

MOTIVAREA NONFINANCIARĂ A FUNCȚIONARILOR DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Aurelia ȚEPORDEI,
magistru în administrația publică

SUMMARY

The modern management's approaches and tendencies are based on a key principle related to design and implementation of a new employee motivation and retention system in order to achieve the objectives at the highest level possible.

The motivation and stimulation of the civil servants is regulated by the Law on Public Function and Statute of Civil Servant No.158-XVI dated 4 July 2008. In this context, based on Art.40, the civil servant is motivated based on appreciated performance and spirit of initiative, as well by receiving diplomas for specific results. If the civil servant has demonstrated great performance at the workplace, merits for the society and state, he can be decorated with state distinctions.

*Motivation can be divided into two types: **financial**, that includes different forms of financial stimulation/incentives for the work done (basic salary, pension, financial aid, awards etc.), and **non-financial**, that includes forms of remuneration and stimulation that are not offered in terms of direct money/financial incentives to the employees (promotion, professional development, public recognition of shown performance, respect etc.).*

*In this article we have proposed to explore topics related to **non-financial motivation**.*

(Sfârșit. Început în nr. 3-4/2009)

Implementarea programului de motivare nonfinanciară

Nu este suficient să ai un program de motivare nonfinanciară foarte bine gândit, care are la bază factorii motivatori, ce stimulează motivația tuturor funcționarilor. Programul de motivare nonfinanciară aprobat urmează a fi pus necondiționat în aplicare. Responsabil de implementarea lui este managerul. Vă oferim în continuare câteva idei, pe care le considerăm utile, care vă vor ajuta să implementați cele planificate.

Metodele manageriale de stimulare a motivației angajaților. Metode de tip nonfinanciar sînt formele de recompensare și stimulare care nu presupun acordarea directă a unor sume de bani angajatului. Reieșind din factorii motivatori, nevoile de motivare a angajaților stabiliți, care sînt cele mai adecvate, cele mai utile metode de stimulare a lor, vă propunem cîteva metode de stimulare a motivației care au demonstrat de-a lungul timpului că sînt utile în aplicare.

Comunicarea în procesul de motivare. Comunicarea în procesul de

motivare a angajaților se va face în funcție de nevoile acestuia, de factorii care îl stimulează spre a lucra mai bine, precum și de ceea ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune. Când vorbim de motivare și, în mod implicit, de cea nonfinanciară, vorbim automat și de performanță. Acesta este și scopul motivării - de a atinge performanță. Motivarea nonfinanciară poate optimiza activitatea funcționarilor. O atenție sporită acordată factorilor motivatori conduce la performanță, la o calitate bună în activitate, precum și la un volum mare de muncă.

Momentele alese pentru a efectua comunicarea sînt:

- înainte de efectuarea unei activități, pentru a preîntîmpina lipsa performanței;
- în fiecare moment, deci permanent pentru a urmări realizarea performanței;
- după, pentru a analiza împreună cu angajații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus și pentru a aduce la cunoștință recompensele și sancțiunile stabilite.

Prin discuții individuale, fișe de stabilire a standardelor de performanță se realizează informarea funcționarilor cu privire la standardele de performanță stabilite și împreună cu aceștia se hotărăsc recompensele, dar și sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței, personalul avînd, astfel, posibilitatea de a înțelege consecințele acțiunilor lor.

Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor se va explica angajaților unde anume greșesc și cum se pot îndrepta, oferindu-le soluții și accentuînd impactul nerealizării performanței asupra echipei de lucru.

Înainte de toate, este foarte important a nu se trece cu vederea efectul unei munci bine făcute și se vor încuraja salariații

să-și aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

Analizînd împreună cu funcționarii ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus, se va conduce discuția astfel încît angajatului să-i fie clar ce a făcut bine și ce a greșit, recompensele și sancțiunile care se impun fiind comunicate în timp util și aplicate exact așa cum s-a convenit inițial.

