

# MOTIVAREA NONFINANCIARĂ A FUNCȚIONARILOR DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Aurelia ȚEPORDEI,  
magistru în administrația publică,  
Cancelaria de Stat a Republicii Moldova

## 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**.*

Noile abordări și tendințe care se manifestă în managementul modern au ca principiu de bază crearea și implementarea unui nou sistem de motivare a personalului în vederea îndeplinirii obiectivelor la niveluri înalte ale indicatorilor de performanță.

Stimularea funcționarului public este prevăzută legal prin Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Astfel, conform prevederilor art.40 al Legii menționate, funcționarul public este stimulat pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor, manifestarea spiritului de inițiativă cu

mulțumiri, diplome de onoare. Pentru succese deosebite în activitate, merite față de societate și față de stat, funcționarul public poate fi decorat cu distincții de stat.

Motivația resurselor umane reprezintă una dintre problemele cele mai importante care preocupă managementul organizațiilor actuale. Felul în care acționează funcționarii dintr-o anumită autoritate ține de anumite resorturi atât de natură internă, cât și de natură externă care le condiționează comportamentul și care reprezintă, de fapt, motivația fiecăruia.

În literatura de specialitate motivarea

este definită ca „proces prin care oamenii aleg, între mai multe variante posibile de comportament, acel comportament care este adecvat pentru a-și atinge scopurile personale” (G. Cole).

Din punct de vedere managerial, motivarea este procesul de stimulare a unui colaborator în parte sau a grupului pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii autorității.

Motivele care determină pe fiecare persoană să se comporte într-un anumit mod țin de necesitățile fiecăruia, precum și de propria personalitate. Deci, funcționarii sînt motivați de nevoia de a-și asigura cele necesare existenței, precum și nevoia de a-și valorifica potențialul, de a le fi recunoscute și apreciate realizările și de a avansa pe scară socială.

Motivația poate fi de două tipuri: *financiară*, care include diferite forme de recompensare bănească a muncii depuse (salariul de bază, pensia, ajutoare materiale, premii etc.), și *nonfinanciară*, care include acele forme de recompensare, stimulare care nu presupun acordarea directă a unor sume de bani angajatului (promovare, dezvoltare profesională, mulțumiri, recunoaștere publică a rezultatelor, respect etc.).

În prezentul articol ne-am propus să abordăm unele subiecte care vizează *motivarea nonfinanciară*.

Motivarea nonfinanciară înseamnă stimularea angajatului să lucreze mai bine, mai mult, mai eficient, cu drag, cu tragere de inimă, fără să fie vorba la mijloc de stimulente financiare. Scopul motivării nonfinanciare este de a spori productivitatea muncii, de a-i îmbunătăți calitatea, de a avea angajați mulțumiți, lucru care conduce direct la creșterea performanțelor profesionale ale funcționarilor.

Motivarea nonfinanciară se bazează pe o serie de factori motivatori care influențează starea de spirit, energia, puterea de muncă, tenacitatea, entuziasmul funcționarilor și îi determină să muncească mai bine, să-și îndeplinească sarcinile cu rezultate cît mai bune.

**Tipuri și teorii motivaționale.** Problema motivației este esențială pentru activitatea umană, pentru înțelegerea și explicarea comportamentului organizațional al omului. Cunoașterea fenomenelor motivaționale ale membrilor unei autorități este utilă pentru:

- explicarea și înțelegerea diverselor comportamente organizaționale ale oamenilor;

- prevenirea sau ameliorarea unor comportamente datorate intrării în funcțiune a diferitelor tipuri de motivații;

- stimularea creșterii motivației și a evitării pierderii ei, contribuind, astfel, la maximalizarea eficienței organizațiilor.

**Tipuri de motivații.** Specialiștii teoreticieni în domeniu au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație, astfel încît și abordările în înțelegerea motivației sînt diferite, deoarece au pornit de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale existente în perioada respectivă.

În literatura de specialitate cea mai cunoscută tipologie a motivației este cea care are în vedere sursa tensiunii motivatorii - exterioară sau interioară activității propriuzise de muncă. Astfel, pot fi identificate *motivația extrinsecă* și *motivația intrinsecă*.

