

## **MOTIVAREA NON-FINANCIARĂ A ANGAJAȚILOR – FACTOR IMPORTANT ÎN ASIGURAREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI**

**Prof. univ. dr. hab. Ala Cotelnic, ASEM,  
email: [acotelnic@hotmail.com](mailto:acotelnic@hotmail.com)**

*The present article deals with issues related to staff motivation. We start from the idea that a motivated staff, devoted to professional activity and directed towards accomplishing the institution mission, is one of the success factors in ensuring optimal individual and organizational performance. Salary is what motivates and supports the work of an employee in the most powerful and practical way. However, a salary increase is not always enough to make the employees to work harder or be happier at work. On the other hand, the salary can not be increased forever. Starting from this, we showed the importance of non-financial factors (those forms of reward or incentive which do not involve direct grant of money) in motivating staff and getting higher performances. As research object was the Academy of Economic Studies of Moldova, an institution directed towards respecting the ethical principles and values, promoting a customer-oriented attitude. We found that the institution ensures an organizational climate based on democratic principles, which fosters that employee personality manifestation, with positive effects on themselves and the institution as a whole. Employees are informed of the rules and regulations of the organization.*

**Cuvinte-cheie:** *motivare, motivare non-financiară, valori, norme, climat organizațional.*

Existența unui personal motivat, dedicat activității profesionale și orientat spre realizarea misiunii instituției, reprezintă unul din factorii de succes în asigurarea performanței optime individuale și organizaționale. Orice manager al unei companii dorește să crească performanța angajaților. Abilitatea de a motiva oamenii este una dintre calitățile pe care orice manager sau antreprenor ar trebui să le aibă. Felul în care acționează angajații, dintr-o anumită organizație, ține de anumiți factori, atât de natură internă, cât și de natură externă, care le condiționează comportamentul și care reprezintă, de fapt, motivația fiecăruia.

Motivația angajaților este influențată de trei categorii de astfel de factori:

- necesitățile – prin latura lor de energizare, impuls, imbold spre acțiune;
- așteptările – prin latura lor de formare a atitudinilor și de influențare a comportamentului;
- obiecte și împrejurări imediate sau imaginare, care se dobândesc în funcție de scopurile persoanei.

Statisticile arată faptul că performanțele unui salariat cresc cu până la 60% în momentul în care acesta este cu adevărat motivat într-o organizație. Salariul este cel mai important, e cel care motivează și susține activitatea unui angajat în cel mai puternic și concret mod. Cu toate acestea, o mărire de salariu nu este întotdeauna suficientă pentru a-i determina pe angajați să dea mai mult randament sau să fie mai fericiți la locul de muncă. Pe de altă parte, salariul nu poate fi mărit la nesfârșit. Cu siguranță, efectele motivării de tip financiar sunt puternice, însă nu sunt totul. Ceea ce îi determină pe oameni să muncească cu adevărat nu sunt măririle, ci motivația.

Aici, intră în discuție metodele non-financiare de stimulare, acestea desemnând acele forme de recompensare sau stimulare ce nu presupun acordarea directă a unei sume de bani. Motivarea de tip non-financiar este o practică larg răspândită în țările occidentale, întâlnită, în special, în cadrul companiilor mari. Aceste strategii acoperă o gamă variată de stimulatori, ce pot fi divizați în trei categorii distincte: beneficii legate de propria persoană/angajat, legate de companie sau legate de activitatea desfășurată.

Instrumente ale motivării nonfinanciare sunt multiple. O scurtă trecere în revistă a acestora, atât privite din partea angajatului, cât și a angajatorului, ar fi: prezența unui set de reguli foarte clare, premiarea meritelor deosebite, respectarea angajaților, șefului de oamenii săi ca persoane, nu numai ca angajați, ședințe eficiente, sărbătorirea zilei de naștere a angajaților, atmosfera colegială dintre angajați, respectul între angajați, existența unui sistem de promovare transparent la care orice angajat poate avea acces, să aibă posibilitatea, ca angajat, să învețe lucruri. În tabelul 1, prezentăm unii factori de motivare non-financiară, divizați pe categoriile menționate.