Managementul prin obiective. Managementul prin obiective este un proces motivational în care un manager, împreună cu subordonații săi, colaborează la stabilirea obiectivelor lor în organizație și are ca scop principal clarificarea rolului pe care fiecare subordonat îl va avea în cadrul acestor obiective. Aplicarea acestei metode se face în conformitate cu următoarele etape:

- încadrarea obiectivelor compartimentului în obiectivele generale ale organizației;
- stabilirea obiectivelor fiecărui salariat;
- alinierea obiectivelor angajaților la obiectivele organizației;
- consultarea angajaților la stabilirea obiectivelor, a modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum și cu privire la fixarea termenelor de lucru;
- stabilirea împreună cu angajații a libertății de acțiune pe care aceștia o vor avea, precum și supervizarea necesară;
- decizia cu privire la modul de măsurare a performanțelor și la tipul de recompense și sancțiuni aplicate.

Managementul prin obiective conduce la rezultate foarte bune în procesul de stimulare a motivației dacă se îndeplinesc o serie de condiții cumulative:

- angajații cunosc obiectivele;
- obiectivele sînt realiste, posibil de atins și precis descrise;

- termenele să fie posibil de atins și corelate între ele;

- funcționarii să fie instruiți în ceea ce privește acest sistem de management;

- sistemul să fie în permanență monitorizat și corectat când este cazul;

- corecțiile să fie cunoscute de funcționari în cel mai scurt timp.

Avantajele acestei metode în planul motivării și performanțelor salariaților sunt următoarele:

- performanța cerută este precis delimitată;

- fiecare salariat cunoaște cu precizie ce anume se așteaptă de la el în îndeplinirea unei sarcini;

- fiecare salariat știe ce are de făcut pentru atingerea performanței cerute;

- fiecare salariat cunoaște cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze și ce resurse are la dispoziție;

- recompensele și sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite;

- măsurarea performanțelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

Managementul participativ. Realizarea unor motivații de mobilizare, de implicare, specifice organizațiilor performante se află în legătură directă cu aplicarea unui management participativ.

Domenii în care angajații pot participa la activitățile de organizare și gestionarea activității autorității sunt: îmbunătățirea condițiilor de lucru, lărgirea sarcinilor la nivelul unor compartimente, conducerea prin obiective etc., îmbunătățirea folosirii resurselor umane și creșterea gradului de motivare a angajaților.

Delegarea. O altă metodă de stimulare a motivației, eficientă și ușor de

aplicat, este delegarea, în aplicarea căreia se impun următoarele măsuri:

- stabilirea clară a sarcinilor ce pot fi delegate;

- stabilirea clară a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini și ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane;

- stabilirea, prin consultare cu salariatul, a standardelor de performanță, a rezultatelor așteptate și a perioadei delegării;

- acordarea unei depline libertăți de acțiune salariatului căruia îi este delegată o sarcină;

- atribuirea, odată cu sarcina, a autorității necesare salariatului pentru buna îndeplinire a acesteia.

Ca metodă de stimulare a motivației, delegarea va fi reușită în cazul în care se vor îndeplini cumulativ următoarele condiții:

- sarcina este atribuită pe o perioadă limitată de timp;

- atribuirea sarcinii are un caracter formal (sa fie oficializată);

- salariatul căruia i s-a delegat o sarcină se bucură de încrederea superiorilor săi;

- sarcina delegată corespunde profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Ca avantaje ale delegării asupra motivării și performanțelor salariaților se poate nota că funcționarul primește dovada încrederii în capacitățile sale și performanța așteptată este precis descrisă.

Feedback-ul. Acordarea regulată de feedback din partea superiorului este un factor motivator puternic pentru un număr reprezentativ de angajați. Astfel, superiorul poate și este chiar de dorit să stabilească întâlniri regulate cu membrii echipei sale, întâlniri în cadrul cărora aceștia să primească informații referitoare la activitățile desfășurate pe parcursul săptămânii. Se impun aici câteva reguli simple:

- nu toți angajații sînt motivați de feedback-ul regulat, deci se va oferi feedback doar acelor pe care i-am identificat ca fiind interesați de acest aspect;

- feedback-ul pozitiv este mai eficient oferit în public, iar cel negativ este de dorit să se ofere în particular;

- în oferirea feedback-ului se face apel la unele reguli simple: întotdeauna se menționează mai multe aspecte pozitive decît negative ale activității angajatului, fiind ideal ca raportul acestora să fie de 5:1 în favoarea celor pozitive.