**Motivație extrinsecă.** Distingem două tipuri de motivație extrinsecă - pozitivă și negativă:

- motivele extrinseci pozitive rezidă în dobîndirea de beneficii sau utilități obținute

în rezultatul desfășurării procesului de muncă și pentru care omul consideră că trebuie să muncească. Acestea sînt: recompense bănești și materiale, garanții privind locul de muncă, acordarea unor titluri, acordarea încrederii, urmată de delegarea de competențe, lauda și mulțumirea, promovarea pe poziții ierarhice superioare, prestigiu social și profesional etc. Motivația pozitivă se produce atunci cînd se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea față de muncă a individului;

- motivele extrinseci negative se referă la aspectele care sancționează persoana, dacă nu muncește sau nu obține rezultate satisfăcătoare. Menționăm aici: sancțiuni administrative, penalizări, teama de eșec, critica din partea colegilor sau superiorului, scăderea prestigiului etc. Motivația negativă este bazată pe amenințare, pedeapsă, blam, amenzi etc.

Aplicarea acestor mijloace trebuie să fie limitată, pentru că există o serie de aspecte care fac ca eficiența lor să fie redusă și anume:

- sancțiunile foarte aspre au efecte motivaționale scăzute, fiind considerate de către salariați ca fiind incorecte;
- sancțiunile nu pot fi aplicate cu aceeași intensitate pentru persoane diferite aflate în situații diferite, dar care au greșit în aceeași măsură și, din această cauză, sînt considerate discriminatorii;
- frecvența mare a sancțiunilor duce la insensibilizarea celor sancționați;
- organizația nu se poate dezvolta pe o cultură cu valențe negative.

**Motivația intrinsecă** rezidă în stimulentele care provin din însăși activitatea de muncă ca un scop în sine. Omul muncește din propria conștiință sau din plăcere, fără a avea presiuni exterioare.

Motivația intrinsecă are, în principal, trei surse:

- natura muncii: omul se realizează și se dezvoltă prin activitatea desfășurată, deoarece munca însăși este scopul angajării sale și ea generează plăcere sau satisfacție;

- finalitatea socială a muncii: omul nu numai că muncește, dar și așteaptă anumite rezultate - superioare din punct de vedere calitativ, mereu îmbunătățite, destinate satisfacerii anumitor nevoi sociale;

- realizarea propriei persoane: fiecare din noi sîntem animați de dorința de a acționa astfel, încît să dăm o anumită importanță propriei identități în raporturile cu ceilalți. Munca reprezintă unul dintre domeniile cele mai indicate pentru a ne pune în valoare propriile posibilități și capacități. Dorința de realizare și de afirmare personală se prezintă, astfel, ca o sursă importantă a motivației intrinseci.

Experiența demonstrează că motivația extrinsecă are o putere motivatoare destul de mare, dar aplicarea ei pe termen lung denotă lipsă de eficiență, deoarece funcționarii lucrează bine doar dacă sînt remunerați financiar. Atunci cînd nu mai sînt premiați, motivația scade, totodată, scade și productivitatea muncii.

Motivația intrinsecă, indiferent de sursă, este mai rezistentă în timp și are o puternică forță de declanșare și menținere a activității.

**Teorii ale motivației.** Teoriile motivaționale diferă între ele în funcție de cum explică natura motivației și ne ajută să explicăm comportamentul unor persoane în anumite momente, motivele care influențează comportamentul și performanța lor, precum și modul în care-i putem motiva să muncească eficient.

Este esențial ca managerul să înțeleagă elementele de bază ale motivației, dat fiind

faptul că un angajat puternic motivat activează mai eficient decât un angajat căruia îi lipsește motivația. Din multitudinea teoriilor motivaționale descriem aici doar pe acele, pe care le considerăm relevante pentru administrația publică și utile pentru manageri în procesul de motivare a subalternilor.

**Teoria ierarhiei nevoilor (cunoscută și cu denumirea de „Piramida lui Maslow”).** Abraham Maslow a identificat următoarea ierarhie a necesităților / trebuințelor, plasându-le, în ordinea crescândă a importanței, pe cinci niveluri distincte.

**Necesități fiziologice:** nevoia de apă, aer, hrană, de odihnă, de adăpost, nevoia de a-și păstra sănătatea.

**Necesități de siguranță:** necesități de securitate psihică și fizică; nevoia de stabilitate la locul de muncă, de protecție împotriva pericolelor, amenințărilor, privațiunilor.

**Necesități sociale:** necesități de apartenență, adeziune, acceptare, prietenie.

**Necesități ale „ego”-ului:** nevoia de a te estima, de a te respecta, de a-i stima pe alții, de a fi important; dorința unei reputații bune, de prestigiu, de considerație, de atenție.

