

EFICIENTIZAREA METODELOR ȘI TEHNICILOR DE MOTIVARE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

EFFICIENCY OF METHODS AND TECHNIQUES TO MOTIVATE CIVIL SERVANTS

DOI: [https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.2\(114\).10](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.2(114).10)

CZU: 35.087(478)

Marina BAIEȘU,
doctor, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova,

Angela BOGUȘ,
doctor, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova

SUMMARY

This article examines the need for changes in the motivation system of civil servants. At the same time, it is necessary to take into account that public institutions have a special specificity and when it comes to effective methods of motivating civil servants, we must be aware that they will differ from the methods that are successfully used in ordinary organizations.

Keywords: *motivation, motivation system, motivation methods, motivation techniques, financial motivation, non-financial motivation.*

REZUMAT

În acest articol se studiază necesitatea efectuării unor schimbări în sistemul de motivare a funcționarilor publici. Totodată, este necesar să se țină cont că instituțiile publice au un specific aparte și atunci când este vorba de metode eficiente de motivare a funcționarilor publici, trebuie să conștientizăm că acestea se vor deosebi de metodele ce sunt utilizate cu succes în organizațiile obișnuite.

Cuvinte-cheie: *motivație, sistemul de motivare, metode de motivare, tehnici de motivare, motivarea financiară, motivarea nonfinanciară.*

Motivarea în administrația publică este un rezultat al relației dintre funcționarul public și autoritatea publică în care lucrează. Funcționarii publici sunt 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. Ceea ce îi determi-

nă pe oameni să muncească cu adevărat, este motivația.

Motivația în serviciul public există în baza a patru dimensiuni: „interes față de politică și elaborare de politici”, „sacrificiu de sine”, „preocupare față de interesul public” și „compasiune”. Putem descrie noțiunea de motivație în serviciul public ca fiind „o motivație general altruistă de a servi

interesele unei comunități de oameni, a unui popor sau a omenirii” [6, p. 7].

Sistemul de motivare a funcționarilor publici din Republica Moldova, include în sine strategiile, metodele, tehnicile și acțiunile de motivare financiară și nefinanciară întreprinse de mai mulți factori implicați.

Un sistem de salarizare care satisface necesitățile funcționarului public este absolut necesar înainte de a implementa un sistem de motivare nefinanciară. Angajatul are nevoie de confort psihologic la locul de muncă, care este oferit de un salariu care acoperă, cel puțin, necesitățile de bază. Doar după implementarea unui sistem echitabil de salarizare, metodele și tehnicile de motivare nefinanciară vor avea efectul scontat.

Motivarea financiară a funcționarilor publici este reglementată prin Legea nr. 270 din 23.11.2018 (în vigoare din 01.12.2018) privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, inclusiv a funcționarilor publici [3] și Legea nr. 158–XVI din 04 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public [4].

Conform prevederilor legale, salariul lunar al funcționarilor publici (cu excepția funcționarilor publici cu statut special) este constituit din:

a) partea fixă, compusă din: salariul de bază, sporul lunar pentru gradul de calificare, sporul lunar pentru deținerea titlului științific și/sau științifico-didactic;

b) partea variabilă, care cuprinde: sporul pentru performanță, sporuri pentru munca suplimentară și/sau pentru munca prestată în zilele de sărbătoare nelucrătoare și/sau în zilele de repaus, supliment pentru participare în proiecte de dezvoltare în domeniul de competență în cadrul unității bugetare în care este angajat, premii unice (suspendat pentru anul 2019), premiu anual (introdus prin Legea nr. 175/2019 la finele anului 2019) [3].

Pe parcursul anului 2019 în Legea nr.

270/2018 au fost introduse mai multe modificări. Astfel, prin Legea nr. 63/2019 pentru modificarea unor acte legislative au fost modificate clasele de salarizare pentru mai multe titluri de funcții publice, iar prin Legea nr. 175/2019 pentru modificarea Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar au fost introduse modificări cu caracter de concretizare a unor noțiuni/situații, norme cu privire la premiul anual, modificări ale claselor de salarizare pentru mai multe titluri de funcții publice etc. [7, p. 29].

Sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar (Legea nr. 270/2018) este un sistem complex și foarte important, care necesită ajustarea periodică a mai multor norme privind soluționarea diverselor situații apărute în procesul implementării acestuia. Cu toate că salariul mai multor categorii de funcționari s-a majorat, acesta rămâne a fi unul neatractiv pentru persoane performante [2, p. 45].

Realitatea denotă că adesea mulți funcționari publici exprimă nemulțumirea lor pentru faptul că reprezentanții sistemului administrativ din Republica Moldova iau în considerare mai puțin problema motivării. Cadrul legislativ din țara noastră, în materie de motivare a funcționarilor publici, este extrem de sărac. Rigiditatea sistemului de motivare a angajaților din sectorul public limitează semnificativ stimularea inițiativei, creativității și performanței funcționarilor publici.