Exemple de factori de motivare non-financiare

PERSONAL	MUNCĂ	COMPANIE
Posibilități de avansare	Resurse	Calitatea serviciilor oferite
Recunoaștere publică a meritelor	Dotări	Legalitate
Avantaje în natură	Unelte	Stabilitate economică
Training	Date	Obiective definite
Dezvoltare profesională	Ergonomie	Valori declarate
Informare	Securitate fizică	Misiune
Afilieră	Ajutor	Strategie competitive
Realizare profesională	Sisteme de autoverificare	Sistem decizional rapid
Identificare cu organizația	Autonomie	Consecvență în decizii
Stare de spirit	Responsabilitate	Comunicare clară
Încredere în colegi	Flexibilitate	Transparență
Încredere din partea colegilor	Diversitate	Acceptare a eroilor
Obiective personale congruente cu obiectivele companiei	Eficiență	Leadership
Dezvoltare	Utilitate	Etică
Mândrie	Nivel de stres	Imagine socială
Securitate	Nivel de risc	Imagine comercială
Acceptare	Pregătire profesională	Politica de resurse umane
Succes	Claritatea sarcinii	Statutul angajatului
Recunoaștere		Stilul de supervizare
Satisfacție		Competitivitate
Echilibru muncă-viață		Armonie
Respect		Echitate

\*Motivare non-financiară. Programe pentru dezvoltarea performanțelor profesionale prin motivarea non-financiară a membrilor echipei, pag.5

Scopul prezentului studiu constă în cercetarea stimulentei non-financiare practicate în ASEM și aprecierea nivelului de satisfacție al angajaților, îndeosebi al cadrelor didactice. Pentru realizarea acestui scop, am întreprins un chestionar printre cadrele didactice, la care au binevoit să răspundă 92 de persoane, ceea ce reprezintă 10% din personalul titular în anul de studii 2011-2012.

**Obiectivele de referință:**

- evidențierea instrumentelor non-financiare utilizate de către ASEM;
- identificarea gradului de cunoaștere a acestor stimulente de către cadrele didactice;
- evidențierea gradului de satisfacție al personalului.

Am încercat să pornim de la identificarea măsurii în care angajații cunosc misiunea ASEM, precum și valorile promovate de instituție. În urma analizei, am constatat că, pentru 88 la sută dintre respondenți misiunea ASEM este clară și aceștia își înțeleg și își acceptă rolul personal în cadrul organizației. De asemenea, 84 la sută au remarcat existența în organizație a unui set de valori bine definit și acceptat de majoritatea angajaților.

Pentru a vedea cum apreciază angajații, în cazul nostru, cadrele didactice, rezultatele instituției în care activează, am prelucrat informația și am prezentat-o în figura 1.

Observăm că, din totalul de 92 de persoane supuse chestionării, 83 apreciază rezultatele instituției ca fiind *bune* (67) și *foarte bune* (23%). Aceasta constituie 90% dintre respondenți. De asemenea, vom remarca că persoanele cu o vechime în muncă de până la 3 ani, în proporție de sută la sută, apreciază aceste rezultate ca fiind *bune*, iar 45% dintre cei cu o vechime în muncă de 4-10 ani le apreciază ca fiind *foarte bune*. Aceasta reprezintă, incontestabil, un factor pozitiv.

Între organizație și personalul angajat se stabilește un așa-numit contract psihologic, care specifică așteptările și angajamentele formale, dar și informale, ale organizației vis-à-vis de angajat și ale acestuia din urmă față de organizație. Gradul de satisfacție pe care îl va resimți ulterior angajatul depinde de compatibilitatea dintre propriile așteptări și oferta organizațională, mai cu seamă de respectarea ofertei

inițiale de către organizație. Odată intrat în contact cu organizația, individul trece printr-un proces progresiv de socializare.