**Nevoi cognitive:** nevoia de a ști, de a înțelege, de a învăța, de a descoperi, de a explora; necesitatea dezvoltării continue a personalității.

Maslow a afirmat că aceste cinci categorii de nevoi se găsesc într-un proces de subordonare una alteia. Astfel, o persoană caută să-și satisfacă mai întâi nevoile fiziologice. Atâta timp cât ele rămân nesatisfăcute, individul are ca obiectiv doar satisfacerea lor. Când aceste nevoi vor fi satisfăcute, individul va urca treaptă cu

treaptă și va fi interesat de siguranța, de securitatea sa etc. Acest proces va continua până când individul va atinge nevoia de autorealizare sau autoperfecționare, care se consideră că nu poate fi satisfăcută niciodată în întregime.

Abordarea lui Maslow privind ierarhizarea nevoilor are o structură logică și a fost acceptată de mulți manageri.

**Teoria ERD a lui Clayton Alderfer.** Concepția lui Clayton Alderfer pornește, ca și Maslow, de la ideea unei ierarhizări a nevoilor, dar evidențiază doar trei categorii de nevoi individuale care trebuie satisfăcute gradual:

- **nevoi de existență (E)**, care privesc supraviețuirea – primare, de supraviețuire, securitatea muncii, condițiile de muncă, program normal de lucru, salarii adecvate, acordarea beneficiilor suplimentare, în acord cu rezultatele muncii;

- **nevoi relaționale (R)**, care se referă la legăturile cu mediul social - relații bune familiale, bune relații sociale, cu colegii, bune relații cu superiorii;

- **nevoile de dezvoltare (D)** - nevoia de creație, de exprimare a experienței, de exprimare a personalității, de autorealizare.

Cu toate că între teoria ERG și teoria ierarhiei nevoilor există multe asemănări, între ele există și două diferențe de reținut:

- o persoană poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multor nevoi;

- o persoană poate renunța la satisfacerea unei trebuințe de ordin superior, dacă îi sînt satisfăcute, în compensație, nevoile de ordin secundar.

Experiența demonstrează că teoria ERG are o mai mare validitate. La utilizarea acestei teorii, managerii trebuie să aibă în vedere un lucru foarte important și anume:

- că unele nevoi pot fi mai importante decât altele, chiar dacă se află pe o treaptă inferioară;

- că oamenii își pot schimba comportamentul după ce o anumită categorie de nevoi a fost satisfăcută.

### *Teoria Herzberg (a factorilor duali).*

Frederick Herzberg a identificat diferiți factori asociați cu satisfacția și motivarea și alți factori asociați cu insatisfacția și lipsa motivației, concluzionând că doi factori aflați în opoziție nu vor conduce neapărat unul la motivare, iar altul la lipsa motivației. Astfel, teoria bifactorială elaborată de Frederick Herzberg susține că satisfacția în muncă este determinată de un anumit tip de factori – *cei de conținut sau motivatori*, iar insatisfacția este produsă de un alt tip de factori – *cei de context sau „igienici”*<sup>1</sup>.

*Factorii „de igienă”* se referă la mediul de muncă. Din categoria factorilor de igienă am putea enunța următorii: condițiile de muncă; siguranța postului; factorii sociali; statutul ocupat în autoritate; titlul postului; competență managerială. Absența factorilor de „igienă” creează insatisfacția și demotivarea funcționarilor. Prezența lor însă nu conduce la motivarea activă a funcționarilor.

*Factorii motivatori*, care se referă la conținutul muncii, conduc la creșterea motivării angajaților din autoritățile publice, la acea satisfacție suplimentară pe care o așteaptă funcționarul public.

Menționăm aici următorii factori motivatori: dezvoltarea carierei, recunoașterea contribuției și a efortului depus, responsabilitățile atribuite sau asumate, munca prestată.

În procesul de motivare a personalului managerii trebuie să țină seama de două momente:

- trebuie să se asigure că factorii de igienă nu vor avea o influență negativă. Este vorba de banii primiți pentru munca depusă, siguranța locului de muncă, condițiile de muncă adecvate, supravegherea și controlul adecvate. Managerul nu va stimula astfel motivația, dar, cel puțin, se va asigura că acești factori nu o vor afecta negativ;

- trebuie să acorde angajaților oportunitatea de a intra în legătură cu factorii motivaționali: recunoașterea meritelor, delegarea responsabilităților, dorința de a realiza ceva, munca în sine. Acești factori influențează atât în mod pozitiv, cât și negativ motivația.