Sfaturi utile managerilor. Stimularea este cheia motivării oamenilor. Oamenii se comportă anticipînd consecințele pozitive sau recompensatorii. Motivarea poate crește semnificativ doar dacă este folosită adecvat, adică:

- recompensele trebuie să fie întotdeauna coroborate cu rezultatele (dacă se acordă recompense nemeritate, acestea își vor pierde valoarea stimulativă);

- să nu se abuzeze de metoda stimulativă prea mult (prea mult este aproape la fel de rău ca deloc);

- recompensele se atribuie fiecărei persoane în parte (ce stimulează o persoană, poate să nu stimuleze o alta. Aflați ce le-ar face plăcere oamenilor și folosiți-le drept stimulente).

Distribuiți stimulente cît mai curînd posibil după ce apare performanța dorită. Astfel, funcționarii vor asocia stimulentele cu performanța.

Eliminați amenințările și pedepsele inutile. Amenințările și pedepsele au fost uneori considerate mijloace acceptabile de motivare, dar gîndirea contemporană contrazice această viziune. Amenințările și pedeapsa sînt negative; acestea încurajează comportamentul evaziv mai

degrabă decît comportamentul pozitiv. În plus, efectele amenințărilor și pedepsei sînt, de asemenea, nepotrivite cu alte aspecte menționate în acest articol.

Fii siguri că realizările sînt în mod adecvat recunoscute. Oamenii au nevoie să le fie recunoscute meritele, să se simtă importanți, indiferent cît de modestă este poziția lor. Deseori însă în autorități recunoașterea rezultatelor se focalizează în întregime asupra eșaloanelor superioare, iar realizările individuale se pierd în organizațiile mai mari.

Furnizați oamenilor flexibilitate și posibilitatea de opțiune. Atunci cînd este posibil, permiteți funcționarilor să ia decizii. Alegerea și angajamentul fiecăruia care rezultă sînt esențiale pentru motivare. Oamenii cărora nu li se dă ocazia să aleagă pentru ei înșiși tind să devină pasivi și letargici.

Furnizați suport atunci cînd este necesar.

Încurajați funcționarii să solicite sprijin și asistență, sugerați-le că solicitarea ajutorului nu este considerată un semn de slăbiciune, ea ar trebui considerată drept un semn de tărie a caracterului. O caracteristică esențială pentru o persoană care dorește să se realizeze este voința de a folosi ajutorul atunci cînd este necesar.

Încurajați funcționarii să participe la stabilirea propriilor obiective. Considerăm că funcționarii trebuie să participe activ în procesul de stabilire a obiectivelor. Oamenii tind să-și cunoască capacitatea și limitele mai bine decît oricine altcineva. În plus, stabilirea obiectivului personal conduce la un angajament în îndeplinirea obiectivului.

Asigurați-vă că funcționarii sînt conștienți de felul în care sarcinile lor se leagă de obiectivele individuale și ale

organizației. Munca de rutină poate avea ca rezultat pasivitatea și plictiseala, în afara cazului în care salariații sînt conștienți în ce măsură aceste sarcini de rutină contribuie la propria lor dezvoltare și la succesul organizației. Cîteva minute în plus de explicații pot contribui la creșterea producției în mod corespunzător.

Clarificați explicațiile d-voastră și fiți siguri că funcționarii le-au înțeles.

Cu toții știm ceea ce vrem să spunem atunci cînd expunem ceva, dar adesea alții nu înțeleg același lucru. Perspectivele neclare pot conduce la o scădere a motivației și, în final, la frustrare. Pentru a-i motiva efectiv pe alții, trebuie să le aduceți la cunoștință ce doriți ca ei să facă și cum este de dorit să facă.