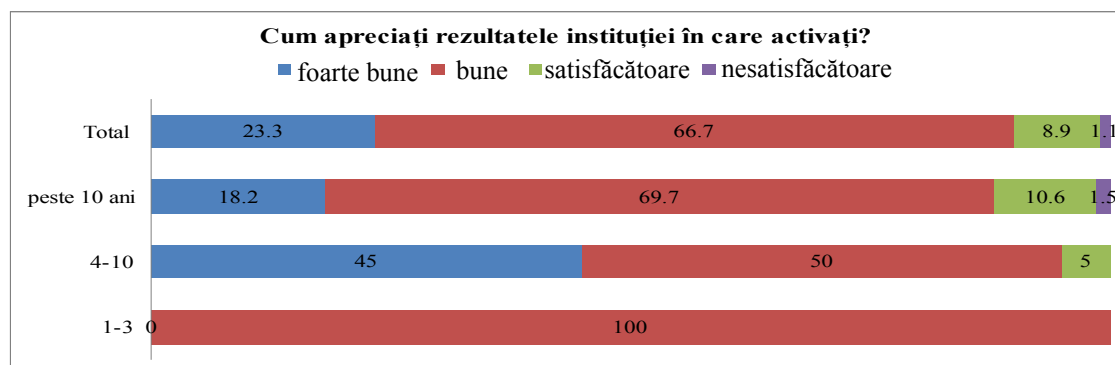


Figura 1. Aprecierea activității ASEM, în opinia respondenților

În orice organizație, modalitatea de evaluare și motivare a angajaților imprimă acestora un comportament specific. Angajatul care se adaptează la situație va manifesta comportamentele ce-i sunt cerute prin evaluare, acele comportamente care îi aduc stima, respectul și recompensa organizațională. Psihologic vorbind, această atitudine este firească, astfel angajatul își crește propriul randament: cu efort mic, maximum de rezultate. Cu referire la cadrul organizațional universitar din ASEM observăm, în primul rând, o motivare afectivă: cei ce se implică, se implică din respect pentru profesie, pentru statutul social dobândit, pentru mentorii pe care i-au avut etc. Poate că e vorba aici de niște erori logice în construirea sistemelor de motivare sau evaluare, cazuri în care obiectivele reale ale evaluării sunt înlocuite cu aspecte secundare ale procesului evaluativ, de obicei, aspecte ce sunt mai ușor de cuantificat, dar nu relevante pentru finalitățile organizaționale propuse. În învățământul universitar din țara noastră, un asemenea exemplu este situația în care plata se face în funcție de numărul de studenți școlarizați, dar se urmărește creșterea calității procesului instructiv-educativ. Și aici apare întrebarea: „Cum poți ridica aspectul calitativ când recompensezi pe baza unui criteriu cantitativ?”.

În altă ordine de idei, se poate observa atractivitatea mediului universitar datorită perspectivelor de promovare. Însă, motivarea prin promovare, așa cum este ea realizată în momentul de față, nu stimulează și performanța reală a angajatului universitar, deoarece include și criteriul vechimii în muncă. Cadrele didactice beneficiază mai mult de un mediu, de anumite resurse interne ale universităților, inclusiv de simbolistica apartenenței la sistem.

Politica de motivare a personalului este una cu impact major asupra modului de desfășurare a activităților din organizație și asupra implicării personalului. Cultura organizațională influențează și este influențată, la rândul ei, de modul în care este proiectat și funcționează sistemul motivațional. Caracteristicile utilizate pentru evaluarea stării și funcționalității sistemului motivațional sunt prezentate în figura 2.