*Teoria echității* Elaborată de J. Stacey Adams, teoria echității afirmă că motivația unei persoane își are sursa în compararea rezultatului muncii și efortului propriu depus pentru realizarea lui cu rezultatele și eforturile altor persoane apropiate (colegi de serviciu) lui. În urma acestor comparații apare în plan subiectiv sentimentul de echitate/inechitate care se asociază cu o stare de satisfacție sau insatisfacție în muncă.

Oamenii își doresc să fie tratați în mod egal și corect, sînt motivați să mențină o relație echitabilă între efortul depus (calificări, competențe, abilități, experiență, talent, spirit de inițiativă, productivitate etc.) și rezultate (recompense, recunoaștere, prestigiu, stimă etc.). Aceasta presupune recompense egale pentru muncă egală, tratament nediscriminatoriu în timpul de lucru și facilități echivalente în timpul liber.

Managerii trebuie să cunoască faptul că, conform acestei teorii, rezultatele pe care le obține funcționarul la prestarea unei munci vor contribui la recunoașterea meritelor, promovare, recompense intrinseci. Pentru a obține toate acestea,

angajatul își aduce contribuția prin timpul pe care îl consumă, prin experiența de care dispune, prin efortul pe care îl depune, prin educația de care dispune și prin loialitate. Astfel, angajații pun în raport ceea ce oferă și ceea ce primesc în schimbul muncii și apoi compară acest raport cu ale celorlalți angajați. Această comparare influențează atitudinea angajaților: dacă ei simt că sînt subrecompensați, atunci ei vor diminua efortul pe care îl depun în exercitarea sarcinilor de serviciu.

### **POLITICA AUTORITĂȚII PUBLICE DE MOTIVARE NONFINANCIARĂ**

Importanța existenței politicii de motivare nonfinanciară în autoritatea publică

Motivarea în administrația publică este un rezultat al relației dintre funcționarul public și autoritatea publică în care lucrează.

Funcționarii publici sînt motivați de nevoia de a-și asigura cele necesare existenței, dar și de nevoia de a-și valorifica potențialul, de a le fi recunoscute și apreciate realizările și de a promova pe scară profesională și socială. Nevoile sînt cele care ne îndeamnă să ne oferim potențialul de lucru de care dispunem.

Studiile efectuate în domeniul motivării au demonstrat că în autoritățile în care conducătorii se axează doar pe stimularea financiară, motivația funcționarilor scade mai repede, deoarece sursele financiare sînt limitate, salariile nu pot fi mărite în fiecare lună. Și deși funcționarii vin în fiecare zi la lucru, dar nu lucrează cu entuziasm, cu tragere de inimă. Ceea ce îi determină pe oameni să muncească cu adevărat, este motivația.

În comparație cu motivația financiară, motivația nonfinanciară are o serie de avantaje și anume:

- costă mult mai puțin sau chiar nimic;
- are efecte mult mai puternice, deoarece pune accentul pe elemente de natură emoțională;
- este valabilă în memorie pentru o perioadă mai mare de timp;
- contribuie la consolidarea echipei;
- creează atașament, loialitate față de autoritatea în care lucrează.

Motivația individuală este maximă atunci cînd funcționarul este conștient de propria sa competență și lucrează în cadrul unei structuri care îi solicită și îi pune în valoare abilitățile. Din aceste considerente este necesară elaborarea unei politici în domeniul motivației personalului din cadrul fiecărei autorități publice.

Nu există strategii standard în domeniul motivației nonfinanciare care ar putea fi aplicate în toate autoritățile publice: ele trebuie adaptate și ajustate la misiunea, obiectivele de dezvoltare a autorității, precum și la necesitățile acesteia.

Pentru elaborarea politicii nonfinanciare, în autoritate se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

- a) studierea și analiza teoriilor motivaționale;
- b) studierea situației din cadrul autorității referitor la motivația personalului și stabilirea necesităților de motivare a acestuia;
- c) elaborarea proiectului de program motivațional;
- d) consultarea la toate nivelurile managementului precum și între management și subordonați în vederea realizării adaptărilor necesare pentru programul motivațional elaborat;

e) aprobarea planului de motivare nonfinanciară;

f) implementarea programului de motivare nonfinanciară;

g) monitorizarea, evaluarea și actualizarea programului

În continuare vom descrie pas cu pas acțiunile pe care le recomandăm să se întreprindă pentru fiecare etapă.

Elaborarea politicii de motivare nonfinanciară

*Studierea și analiza teoriilor motivaționale.* În acest sens, mai sus am descris cele mai relevante tipologii motivaționale care pot fi aplicate în autoritățile publice. Dar, evident, pot fi consultate și alte surse.