Rolul primordial al motivării personalului în realizarea obiectivelor autorităților publice a fost menționat și de funcționarii publici, participanți la studiul „Monitorizarea implementării reformei administrației publice și a distribuirii resurselor”, realizat de Institutul de Dezvoltare Urbană și Transparency International-Moldova, în anul 2020. Astfel, 60% dintre funcționarii publici-participanți la sondaj, consideră că una din cele mai importante componen-

te din Reforma Administrației Publice cu privire la resursele umane, care necesită soluționare în următorii ani, este sistemul de motivare financiară și nefinanciară. Mai mult de jumătate (54%) din funcționarii publici-participanți la sondaj au menționat nivelul scăzut de salarizare ca unul din principalele obstacole în respectarea normelor de conduită profesională [2, p. 44].

În serviciul public, spre deosebire de sectorul privat, managerii nu posedă o gamă largă de instrumente pentru a motiva financiar personalul din subordine. În același timp, este important de menționat că aplicarea doar a stimulentele financiare nu este suficientă pentru a menține nivelul de motivație a funcționarilor publici. Acest lucru este demonstrat nu numai de teoriile în domeniu, dar și de studiile practice efectuate. Funcționarii au nevoie de apreciere, recunoașterea muncii, oportunități de promovare și instruire, acestea fiind stimulentele nefinanciare aplicate, în mare parte, de către managerii publici [1, p. 89].

Conform prevederilor art. 40 din Legea nr.158/2008, funcționarul public este motivat/stimulat pentru exercitarea eficientă a sarcinilor și atribuțiilor sale, manifestarea spiritului de inițiativă în activitatea profesională. Pentru succese deosebite în activitate, merite față de societate și față de stat, funcționarul public poate fi decorat cu distincții de stat. De asemenea, cadrul legal prevede motivarea/stimularea funcționarului public prin oferirea oportunităților de dezvoltare și avansare în cariera profesională [4]. Printre acțiunile de motivare nefinanciară a funcționarilor se înscrie și instituirea zilei profesionale (23 iunie).

În etapa actuală, Republica Moldova, la fel ca întregul sistem economic global, se confruntă cu mari dificultăți condiționate de pandemie, situația din țara vecină, criza economică etc. În așa mod, este clar că instituțiile publice ar putea să promoveze

o politică de minimizare a cheltuielilor publice. În asemenea situații, când fondurile necesare unor creșteri salariale sunt lipsă, este recomandat ca instituțiile publice să apeleze la metode nonfinanciare de motivare și de retenție a funcționarilor publici, deși este greu să înlocuim nemulțumirea creată de un salariu insuficient cu mulțumirea oferită de feedback, colectiv, promovare etc.

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 autoritățile publice 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.

Motivarea funcționarilor publici este importantă și vitală în atingerea rezultatelor/performancei în activitatea funcționarilor publici/autorității publice. Deseori, conducătorii nu acordă atenția cuvenită tehnicilor/mecanismelor de motivare nefinanciară a funcționarilor publici, care au o influență destul de mare asupra satisfacției

ei funcționarilor publici la locul de muncă și asupra rezultatelor obținute.

Măsurarea eficienței tehnicilor de motivare nefinanciară ar trebui să se bazeze pe aplicarea de chestionare special elaborate, efectuarea studiilor respective nemijlocit de către subdiviziunile resurse umane sau prin achiziționarea serviciilor de la companiile de consultanță specializate. În baza rezultatelor obținute, să se identifice gradul de satisfacție al colaboratorilor autorității publice, factorii care influențează nivelul de motivație, cele mai potrivite strategii/tehnici de motivare nefinanciară.

Drept exemple de tehnici de motivare nefinanciară a funcționarilor publici care ar putea fi aplicate în autoritățile publice pot servi:

- tratarea echitabilă a tuturor subordonaților de către superior;
- acordarea diplomelor de merit pentru „funcționarul lunii/trimestrului/anului”;
- felicitare individualizată a funcționarului public care își sărbătorește ziua de naștere sau în cazul unor evenimente importante din viața funcționarului public;
- discuții periodice despre activitatea desfășurată, precum și despre planurile de creștere și dezvoltare;
- organizarea de activități de sporire a coeziunii echipei/team-building în autoritate;
- crearea unui spațiu de odihnă/relaxare;
- vizitele surpriză ale unor profesioniști în domeniu/persoane notorii;
- oportunități de instruire și dezvoltare profesională;
- condiții de muncă adecvate etc. [1, p. 95].

Problemele cu care se confruntă autoritățile publice din cauza nivelului scăzut de motivare țin, îndeosebi, de nivelul scăzut al performanțelor individuale și organizaționale, calitatea redusă a serviciilor, probleme de recrutare și reținere în corpul funcționarilor publici, mai ales, a tinerilor calificați, integritatea funcționarilor publici și altele. Angajații sunt demotivați

din cauza prea multor reguli, birocrăției, constrângerilor și complexității administrative.