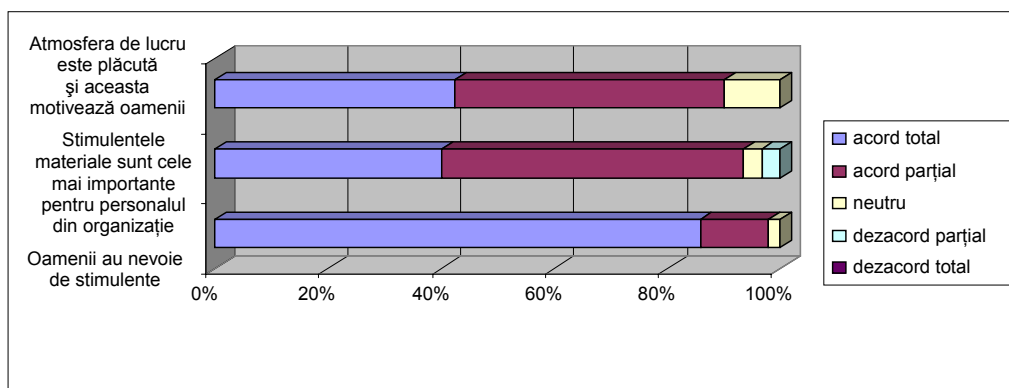


Figura 2. Răspunsurile respondenților referitoare la motivare

După cum putem observa și din rezultatele obținute, este conștientizată importanța motivării pentru viabilitatea și performanțele instituției. Astfel, cu referire la afirmația: *Oamenii au nevoie de stimulente* au fost de acord 98 la sută dintre respondenți, inclusiv, acord total – 86%. În concluzie, putem afirma că fără un sistem motivațional bine conturat, fără a se ține seama de nevoile reale ale salariaților și de armonizare a acestora cu obiectivele organizației, este dificil să se obțină performanțele așteptate. În ceea ce privește tipul de motivații, se observă că stimulentele materiale sunt considerate a fi foarte importante. Acest indice poate fi explicat, credem, în mare parte, prin situația economică și socială prin care trece țara noastră la momentul actual. Totodată, 90% dintre respondenți afirmă că atmosfera de lucru din ASEM este plăcută și aceasta motivează oamenii, ceea ce reprezintă un factor pozitiv, care nu poate fi neglijat. Aceasta demonstrează că nici motivațiile de ordin moral-spiritual, sau, cum le-am numit, non-financiare, nu sunt de ignorat în rândul angajaților.

Despre receptivitatea conducerii față de ideile și sugestiile angajaților, despre interesul managerilor față de potențialul salariaților, precum și despre climatul democrat care domnește în instituție, ne vorbesc rezultatele desprinse din analiza unor afirmații din chestionarul nostru, pe care le prezentăm mai jos.