*Studierea situației din cadrul autorității referitor la motivația personalului și stabilirea necesităților de motivare a acestuia.* Primul lucru care trebuie făcut la această etapă este conștientizarea de către manager a necesității motivării nonfinanciare a personalului din subordine.

Motivarea nonfinanciară reprezintă atât o responsabilitate, cât și un plus din partea managerului. Dacă vrei performanță, dacă vrei rezultate, atunci ai și responsabilitatea de a motiva personalul din subordine. În acest context, cea mai dificilă sarcină pe care o are de îndeplinit un manager este aceea de a învăța *cum să-și motiveze angajații* și, mai ales, *cum să-i fină motivezi*.

Studierea propriu-zisă a situației referitor la motivația personalului trebuie să pornească de la faptul că fiecare funcționar este unic în felul său și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ. Ceea ce îl motivează pe un angajat poate nemulțumi pe un altul. Metoda pe care o

folosim pentru a-i motiva pe angajați trebuie să fie potrivită pentru fiecare angajat în parte. Utilizarea aceleiași metode pentru toți angajații nu se potrivește când ne referim la motivație. Întrebând o persoană, cum putem motiva pe cineva, aceasta ne va răspunde ce o motivează pe ea. Deci, pentru a avea o imagine corectă, reală referitor la ceea ce îi motivează pe angajați, trebuie consultată opinia tuturor colaboratorilor din subordine.

În continuare, propunem câteva sugestii de studiere a necesităților motivaționale ale angajaților.

Managerul trebuie să găsească răspunsuri la câteva întrebări:

- ce îi demotivează pe funcționari?
- ce îi motivează pe funcționari?
- este deficit de competență?

Ce motivează oamenii? Ce îi demotivează? Nici o întrebare legată de comportamentul uman nu se pune mai frecvent sau nu necesită un răspuns mai dificil. Totuși, a ști ce motivează/demotivează o altă persoană este important pentru a stabili și a menține relații eficiente cu alții. Arta de a obține derularea faptelor prin intermediul oamenilor, cunoașterea și aplicarea ei este absolut necesară în practica managerială.

Managerul poate obține răspunsul la aceste întrebări efectuând următoarele acțiuni:

*Studii nevoile motivaționale ale angajaților.* Aceasta o puteți face prin metoda de chestionar. În anexă vă propunem un model de chestionar de studiere a factorilor motivaționali pe care îl puteți utiliza în procesul de studiere a nevoilor motivaționale ale angajaților.

*Stabiliți întâlniri cu fiecare angajat.* Pentru a cunoaște cu adevărat angajații, ce îi preocupă în mod deosebit, ce preferă,

ce le displace, ce hobby au etc., trebuie să dedicați neapărat ceva timp pentru a-l petrece cu fiecare dintre ei. Aceasta, de fapt, ar însemna și motivarea personalului, deoarece este demonstrat faptul că angajații sînt motivați de grija față de ei, de familiile lor, de atenția pe care le-o acordă managerul. Managerul trebuie să identifice nevoile cele mai importante ale angajaților și să conștientizeze faptul că acestea se pot schimba în timp. Acesta este un început de identificare și planificare a motivației și care vă poate oferi o informație de perspectivă în ceea ce privește susținerea și implementarea acțiunilor de motivare a angajaților.

*Notați factorii motivaționali care îi impulsionează pe funcționari să lucreze mai bine, precum și ce puteți face pentru a-i susține.*

Fiecare manager dorește să lucreze alături de angajați motivați, într-un mediu de lucru pozitiv. Nevoile angajaților pot fi satisfăcute, mai ales, de factori extrinseci precum securitatea muncii, politicile organizației, calitatea managementului, condițiile de lucru, varietatea sarcinilor, formarea continuă etc. Menționăm aici cei mai întâlniți factori care afectează motivarea angajaților și modalitățile de transformare a lor în motivație.

*Activitatea desfășurată.* Munca este prin ea însăși motivatoare, dacă angajatul muncește într-un domeniu preferat de el, nu într-un domeniu de conveniență sau oferit de împrejurări. Managerul trebuie să determine unde există plăcerea de a munci și unde există doar dorința satisfacerii nevoilor „de întreținere”.