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.

În scopul eficientizării sistemului de motivare financiară și nefinanciară a funcționarilor publici, se recomandă:

- diversificarea metodelor/acțiunilor de motivare a funcționarilor publici pentru a spori atractivitatea funcției publice și a putea recruta personal mai calificat/cu potențial pentru încadrare în funcție publică;
- instruirea conducătorilor (de nivel mediu și superior) privind diverse tehnici/metode de motivare a personalului; includerea subiectului privind motivarea personalului în programe de dezvoltare managerială;
- reglementarea acordării funcționarilor publici a suplimentului pentru participare în proiecte de dezvoltare în domeniul de competență în cadrul autorității publice;
- examinarea oportunității de corelare a evaluării în mod obiectiv a performanțelor individuale cu nivelul de salarizare;
- realizarea unor analize complexe a implementării prevederilor Legii nr. 270/2018 realizate de către Ministerul Finanțelor cu luarea măsurilor de rigoare pentru a asigura implementarea principiilor care stau la baza sistemului unitar de salarizare, printre care nediscriminare, echitate și coerență (asigurarea tratamentului egal și a remunerării egale pentru muncă de valoare egală), transparență etc.

În cadrul serviciului public, distingem multe tipuri de autorități publice, care pot avea resurse și tehnologii similare, dar beneficiază de avantaj concurențial acea

instituție care rezolvă cel mai bine problema motivării angajaților săi [5, p. 9].

În această ordine de idei este foarte important rolul conducătorului în promovarea noilor forme și metode motivaționale, dar și în modernizarea celor existente. Anume conducătorul este persoana-cheie în determinarea esenței factorului motivatoriu, în special în delimitarea foarte clară a aspectului motivatoriu de cel demotivatoriu.

Concluzii. Sistemul de motivare existent pentru funcționarii publici este, în cea mai mare parte, lipsit de flexibilitate, stabilind condiții și restricții dure condiționate de funcția deținută, este lipsit de transparență, iar multitudinea de sporuri, adaosuri, suplimente diminuează semnificativ esența stimulatorie a acestor plăți; nu favorizează atragerea în serviciu a cadrelor tinere, cu o pregătire modernă; nu ține cont de performanțele profesionale individuale; diferențierea salariului între funcții cu diferit nivel de complexitate și

responsabilitate este neesențială.

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 sunt limitate, salariile nu pot fi mărite în fiecare lună. Și, deși funcționarii publici vin în fiecare zi la lucru, dar nu lucrează cu entuziasm, cu tragere de inimă.

Motivația angajaților autorităților publice reprezintă dorința acestora de a obține performanță în realizarea sarcinilor individuale și organizaționale. Observăm că cu cât angajații sunt mai motivați, mai dornici să acționeze, cu atât activitatea este mai bine dezvoltată și eficientă. Existența unui personal motivat, dedicat activității profesionale și orientat spre realizarea misiunii instituției publice reprezintă unul dintre factorii de succes în asigurarea performanței optime individuale și organizaționale.

BIBLIOGRAFIE

1. Blajin A., Roșcov M., Popa V., Țepordei A., Managementul resurselor umane: Ghidul autorităților publice locale, Ed. Bons Offices, Chișinău, 2015, 172 p. ISBN 978-9975-87-024-5.
2. Gheorghiu T., Stamate O., Raport: Provocările gestionării resurselor umane din Administrația Publică Centrală în Republica Moldova, AGER, Chișinău 2021, 94 p.
3. Legea nr. 270 din 23.11.2018 (în vigoare din 01.12.2018) privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 30.11.2018, nr. 441-447.
4. Legea nr.158–XVI din 04 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 23.12.2008, nr. 230-232.
5. Levința-Perciun E., Gheorghiu T., Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: Recomandări metodice, Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, Direcția Politică de Cadre, Chișinău, 2011, 70 p., ISBN 978-9975-66-258-1.
6. Modificările recomandate pentru cadrul legislativ cu privire la managementul resurselor umane în serviciul public din Republica Moldova, Notă explicativă, „Suport pentru modernizarea serviciului public din Republica Moldova în corespundere cu cele mai bune practici ale Uniunii Europene”. Proiect finanțat de Uniunea Europeană. <https://cancelaria.gov.md/ro/apc/modificarile-recomandate-pentru-cadrul-legislativ-cu-privire-la-managementul-resurselor-umane>
7. Raport anual cu privire la Funcția Publică și statutul funcționarului public, Cance-

laria de Stat a Republicii Moldova, cu susținerea Proiectului „Sprijin pentru dezvoltarea capacităților profesionale și motivarea angajaților administrației publice în Republica Moldova”, finanțat de Uniunea Europeană. Chișinău 2020. <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-1158-2019.pdf>

Prezentat: 2 aprilie 2022.

E-mail: baiesu.m@ase.md

bogus.angela@ase.md