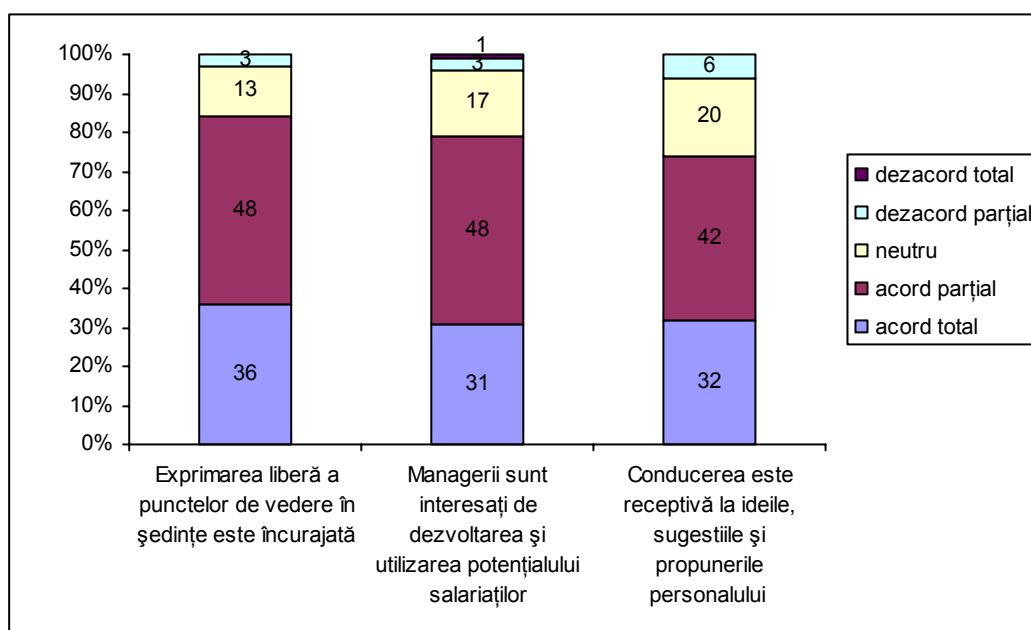


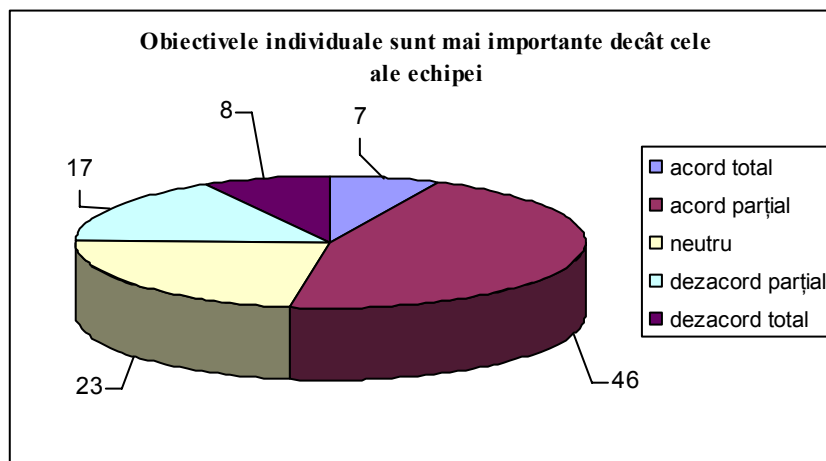
Figura 3. Receptivitatea conducerii față de ideile și sugestiile angajaților în viziunea respondenților

Observăm, deci, că angajații dau o apreciere pozitivă tuturor celor trei afirmații. Astfel, cu afirmația: *Exprimarea liberă a punctelor de vedere în ședințe este încurajată*, sunt de acord 84% dintre cei chestionați. Despre faptul că *Managerii sunt interesați de dezvoltarea și utilizarea potențialului salariaților* ne demonstrează acordul total al celor 79 la sută dintre respondenți, ceea ce demonstrează că managerii sunt cointeresați de dezvoltarea resursei umane. Or, aceasta este una din cele mai importante resurse, fără de care nu ar fi posibilă realizarea obiectivelor instituției și atingerea performanței. Tot aici, observăm că 74% dintre respondenți sunt de acord că *Conducerea este receptivă la ideile, sugestiile și propunerile personalului*, ceea ce motivează oamenii și îi fac mai loiali instituției.

Existența, în cadrul ASEM, a Complexului Sportiv, de asemenea, îl privim ca un moment forte în activitatea instituției cu efecte pozitive asupra sănătății angajaților, dar și a studenților. Aici studenții, cadrele didactice și personalul auxiliar au posibilitate de a frecventa diferite cercuri sportive, de a participa la competiții sportive. Catedra „Educație fizică și Sport” organizează, în fiecare an, Spartachiada ASEM, competiție între cadrele didactice de la diferite facultăți, personalul care activează în alte departamente și subdiviziuni. Este de menționat și accesul gratis al studenților și colaboratorilor ASEM la serviciile Centrului Curativ-Consultativ. De asemenea, studenții, colaboratorii ASEM și copiii acestora au posibilitatea de a se odihni cu preț redus la Baza de odihnă „Trandafir”, care aparține instituției. Generalizând cele expuse mai sus, constatăm că, la ASEM, se investește în tehnologie și, în același timp, resursele tehnice și materiale nu sunt doar un privilegiu. Dimpotrivă, vom identifica aici o politică de acces la resurse bazată pe echitate, și nu pe considerente elitiste.