Furnizați o combinație potrivită de recompense extrinseci și intrinseci.

Recompensele extrinseci nu sînt întotdeauna suficiente pentru a motiva oamenii permanent. Salariații au nevoie, de asemenea, de recompense intrinseci obținute din munca prestată. Recompensele intrinseci rezultă din sarcini care sînt interesante, variate, relativ scurte și incitante. În plus, ar trebui să vă dați seama că folosirea excesivă a recompenselor extrinseci, ca, de exemplu, laudele pot copleși satisfacțiile intrinseci. Deci, fiți atenți în folosirea unui nivel potrivit de recompense extrinseci care să permită salariaților să cunoască satisfacția personală rezultată din a face bine o muncă potrivită și incitantă.

Conținutul sarcinilor și mediul ambiant să fie compatibile cu nevoile angajaților. Pentru că oamenii au nevoi diferite, ceea ce dă satisfacție unei persoane poate să nu satisfacă o alta. Managerul este la curent cu nevoile de bază ale angajaților, ca, de exemplu, afilierea, implicarea și reușita. Oamenii cu

necesități dominante diferite necesită condiții de lucru diferite. Cu toate că este imposibilă individualizarea totală a condițiilor de lucru, este posibil de a oferi salariaților oportunitatea de a-și satisface propriile nevoi. De exemplu, salariaților cu un grad mare al dorinței de afiliere (asociere) trebuie să li se acorde șansa să lucreze împreună cu alții. Salariaților cu o nevoie crescută de reușită trebuie să li se dea sarcini cu orientare spre acțiune. Bunul-simț poate da rezultate în munca concretă de proiectare a posturilor.

Individualizați supravegherea dumneavoastră. Oamenii solicită, de asemenea, abordări diferite în legătură cu supravegherea. Pentru a maximaliza motivația individuală, oamenii trebuie tratați ca individualități. Unii oameni au nevoie de o supraveghere mai apropiată decît alții, iar alții nu au nevoie deloc de supraveghere. Motivația poate fi crescută printr-o supraveghere diminuată, acordînd cantitatea minimă de supraveghere necesară fiecărui individ pentru a obține o performanță optimă.

Furnizați un feedback imediat și convingător care va ajuta salariații să-și îmbunătățească performanța în viitor. Feedbackul este cel mai eficient atunci cînd aceasta urmează performanța. Feedbackul trebuie să fie elocvent pentru temă și trebuie să furnizeze salariaților rezolvări legate de modul în care ei ar putea să-și îmbunătățească performanța la lucru. Nu dați niciodată feedback negativ, fără a-l însoți de informații care să-l argumenteze.

Identificați și ajutați la eliminarea barierelor din calea realizărilor individuale. Mulți executanți pot avea toate aptitudinile și motivația necesare pentru a îndeplini o anumită sarcină, dar sînt frînați de o serie de bariere și obstacole.

Dacă această barieră nu este identificată și ridicată, această persoană poate considera a nu se fi realizat pe un timp nedefinit. Mulți oameni etichetați ca ratați sau incompetenți au fost, pur și simplu, stînjiți de obstacole relativ minore pe care supraveghetorul nu le-a identificat. Tragedia este că în timp salariatul poate să înceapă să accepte eticheta de ratat ca o realitate.

Manifestați încredere în angajați. Încrederea rezultă, de obicei, din performanțe pozitive. Viziunea "auto-împlinirii" este una dintre cele mai importante caracteristici ale curentului de gîndire referitor la motivație. O mare parte a cercetării susține, în dezbatere, faptul că oamenii care se așteaptă să reușească o fac mult mai frecvent ca alții.

Măriți probabilitatea ca salariații să cunoască reușita. Fiecare funcționar trebuie să fie pus în fața șanseii de-a avea succes sau, cel puțin, de a fi o parte semnificativă a succesului. Tuturor salariaților care au contribuit la un proiect de succes, indiferent cît de mică poate părea contribuția lor, trebuie să li se dea credit pentru realizarea lor.

