Summary: *In the current context of a knowledge-based economy, with the awareness that human resources are the most important capital for any organization, the relationship between motivation and job performance and information technologies has become a topic of great interest to all public authorities and companies toward success. The main goal for which we want to have motivated employees is to ensure a better performance at work and because this fact depends a lot on the employee, we must understand why professional performance depends.*

Key words: *entrepreneur, motivation, performance, organizational climate, job enrichment, quality circles.*

One of the topics that generated long debates in organizational analysis concerns the way of understanding and interpreting the caus-

teoriile motivației au fost dezvoltate dintr-o perspectivă managerială ce accentua ideea că o mai bună cunoaștere a mecanismelor de motivare a oamenilor ar permite dezvoltarea unor strategii organizaționale de “motivare” a angajaților pentru creșterea performanțelor organizaționale.

Organizațiile performante asociază competitivitatea lor cu motivația salariaților, cu nivelul înalt de loialitate, integrare și participare a acestora la activitatea organizației.

Scopul unui studiu motivațional este atât determinarea structurii motivației angajaților pentru a identifica problemele ce țin de motivația individului cât și proiectarea unui sistem de rezolvare a acestui tip de probleme în vederea optimizării performanțelor individuale și organizaționale.

Conceptul de motivație poate fi definit ca *ansamblul forțelor interne și/sau externe ce produc declanșarea, direcția și permanența comportamentului unui individ cu scopul de a atinge un anumit obiectiv sau altfel spus motivația declanșează/dinamizează comportamentul unui individ, îi facilitează adaptarea și îi orientează conduita.*

Din perspectiva conducerii organizațiilor este necesară considerarea raporturilor dintre tipurile de motive și performanță. Acestea tind să se orienteze în următoarele direcții relevante pentru conducerea organizațiilor[1, p.5] :

es that determine people's actions and behavior in organizations.

Over time, the concept of motivation has been offered different interpretations, depending on the purposes that were the basis of the analysis. Many of the motivation theories were developed from a managerial perspective that emphasized the idea that a better knowledge of the mechanisms of motivating people would allow the development of organizational strategies to “motivate” employees for increasing organizational performance.

High-performing organizations associate their competitiveness with employee motivation, with their high level of loyalty, integration and participation in the organization's activity.

The purpose of a motivational study is both to determine the structure of employee motivation in order to identify issues related to individual motivation and to design a system for solving this type of issue in order to optimize individual and organizational performance.

The concept of motivation can be defined as the set of internal and/or external forces that produce the initiation, direction and permanence of an individual's behavior with the aim of achieving a certain objective, or in other words, motivation triggers/ invigorates an individual's behavior, facilitates his adaptation and guides his conduct.

- Motivațiile intrinseci conduc la performanțe mai mari și mai stabile în timp decât motivațiile extrinseci;
- Motivațiile extrinseci pozitive sunt mai eficiente productive și uman decât cele extrinseci negative;
- Autocontrolul conștient și permanent al persoanei joacă un rol important în producerea și menținerea unei stări optime;
- Performanțele în muncă tind să crească în condiții de concordanță a orientărilor motivaționale specifice membrilor unui grup de muncă.

Pentru a funcționa și a fi viabile într-o lume competitivă, organizațiile trebuie să își motiveze oamenii să facă următoarele lucruri [2, p.17]:

- Să se alăture organizației și să rămână în ea.
- Să îndeplinească sarcinile pentru care au fost angajați
- Să adopte un comportament creativ, spontan și inovativ.

Echipelor manageriale din organizații le revine dificila sarcină de a găsi cele mai inteligente pârghii de motivare a angajaților săi, astfel încât aceștia să dorească înalta performanță la nivel de individ, grup și organizație.

Preocuparea managementului organizațiilor privind identificarea modalităților de creștere a performanțelor angajaților are în vedere alcătuirea de programe de motivare,

From the perspective of the organization's management, it is necessary to consider the relationships between the types of motives and performance. They tend to orient themselves in the following relevant directions for the organization's management [1, p.5]:

- Intrinsic motivations lead to higher and more stable performances over time than extrinsic motivations;
- Positive extrinsic motivations are more productive and humane than negative extrinsic ones;
- The conscious and permanent self-control of the person plays an important role in producing and maintaining an optimal state;
- Work performance tends to increase under conditions of concordance of the specific motivational orientations of the members of a work group.