În mediul academic al ASEM, la nivelul cadrelor didactice universitare, putem identifica o serie de prejudecăți, stereotipuri și reprezentări, evidențiate atât de observații personale, cât și de rezultatele obținute în urma chestionarului realizat:

- *Atașamentul față de instituția în care activează.* Observăm că doar 2% din totalul celor chestionați nu se simt atașați de instituție.
- *Atitudinea față de instituție.* Doar 31% consideră ASEM ca loc în care își câștigă existența, pe când 69% sunt interesați de situația și perspectivele instituției.
- *Acceptarea valorilor și a normelor existente* – 82% dintre respondenți cunosc ce este și ce nu este acceptat în instituție.
- *Tendința spre individualism.*



**Figura 4. Obiectivele individuale vis-à-vis de cele ale colectivului**

Acest aspect este unul, care ar merita atenție, din moment ce peste 50 la sută din respondenți consideră obiectivele individuale mai importante decât cele ale instituției. Or, în aceste condiții, se cere o preocupare mai mare în ceea ce privește identificarea și construirea unor mecanisme motivaționale, care să stimuleze, să faciliteze îmbinarea inițiativei individuale cu obiectivele și responsabilitățile stabilite la nivel de catedră, facultate, instituție.

- *Comunicarea liberă, atât pe orizontală, cât și pe verticală.*

De asemenea, un fapt relevant al comunicării organizaționale îl putem desprinde și din graficul de mai jos, unde constatăm că informațiile necesare sunt repede disponibile pentru cei care au nevoie de ele. Am analizat acest aspect pe facultăți. După cum putem observa, cele mai bune rezultate s-au înregistrat la Facultatea *Finanțe*, unde peste 50% și-au exprimat acordul total vis-à-vis de această afirmație, iar 10% și-au exprimat dezacordul, dar și la Facultatea *Contabilitate*, unde nicio persoană nu și-a exprimat dezacordul față de aspectul dat.

Aceste rezultate atestă faptul că, la ASEM, informațiile circulă liber, fiind accesibile tuturor angajaților și reprezintă un indice pozitiv, care influențează activitatea instituției, per ansamblu, din moment ce permite sistemului informațional să-și manifeste funcția de documentare prin punerea la dispoziția personalului a unor informații, cunoștințe, care le permite valorificarea acestora întru obținerea obiectivelor propuse.

Un rol aparte în cadrul unei organizații îi revine comunicării informale. Acest aspect s-a dovedit a fi important și în cadrul ASEM. Astfel, 72 la sută dintre respondenți apreciază comunicarea informală ca fiind deosebit de importantă pentru activitatea instituției, ea constituind un mijloc de creștere a coeziunii angajaților și de amplificare a interacțiunii dintre membrii instituției, cu efecte benefice asupra activității acesteia, precum și a diminuării conflictelor ce pot avea loc în colectiv.

- *Participarea activă la evenimentele organizate în ASEM.* Drept dovadă a faptului că în ASEM se organizează diverse evenimente, ceremonii, care duc la creșterea coeziunii și performanțelor angajaților este acordul, în proporție de 76 la sută, cu afirmația respectivă expusă în chestionarul nostru. Tot aici, observăm că bărbații și femeile participă în mod egal la activitățile desfășurate,

cea ce infirmă mitul conform căruia societatea noastră s-ar caracteriza printr-un grad înalt de masculinitate și confirmă faptul că femeile dispun de șanse egale în ceea ce privește angajarea și promovarea în funcții de conducere.