Cunoașteți și manifestați interes pentru fiecare subordonat. Oamenii au nevoie să se simtă importanți. Găsiți timp să cunoașteți individual fiecare persoană. Învățați temele soțiilor și copiilor, întrebați despre familii; aflați preocupările din timpul liber. Această preocupare personală se va reflecta prin creșterea producției. În plus, cunoașterea personală a salariaților va furniza rezolvări legate de felul stimulentei care pot fi folosite efectiv în viitor.

Încurajați funcționarii să participe la luarea deciziilor care-i afectează. Nimic nu tinde să inhibe motivația ca sentimentul de "lipsă a puterii". Salariații trebuie făcuți să înțeleagă că ei au control asupra lucrurilor care îi afectează. Una

dintre descoperirile cele mai relevante ale cercetării din domeniul psihologiei motivației este că oamenii care nu au controlul asupra propriului destin devin pasivi, văzînd localizarea controlului asupra vieții lor ca fiind în afara lor. În final, acest control din afară poate conduce la situația de "neajutorare".

Stabiliți un climat de încredere și comunicare deschisă. Motivația este la cel mai înalt nivel în organizațiile care încurajează atitudinea deschisă și adevărul. Așa cum am menționat, amenințarea este unul dintre cele mai mari obstacole în motivarea individului și trebuie eliminată. Cercetarea privind climatul organizației și preferința pentru teoria Y tinde să susțină acest punct de vedere.

Minimalizați utilizarea puterilor statutare. Domnia legii este necesară uneori, dar nu încurajează creșterea motivării. De cîte ori este posibilă amenințarea legii, regulilor și, în consecință, pedeapsa trebuie să fie descurajate. Eforturile ar trebui făcute pentru a conduce în mod democratic încurajînd contribuția și participarea salariatului.

Ajutați funcționarii să vadă în întregime semnificația și importanța muncii lor raportînd la realizările organizației. Literatura de specialitate, în cazul proiectării postului, subliniază că salariații trebuie să vadă că sarcinile sînt legate de realizările organizației sau compartimentului. În plus, salariații trebuie să fie încurajați să abordeze sarcina ca un tot unitar și mai puțin pe bucățele, de cîte ori este posibil acest lucru. Importanța muncii și, în consecință, satisfacția intrinsecă poate fi cel mai important factor determinant al motivației muncii.

Ascultați și preocupați-vă efectiv de doleanțele funcționarilor. Deseori, probleme nerelevante de muncă pot re-

duce în mare măsură productivitatea atunci când nu sînt soluționate. Este important să stăpînești problemele și plîngerile înainte ca ele să izbucnească necontrolat. În plus, oamenii se simt mai importanți atunci când doleanțele lor sînt luate în serios. Dimpotrivă, nimic nu doare mai mult ca atunci când alții văd o problemă semnificativă, din punctul de vedere al individului, ca neimportantă.

Subliniați îmbunătățirea în activitate, indiferent cît de mică ar fi. Acest lucru este deosebit de important atunci când salariații încep lucrul la o nouă sarcină. Nevoia de stimulare frecventă în perioada stadiilor de început ale procesului de învățare este bine cunoscută. Încurajarea frecventă a salariaților pentru a îmbunătăți performanța poate fi folositoare; totuși ar trebui redusă pe măsură ce angajatul devine mai încrezător și chiar expert.

Demonstrați propria d-voastră motivare prin intermediul comportamentului și atitudinii. Nimic nu întoarce mai repede oamenii din drum decît un conducător care predică motivarea, dar care nu practică ceea ce predică. Cel care motivează pe alții trebuie să fie motivat; asta înseamnă să fie înșuflețit, luptător, realist, plin de energie. Modelarea unui comportament potrivit și a motivării este, cu adevărat, un instrument foarte puternic.

Criticați comportamentul, nu oamenii. Feedbackul negativ ce vizează performanța nu trebuie să se focalizeze niciodată pe realizator, ca individualitate. O persoană poate îndeplini necorespunzător o sarcină și poate fi încă un salariat de valoare. Prea mulți oameni sînt în mod inpropriu etichetați drept proști, incompetenți și necalificați. Viziunea auto-împlinirii este de actualitate și conduce spre motivare.