In order to function and be viable in a competitive world, organizations must motivate their people to do the following things [2, p.17]:

- To join the organization and to remain in it;
- To fulfill the tasks for which they were hired;
- To adopt a creative, spontaneous and innovative behavior.

Managerial teams in organizations have the difficult task of finding the most intelligent levers to motivate their employees, so that they desire high performance at the

prin **metode și tehnici salariale și nonsalariale** perfect adaptate nevoilor și situației specifice ale organizației, dar și structurii motivaționale a angajaților.

Dintre cele mai cunoscute și utilizate metode de salarizare preferențiale ce vizează motivarea angajaților pentru performanță se pot menționa :

- **Piece work** – urmărește remunerarea cu sumă fixă pe unitate de produs, utilizată aproape exclusiv în cazul angajaților sezonieri. Această metodă are o aplicabilitate limitată.
- **Bonus plan** – semnifică o retribuție orară standard pentru un nivel standard al performanței. O creștere a performanței peste acest nivel determină o majorare progresivă, proporțională sau regresivă a retribuției.
- **Salariile de merit** – constituie o metodă de stimulare a motivației pentru performanță ce presupune creșteri salariale periodice în afară de cele corespunzătoare vechimii sau indexării inflației, bazate pe evaluarea subiectivă a performanțelor angajaților. Metoda poate fi aplicată doar dacă performanțele sunt ușor măsurabile sau când calitatea managementului este ridicată.
- **Share option** – vizează dreptul de a cumpăra sau de a vinde acțiuni în condiții preferențiale. Achiziționarea de acțiuni de către

individual, group and organizational level.

The concern of the organization's management regarding the identification of ways to increase the performance of employees has in mind the creation of motivation programs, through **salary and non-salary methods and techniques** perfectly adapted to the needs and specific situation of the organization, but also to the motivational structure of the employees.

Among the most known and used preferential salary methods aimed at motivating employees for performance, the following can be mentioned:

- **Piece work** – follows the remuneration with a fixed amount per unit of product, used almost exclusively in the case of seasonal employees. This method has a limited application.
- **Bonus plan** – means a standard hourly rate of pay for a standard level of performance. An increase in performance above this level determines a progressive, proportional or regressive increase in remuneration.
- **Merit salaries** – is a method of stimulating the motivation for performance, which involves periodic salary increases apart from those corresponding to seniority or inflation indexation, based on the subjective evaluation of the employees' performances. The

angajați determină: o mai mare participare și implicare a angajaților în atingerea obiectivelor organizației, sporirea atașamentului față de valorile organizației, creșterea performanțelor.

- **Recompense pe termen lung** – sunt acele recompense ce au ca scop păstrarea celor mai buni angajați și se atribuie doar acelor ce obțin performanțe deosebite în mod repetat, au o preocupare pentru dezvoltare personală continuă și demonstrează o perioadă de fidelitate de minim 3 ani față de organizație.

Metode și tehnici non-salariale de motivare

Alături de pachetul de recompense materiale ce ar trebui oferit de orice organizație ce dorește să aibă oameni performanți, organizațiile au experimentat aplicarea unor programe de motivare ce cuprind și o serie de metode și tehnici non-salariale. Acestea sunt[3, p.44]:

1. Asigurarea unui climat organizațional pozitiv

Un climat organizațional care să se dovedească compatibil cu un înalt grad de motivație presupune și acțiuni novatoare reale. Asigurarea unui climat organizațional pozitiv duce la îmbunătățirea performanțelor, creșterea calității, construirea unor echipe de lucru motivate pentru performanță, obținerea avantajului concurențial pe piață.

method can be applied only if the performances are easily measurable or when the management quality is high.

- **Share option** – refers to the right to buy or sell shares under preferential conditions. The purchase of shares by employees determines: greater participation and involvement of employees in achieving the organization's objectives, increased attachment to the organization's values, increased performance.
- **Long-term rewards** – are those rewards that aim to retain the best employees and are awarded only to those who repeatedly achieve exceptional performance, have a concern for continuous personal development and demonstrate a period of loyalty of at least 3 years towards the organization.