Totodată, oamenii sînt motivați deoarece consideră că munca lor este importantă sau simt că fac ceva util, valoros. Există

multe modalități de a-i face pe angajați să simtă că munca lor este importantă, că are un scop, și anume:

- delegați sarcini care reprezintă provocări și fac apel la abilitățile angajaților;
- în loc de a delega o parte a sarcinii, lăsați angajatul să fie responsabil de îndeplinirea întregii sarcini de la început pînă la sfîrșit;
- explicați-le angajaților care este impactul muncii lor;
- explicați angajaților viziunea, misiunea și valorile autorității și cum munca lor contribuie la realizarea acestora;
- promovați asumarea responsabilității în rezolvarea problemelor;
- implicați angajații în luarea deciziilor.

*Recunoaștere.* Motivația este generată și de recunoaștere, de un cuvînt de încurajare, un climat de respect. Vestea bună este aceea că fiecare manager dispune de resurse nelimitate din acest domeniu. Folosiți această putere în mod constructiv:

- încurajați și lăudați chiar și pe cei mai slabi angajați, atunci cînd fac ceva bine;
- oferiți felicitări sincere, necondiționate, cu entuziasm;
- sărbătoriți orice progres, nu doar rezultatele finale;
- spuneți-le angajaților ce treabă bună fac sau oferiți-le un premiu și faceți cunoscute aceste realizări;
- oferiți feedback pozitiv cînd observați o îmbunătățire a performanței;
- recunoașteți ajutorul oferit de angajați pentru propriile dvs. realizări;
- apreciați valoarea asumării riscului și a greșelilor.

*Exemplul propriu.* Managerii trebuie să creeze un climat deschis și stimulat în care angajații pot face sugestii. Cînd



acest lucru este realizat, loialitatea și implicarea reală a angajaților vor fi realizate. De aceea, pentru a vă motiva angajații dvs trebuie să fiți un model de conduită pentru subordonați, să fiți un manager organizat, motivat, deschis la sugestii și opinii, capabil (curajos) să spuneți lucrurilor pe nume, atent la nevoile subordonaților etc.

**Lucrul cu oamenii.** Principiul de bază al motivării este acela că, dacă angajații sînt conduși eficient, aceștia "vor da ce-i mai bun", fără a fi nevoie de control, reguli sau sancțiuni.

În activitatea de conducere managerii deseori comit greșeli de genul:

- dau ordine și instrucțiuni, neacceptînd dezacordul;

- se așteaptă ca subalternii să stea și 12 ore la serviciu, chiar dacă sînt plătiți pentru 8 ore de lucru;

- consideră că perfecționarea nu este necesară;

- angajații nu trebuie să cunoască toate detaliile; ei trebuie să știe atît, cît consideră șeful;

- esența managementului este controlul. Singura responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele greșite și de a evita repetarea acestora prin sancțiuni disciplinare.

Aceste greșeli conduc la crearea unui mediu demotivant pentru echipă. Pentru a le evita, oferim cîteva sugestii care pot fi luate în considerare la crearea unui mediu motivant în echipă:

- valorizați indivizii ca persoane;
- adresați-vă angajaților dvs. cu termenul de "colegi" în loc de subordonați;
- fiți orientat către rezultate, împărtășiți scopurile și obiectivele sarcinilor propuse;
- încurajați rezolvarea problemelor și nu găsirea vinovatului;

- nu spuneți niciodată "ați greșit" cînd nu sînteți de acord cu aceștia;

- tratați greșelile în mod constructiv; fiți întotdeauna de ajutor;

- fiți pregătit să-i îndrumați pe angajați;

- recomandați cursuri de formare continuă pentru angajați;

- mergeți dvs. la locul de muncă al angajaților în loc să-i chemați întotdeauna pe aceștia la dvs. în birou;

- încurajați membrii echipei să se implice în luarea deciziilor.

**Faceți o listă cu trei – cinci lucruri care îl motivează pe fiecare angajat.**

Faceți o listă cu factori motivatori pentru fiecare dintre angajați, iar apoi puneți fiecare angajat să completeze o listă identică, pentru ei înșiși. Apoi comparați varianta dumneavoastră cu a lor. Remarcați diferențele dintre ceea ce credeți că este important pentru ei și ceea ce cred ei că este important pentru ei înșiși. Ulterior, întilniți-vă cu fiecare angajat pentru a discuta pe marginea a ceea ce consideră că ar fi cei mai importanți factori motivaționali pentru ei. În cele din urmă, găsiți timp să notați cum veți antrena modalitățile de abordare a fiecărui angajat, pentru a vă asigura că sînt întruniți toți factorii motivați identificați.