Fii sigur că efortul este răsplătit de

rezultate. Efortul este moneda motivării; asta înseamnă modul în care oamenii se manifestă. Dacă efortul nu este răsplătit, va exista o tendință de a nu mai încerca. Un principiu simpatizat al comportamentului uman - principiul minimului de efort - are aplicabilitate aici. Oamenii vor extinde efortul minim necesar cu scopul de a obține rezultate satisfăcătoare. Acest principiu indică asupra faptului că efortul este o marfă rară și de valoare. Dacă efortul nu se reflectă în reușită, efortul va fi refuzat, la fel ca banii ce vor fi refuzați dacă valoarea de cumpărare scade prea mult. Într-o mare măsură, motivarea este managementul eficacității efortului.

Încurajați salariații să se implice în activități neobișnuite și provocatoare. Literatură despre motivația intrinsecă tinde să susțină nevoia de neobișnuit și provocare în legătură cu facilitarea sentimentelor de satisfacție intrinsecă. Managerii pot furniza salariaților șanse de a încerca lucruri noi și sarcini care sînt în mod gradual mai dificile.

Fii preocupat de motivarea pe termen scurt și pe termen lung. Cîteodată, recompensele și stimulentele sînt atît de îndepărtate în timp, încît impactul asupra motivării este diminuat. Oamenilor trebuie să li se ofere stimulente atît pe termen scurt, cît și pe termen lung. Altfel spus, oamenii care primesc numai stimulente pe termen scurt, tind să nu ajungă la motivarea optimă; lor le lipsește o perspectivă pe termen lung a slujbei lor. Programele motivaționale eficiente folosesc un set complementar de recompense și stimulente atît pe termen scurt, cît și pe termen lung.

Sperăm că aceste sfaturi vă vor fi de ajutor în procesul motivațional. Folosind aceste principii, veți deveni, cu siguranță, inai eficient ca manager și ca modelator al altora.

Există întotdeauna posibilitatea unei motivări care iese din tipare. Totuși, dacă puteți integra gradual aceste principii și considerații în comportamentul d-voastră, vă putem asigura că d-voastră, angajații d-voastră veți încerca o mai mare satisfacție la locul de muncă.

MONITORIZAREA , EVALUAREA ȘI ACTUALIZAREA PROGRAMULUI

Monitorizarea programului. Responsabilitatea pentru monitorizarea implementării programului o poartă serviciul resurse umane din cadrul autorității, care va asigura aplicarea corectă și uniformă a prevederilor programului în toate subdiviziunile. În acest sens, serviciul resurse umane va solicita lunar informații de la conducătorii tuturor subdiviziunilor referitor la acțiunile întreprinse de către aceștia în vederea motivării funcționarilor din subordine.

Evaluarea și actualizarea programului. Nu trebuie să ne așteptăm ca programul să funcționeze pentru totdeauna. Nici cel mai bun program de recunoaștere în vederea stimulării nonfinanciare nu durează o veșnicie. Specialiștii în domeniu susțin că majoritatea programelor de motivare au o viață de la 12 pînă la 18 săptămîni.

Pentru ca un asemenea program să fie în continuare eficient, trebuie să evaluați periodic ce merge bine și ce nu merge așa de bine în legătură cu programul. Evaluarea programului este de competența atât a managerilor de toate nivelurile, cît și a serviciului resurse umane.

Indicatori că programul pe care îl folosiți ar putea avea nevoie de o evaluare sînt:

Lipsa de încîntare. Dacă interesul

pentru acest program a dispărut, astfel că nimeni nu mai vorbește despre el, despre persoanele care au fost recompensate cu acest program, despre rezultate, despre motivațiile acordate, atunci o evaluare a programului este necesară.