Non-salary motivation methods and techniques

Along with the package of material rewards that should be offered by any organization that wants to have high-performing people, organizations have experienced the application of motivational programs that also include a series of non-salary methods and techniques. These are [3, p.44]:

1. Ensuring a positive organizational climate

An organizational climate that proves to be compatible with a high degree of motivation also requires

2. Managementul prin obiective

Reprezintă un sistem dinamic prin care se asigură compatibilizarea obiectivelor generale ale organizației cu cele individuale ale angajaților, acest fapt ducând la creșterea motivației și participarea acestora la realizarea obiectivelor generale ale organizației. Această metodă poate motiva angajații prin participarea lor la deciziile manageriale, contribuind la dezvoltarea comunicării interpersonale în cadrul grupului.

3. Îmbogățirea postului

Această metodă constă în:

- autonomie (execuția sarcinilor în felul propriu al angajatului, conținând rezultatul);
- sistem de feed-back (angajatul își evaluează și cunoaște direct cât de bine e făcută treaba sa);
- varietatea abilităților și cunoștințelor puse în valoare la execuția muncii;
- identitatea sarcinii executate, asupra căreia angajatul își asumă responsabilitatea.

4. Atractivitatea muncii

O muncă interesantă și incitantă poate constitui un puternic factor motivator pentru mulți angajați.

5. Participarea la luarea deciziei – management participativ

Această metodă cuprinde activități variate în cadrul cărora angajații de la nivelurile ierarhice inferioare impart o parte importantă din acti-

real innovative actions. Ensuring a positive organizational climate leads to improving performance, increasing quality, building work teams motivated for performance, obtaining a competitive advantage on the market.

2. Management by objectives

It represents a dynamic system through which the general objectives of the organization are ensured to be compatible with the individual ones of the employees, this fact leading to the increase of motivation and their participation in achieving the general objectives of the organization. This method can motivate employees through their participation in managerial decisions, contributing to the development of interpersonal communication within the group.

3. Enriching the work

This method consists of:

- autonomy (execution of tasks in the employee's own way, counting the result);
- feed-back system (the employee evaluates himself and knows directly how well his work is done);
- the variety of skills and knowledge used in the work execution;
- the identity of the performed task, for which the employee assumes responsibility.

4. The attractiveness of work

An interesting and exciting work can be a strong motivating factor for many employees.

vitatea decizională cu superiorii lor imediați.

Introducerea managementului participativ în organizații are efecte asupra performanțelor organizației, în sensul că duc la:

- promovarea celor mai eficiente metode și tehnici de muncă;
- creșterea atractivității muncii;
- motivație crescută;
- îmbunătățirea calității produselor și serviciilor;
- promovarea autoconducerii;
- creșterea calității actului decizional;
- dezvoltarea profesională a angajaților.

6. Cercuri de calitate

Având în vedere dezvoltarea culturii organizaționale prin crearea unui climat de muncă favorabil, implicarea totală a angajaților, un nivel al motivației și schimbarea stilului de management, prin pătrunderea elementelor de management participativ, cercurile de calitate, folosite ca metodă de motivare nonsalarială, determină numeroase consecințe favorabile asupra performanțelor la nivel de organizație și angajat, cum sunt:

- ajută managementul de vârf să fie în contact permanent cu ceea ce se întâmplă la nivelul inferior;
- angajații se simt mai motivați deoarece participă la rezolvarea problemelor;
- managerii se simt mai motivați deoarece văd interesul subordo-

5. Participation in decision making - participatory management

This method includes various activities in which employees from the lower hierarchical levels share an important part of the decision-making activity with their immediate superiors.

The introduction of participative management in organizations has effects on the organization's performance, in the sense that they lead to:

- promoting the most effective work methods and techniques;
- increasing the work attractiveness;
- high motivation;
- improving the quality of products and services;
- promoting self-driving;
- increasing the quality of the decision-making act;
- professional development of employees.