**Colaborați cu fiecare angajat pentru a stabili care factori îi demotivează.**

Procedați ca și în cazul stabilirii factorilor motivatori. Aceasta vă va ajuta să evitați stările de frustrație în cadrul subdiviziunii.

**Stabiliți cauzele posibile ale lipsei de motivație.** Pentru a elabora o politică de motivare mai întii trebuie cunoscute cauzele posibile ale lipsei de motivație a angajaților (demotivația este o situație caracterizată printr-o muncă de o calitate inferioară, performanțe scăzute, insatisfacție). Printre factorii demotivatori care se întilnesc cel

mai des în autoritățile publice menționăm: nesiguranța privind păstrarea locului de muncă, încheitatea angajaților din organizație, lipsa promovărilor interne și promovarea la funcții manageriale din interiorul autorității, condiții de muncă neprielnice etc.

Stabilirea cauzelor demotivației este foarte importantă, deoarece factorii demotivatori pot exista și pot fi percepuți fără efecte negative doar o perioadă scurtă de timp. La momentul când devin o constantă a organizației, ei afectează serios motivarea angajaților. Prezența acestor factori îi va nemulțumi pe angajați, pentru că ei așteaptă să le fie satisfăcute condițiile minime de muncă și salarizare, să fie recunoscută importanța activității lor pentru organizație, în caz contrar, îi va determina să caute un alt loc de muncă.

*Stabiliți, în cazul fiecărui angajat, dacă rezultatele insuficiente în activitate sînt generate de lipsa de motivație sau de lipsa de competență profesională.* Este bine cînd dorim să motivăm angajații, dar înainte de aceasta trebuie să aflăm dacă acestora le lipsește, într-adevăr, motivația.

Acest lucru este foarte important de stabilit, întrucît lipsa motivației, dar și lipsa de competență sînt generatori imediați de neperformanță, iar soluțiile de rezolvare a fiecărei dintre aceste două probleme sînt diferite.

Analizînd cazul în care salariații obțin performanțe scăzute, trebuie să avem în vedere dacă performanța scăzută este rezultatul unei competențe profesionale scăzute sau este cauzată de lipsa motivației. Astfel, în cele două situații, atitudinea adoptată de manager trebuie să fie total diferită.

Cauzele competenței profesionale scăzute pot fi cunoștințele de specialitate

reduse, lipsa de experiență, atitudinea neadecvată a angajatului (față de muncă, față de echipă, față de superiori), abilitatea redusă în domeniul în care performanța nu a atins nivelul așteptat.

Pentru a se stabili că într-o anumită situație concretă este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să se ia în considerare felul în care a acționat funcționarul în trecut față de sarcini asemănătoare. În cazul în care în perioadele trecute acesta a făcut față unor sarcini similare, înseamnă că este vorba de o lipsă de motivație.

Este important de a lua în considerare și dificultatea sarcinii care a demonstrat lipsa de performanță. Dacă avem de a face cu sarcini care nu presupun un nivel sporit de cunoștințe și deprinderi, atunci lipsa oricărui progres în realizarea acestei sarcinii dovedește lipsă de interes, deci lipsă de motivație.

Un alt aspect care trebuie luat în seamă este observarea reacției subalternului în fața neîndeplinirii sarcinii. Dacă acesta manifestă dezinteres față de nerealizarea adecvată a sarcinii, este din nou un semn al lipsei de motivație.

În situația în care se stabilește în mod clar că nu lipsa de motivație a cauzat nivelul redus de performanță, se va stabili împreună cu funcționarul un plan de îmbunătățire a competenței profesionale (participare la cursuri de perfecționare, identificarea procedurilor de lucru care-i sînt neclare și revizuirea lor etc.).

Dacă ați stabilit că problema constă nu în deficitul de competență, ci în lipsa de motivație, atunci treceți la analiza motivației funcționarului și la stabilirea metodelor utile de stimulare a lor.

Acum aveți o descriere a situației din cadrul autorității/subdiviziunii referitor la

factorii motivatori/demotivatori ai fiecărui angajat. Aveți și unele exemple de soluții de stimulare a motivației funcționarilor din subordine. Toate acestea pot sta la baza elaborării unui program de motivare nonfinanciară.