Participarea scăzută. Dacă odată cu trecerea timpului, din ce în ce mai puțini angajați (și manageri) participă la acest program, este un semn clar că interesul pentru acest program este în continuă scădere. Un program de recunoaștere bun devine tot mai puternic cu trecerea timpului, iar angajații se simt onorați să participe la acest program, iar recunoașterea primită este valorificată.

Glume și plîngeri. Dacă în loc să fie o sursă de mîndrie, angajații fac glume pe seama programului de recunoaștere, iar cei care participă la el nu sînt onorați de acest lucru, este momentul să reevaluați scopul, credibilitatea și mecanismul acestui program. Pentru ca programul de recunoaștere și recompensă să fie eficient, motivațiile primite prin intermediul acestui program ar trebui să fie o onoare, nu o glumă.

În aceste situații programul urmează a fi reevaluat. Înainte de a purcede la reevaluarea programului de motivare a funcționarilor, întreprindeți următoarele acțiuni:

- evaluați cît de motivați sînt angajații dvs. și dacă manifestă semnele angajaților demotivați;

- dacă problema este serioasă, discutați acest aspect cu superiorii dvs. și decideți viitoarele acțiuni;

- dacă există probleme, dar nu sînt serioase, verificați dacă practicile motivaționale sînt aplicate în mod adecvat;

- dacă detectați anumite simptome, nu la nivel individual, ci la nivel de grup, discutați

aceste aspecte cu toți membrii echipei.

În implementarea practică a motivației:

- încercați să utilizați metodele și tehnicile pe care le cunoașteți cel mai bine și pe care le puteți aplica cu ușurință;
- inventați altele chiar dvs. pe măsură ce căpătați experiența necesară;
- împărtășiți reușitele dvs. cu ceilalți manageri pentru a-i încuraja să urmeze exemplul dvs.

Colectați informații referitor la:

- cine folosește programul (și de ce) și cine nu folosește programul (și de ce nu);
- ce elemente ale programului sînt eficiente și agreate de angajați;
- ce elemente ale programului sînt lipsite de popularitate printre angajați și ineficiente.

Putem obține aceste informații printr-un simplu sondaj de opinie printre angajați, o discuție într-un "focus group" (grup țintă) sau chiar informații primite individual de la angajați. După aceea, această informație colectată devine punctul de plecare pentru

revizuirea programului de motivare, făcînd schimbările de rigoare, pentru a-l optimiza.

Concluzii și recomandări

- Nu vă limitați la citirea acestui articol.
- Aplicați ceea ce ați citit.
- Începeți cu conștientizarea importanței și necesității motivării nonfinanciare a funcționarilor în creșterea performanțelor profesionale.
- Studiați situația în autoritatea/subdiviziunea dvs. referitor la climatul motivațional.
- Discutați cu subordonații dvs. referitor la factorii motivatori/demotivanți care îi motivează/demotivează.
- Contribuiți la elaborarea programului de motivare nonfinanciară.
- Puneți în aplicare programul de motivare nonfinanciară.
- Urmăriți reacția subalternilor dvs.
- Evaluați permanent climatul motivațional din cadrul autorității/subdiviziunii raportîndu-l la rezultatele aplicării tehnicilor motivaționale.

BIBLIOGRAFIE

1. Manualul participantului "Creșterea capacității structurilor asociative din administrația publică locală de a planifica și derula programe de instruire", Programul de asistență pentru administrația publică locală din România, București, 2002.
2. Cross, K.P. (1981). *Adults as Learners* („Adulții în calitate de elevi”). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Knowles, Malcolm Shepherd (1970). *The Modern Practise of Adult Education: Andragogy Versus pedagogy* („Practica modernă a educației adulților: andragogie versus pedagogie”). New York Association Press. - P. 3.
4. Rogers, C.R. (1969). *Freedom to Learn* („Libertatea de a învăța”). Columbus, OH: Merrill.
5. SITE: www.proeducation.md

Prezentat: 17 noiembrie 2009.

Recenzent: Tatiana ȘAPTEFRĂȚI, doctor în biologie, conferențiar universitar.

E-mail: aurelia.tepordei@gov.md