6. Quality circles

Considering the development of the organizational culture through the creation of a favorable work climate, the total involvement of employees, a level of motivation and the change of management style, through the penetration of participative management elements, quality circles, used as a method of non-salary motivation, determine numerous consequences favorable on organizational and employee performance, such as:

naților față de organizație și nu trebuie să soluționeze singuri problemele;

- se amplifică fluxul informațional;
- se îmbunătățește comunicarea;
- angajații se simt mai importanți și implicați direct în luarea deciziilor.

7. Grupuri autonome

Grupurile de muncă autonome asigură o viziune de ansamblu asupra sarcinii, o mai mare autonomie și libertate de decizie, feed-back direct, o distanță ierarhică mai mică, flux informațional mai rapid și o comunicare mai eficientă, axată pe sarcină, dar și o responsabilizare crescută. Această metodă corespunde perfect tendinței generale de decentralizare a organizațiilor mari tocmai fiindcă aceste grupuri accentuează simțul de responsabilitate și în cadrul lor se realizează delegarea de autoritate.

- helps top management to be in constant touch with what is happening at the lower level;
- employees feel more motivated because they participate in solving issues;
- managers feel more motivated because they see subordinates' interest in the organization and they don't have to solve issues by themselves;
- the information flow is amplified;
- the communication is improved;
- employees feel more important and directly involved in decision-making.

7. Autonomous groups

Autonomous work groups provide an overview of the task, greater autonomy and freedom of decision, direct feed-back, a smaller hierarchical distance, faster information flow and more effective communication, focused on the task, but also, with an increased responsibility. This method perfectly corresponds to the general trend of decentralization of large organizations, precisely because these groups emphasize the sense of responsibility and within them the delegation of authority is carried out.

BIBLIOGRAFIE:

1. Abrudan, D. (2007) – Noi provocări ale managementului resurselor umane, Timișoara: Editura Solness;
2. Abrudan, D. (2007) – Motivarea, evaluarea și recompensarea resurselor umane, Timișoara: Editura Solness;
3. Abrudan D. (2009) - Excelența în Managementul resurselor umane, Ed. Eurobit, Timișoara,
4. Andronic, C.(2000) – Performanța firmei, Iași:Editura Polirom;
5. Armstrong, M. (2003) – Managementul resurselor umane, București: Editura Codecs;
6. Bibu, N. A. și Folteanu, F. (coord.) (2002) – Managementul organizațiilor publice, Timișoara; Cecma Partner;
7. Burduș, E. Căprărescu, G. Androniceanu, A. și Mileș, M.(2000) – Managementul schimbării organizaționale, București: Editura Economică;
8. Chișu V. A. (2002) – Manualul specialistului în resurse umane, București, Editura Irecson, pp.186, 189;
9. Cole, G. A. (2000) – Managementul personalului, București: Editura Codecs;
10. Dalotă, M. (200) – Managementul resurselor umane, ediția II, Timișoara: Editura Mirton;
11. Daniels, A. C. (2007) – Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați, Iași: Editura Polirom;

BIBLIOGRAPHY:

1. Abrudan, D. (2007) - New challenges for human resource management, Timisoara: Solness Publishing House
2. Abrudan, D. (2007) - Motivation, evaluation and reward of human resources, Timisoara: Solness Publishing House
3. Abrudan D. (2009) - Excellence in Human Resource Management, Ed. Eurobit, Timisoara
4. Andronic, C.(2000) - Company performance, Iasi: Polirom Publishing House
5. Armstrong, M. (2003) - Human resources management, Bucharest: Codecs Publishing House
6. Bibu, N. A. and Folteanu, F. (coord.) (2002) - Management of public organizations, Timisoara; Cecma Partner;
7. Burdus, E. Caprarescu, G. Androniceanu, A. and Miles, M.(2000) - Organizational change management, Bucharest: Economic Publishing House
8. Chisu V. A. (2002) - Human Resources Specialist Handbook, Bucharest, Irecson Publishing House, pp.186, 189
9. Cole, G. A. (2000) - Staff management, Bucharest: Codecs Publishing House
10. Dalota, M. (200) - Human resources management, II edition, Timisoara: Mirton Publishing House
11. Daniels, A. C. (2007) - Performance management. Strategies for obtaining maximum results from employees, Iasi: Polirom Publishing House