3)Elaborarea proiectului de program motivațional

Elaborarea programului de motivare nonfinanciară în cadrul fiecărei autorități revine serviciului resurse umane și managerilor. Motivația este responsabilitatea tuturor managerilor. Cel mai de preț bun al unei organizații este reprezentat de oamenii săi. Oamenii au anumite nevoi care pot și trebuie îndeplinite în cadrul organizației. Managerul este cel care îi energizează, conduce, ghidează și motivează pe angajați. El le arată angajaților cum să-și satisfacă propriile nevoi prin îndeplinirea obiectivelor organizației. Angajații motivați, orientați către dezvoltare, sînt mai implicați, mai productivi, mai bine dispuși. Nu trebuie să uităm însă că fiecare angajat are nevoi diferite și trebuie motivat într-o manieră diferită.

Motivația se referă atât la comunicare, lucrul în echipă, cât și la cunoașterea reciprocă și ajutorul reciproc în realizarea obiectivelor. Este vorba despre crearea unui loc de muncă, unde ne face plăcere să mergem, deoarece ne oferă un sens, sprijin, îndrumare și oportunități de dezvoltare.

Motivația și implicarea pot crește dacă angajații simt că sînt valorizați. Aceasta presupune ca ei să fie tratați corect, echitabil și, în primul rînd, ca ființe umane, și nu ca simple resurse care pot fi folosite în interesul organizației.

*Structura programului de motivare nonfinanciară.* După cum am menționat

anterior, nu există un program de motivare nonfinanciară standard. El urmează a fi elaborat în funcție de misiunea și specificul autorității, de factorii motivatori care stimulează motivația funcționarilor din această autoritate, de cultura organizațională a ei, precum și a altor factori care i-ați identificat. Dar, de regulă, un program de motivare nonfinanciară conține informații referitor la:

- misiunea autorității;
- scopul și obiectivele programului;
- cui îi este destinat acest program;
- tipurile de motivație aplicate funcționarilor;
- perioada cînd se aplică aceste tipuri de motivație;
- condițiile de aplicare.

Dacă se dorește să fie eficient, un program de motivare trebuie să îndeplinească cîteva condiții:

1. Programul trebuie să dea posibilitate oamenilor să-și satisfacă nevoile de bază (*în termenii folosiți de Maslow, primele două niveluri*).

2. Un program efectiv de motivare va oferi recompensă comparabilă cu cele oferite de alte organizații. Conform teoriei echității, angajații de la o autoritate vor cunoaște inechitatea dacă ei se gîndesc că raportul dintre așteptări (realizări sau împliniri efective) și efortul depus (ceea ce ei oferă pentru aceste așteptări) este mai mic decît al altor angajați din alte autorități. Aceasta poate conduce la descreșterea efortului depus sau la micșorarea randamentului.

3. Recompensa trebuie distribuită corect și echitabil în interiorul organizației. Oamenii sînt dispuși să se compare mai mult cu alții din propria lor organizație, decît cu lucrătorii din altă parte. Din acest motiv, percepția de echitate joacă un rol deosebit.

4. Un program efectiv de motivare trebuie să recunoască faptul că diferiți oameni au nevoi diferite și pot alege diferite căi de realizare a acestor nevoi.

4) Consultarea la toate nivelurile managementului proiectului programului de motivare nonfinanciară.

Discutați cu funcționarii din cadrul autorității (manageri, funcționari de execuție) proiectul de program. Este important ca înainte de a fi aprobat de către conducător, programul de motivare să fie discutat și susținut de către colaboratori. Aceasta vă va permite să vă asigurați, pe de o parte, că au fost luați în considerare toți factorii care motivează funcționarii, iar pe de altă parte, că veți avea susținerea funcționarilor în procesul de implementare a programului.

5). *Aprobarea programului de motivare nonfinanciară de către conducătorul autorității.*

Programul de motivare nonfinanciară trebuie să constituie un mecanism oficial pentru definirea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților. Aprobarea programului va asigura aplicarea lui uniformă în cadrul autorității, va motiva angajații să lucreze eficace, pentru a beneficia de efectele dorite din partea organizației, stipulate în program. Programul de motivare nonfinanciară, aplicarea lui vor avea, de asemenea, un impact pozitiv asupra moralului și satisfacției angajaților.

(Sfârșit în numărul viitor)

## 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. (P3).

4. Rogers, C.R. (1969). *Freedom to Learn* („Libertatea de a învăța”). Columbus, OH: Merrill.

5. SITE: [www.proeducation.md](http://www.proeducation.md)

Prezentat: 17 noiembrie 2009.

Recenzent: Tatiana FAPTEFRAȚI, doctor în biologie, conferențiar universitar

E-mail: [aurelia.tepordei@gov.md](mailto:aurelia.tepordei@gov.md)