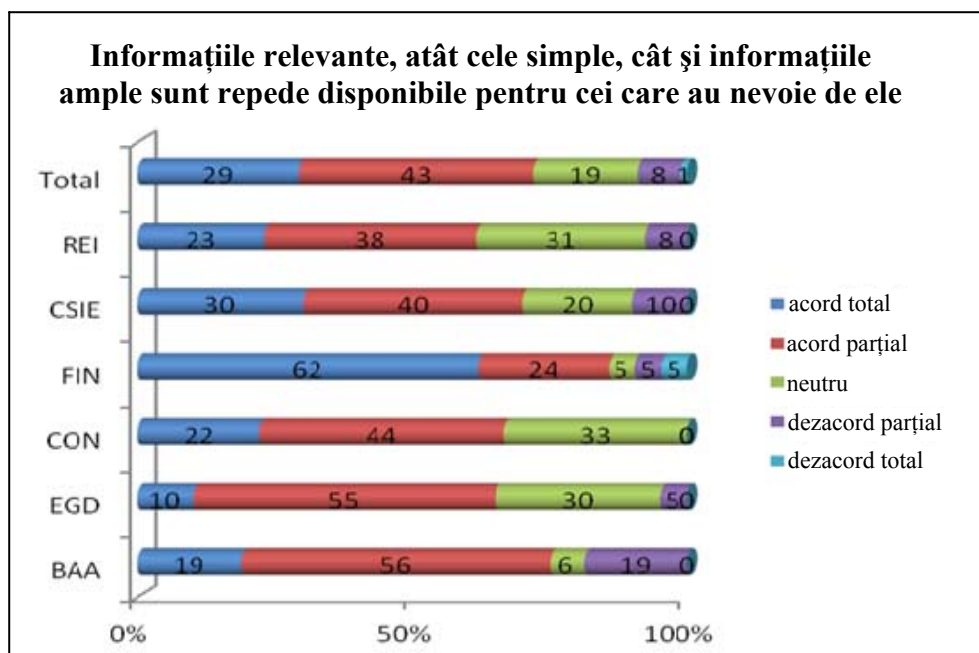


Figura 5. Răspunsul respondenților

Un alt chestionar, care se aplică periodic în ASEM de către Departamentul Studii, Dezvoltare Curriculară și Management al Calității, are menirea de a aprecia nivelul de satisfacție al cadrelor didactice și al personalului auxiliar de condițiile create în instituție. Rezultatele de mai jos indică măsura în care cadrele didactice sunt satisfăcute de condițiile de muncă, de climatul psihologic existent în ASEM.

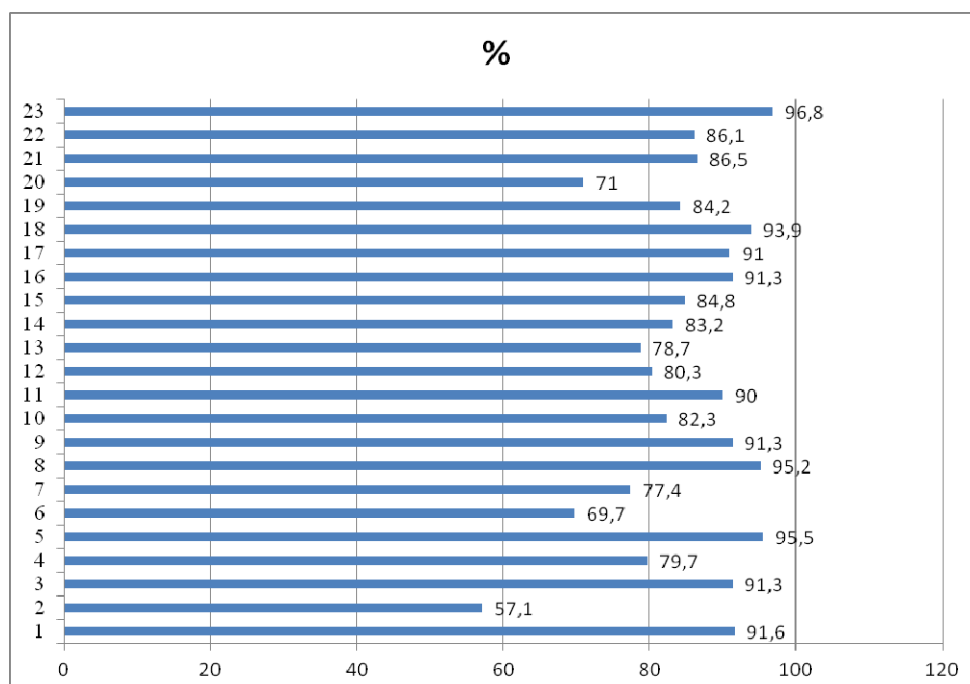


Figura 6. Evaluarea nivelului de satisfacție al cadrelor didactice

Cadrele didactice sunt rugate să indice măsura în care sunt de acord cu următoarele afirmații:

1. Statutul meu profesional în ASEM este în conformitate cu performanțele obținute.
2. Salariul meu este adecvat situației economice din Republica Moldova.
3. Consider importantă activitatea mea științifică.
4. Condițiile materiale (spațiu, mijloace didactice etc.) asigurate îmi permit să desfășor eficient activitățile.
5. Cursurile pe care le predau sunt relevante pentru studenți.
6. Majoritatea studenților doresc să învețe.
7. Îmi sunt oferite perspective reale de dezvoltare a carierei.
8. Relațiile mele cu colegii sunt constructive.
9. Activitățile organizate în cadrul catedrei îmi satisfac nevoile de dezvoltare profesională.
10. Sunt consultat în aprobarea deciziilor importante.
11. Sunt informat la timp privind noutățile instituționale.
12. Sunt implicat activ în activitățile desfășurate în ASEM.
13. Sunt motivat să lucrez calitativ.
14. Evaluarea performanțelor mele este corectă.
15. Problemele care au apărut în activitatea mea au fost soluționate cu promptitudine.
16. Managementul catedrei este eficace și eficient.
17. Orarul orelor este stabilit corect.
18. Am posibilități să lucrez cu persoane bine pregătite și să învăț de la ele.
19. Procesul educațional din ASEM este organizat bine.
20. Mijloacele financiare din ASEM sunt repartizate și cheltuite corect.
21. Cultura organizațională din ASEM corespunde valorilor mele.
22. Îmi sunt clare perspectivele dezvoltării ASEM.
23. Sunt mândru că activez în cadrul ASEM.

În urma analizei informației prezentate în figura 6, putem constata că, în linii generale, cadrele didactice din ASEM au un nivel înalt de satisfacție de ceea ce fac și de modul cum fac în instituție. Cel mai jos nivel de apreciere l-a avut afirmația „Salariul meu este adecvat situației economice din Republica Moldova”. Doar 57,1% consideră că salariul pe care îl obțin le permite a duce un mod de viață decent. În afara recompenselor financiare, celelalte componente sunt apreciate suficient de înalt de către cadrele didactice. Astfel, 91,6% dintre cei chestionați sunt de acord total cu afirmația „Statutul meu profesional în ASEM este în conformitate cu performanțele obținute”, iar nota medie pentru această afirmație este de 4,6 pe scara de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total). Este elocvent, în contextul problemelor abordate, și răspunsul la ultima întrebare, pe care respondenții au apreciat-o cu media 4,8. Adică 96,8% se consideră mândri că activează în cadrul ASEM.

Totodată, fiind apreciat pozitiv de către respondenți activitatea instituției în direcția respectivă, evident, mai sunt și suficiente rezerve în acest sens. În prezentul studiu, am analizat doar situația în rândul cadrelor didactice, fără a ne referi la celelalte categorii de personal. Acestea sunt mai rezervate în aprecierile pe care le fac. Personalul auxiliar din universitate constituie un grup cultural aparte. În cadrul acestui grup specific mediului universitar, putem identifica numeroase subgrupuri: personalul de secretariat, personalul economic-administrativ, personalul de pază și protecție, personalul însărcinat cu activitățile de curățenie și personalul responsabil cu întreținerea patrimoniului fizic al universității etc. Diversitatea acestei categorii face mai dificilă studierea aspirațiilor și nevoilor pe care le au ei și necesită un studiu separat.

*Concluzii:* Am constatat că, pentru personalul angajat în cadrul unei organizații, sunt foarte importante formele de motivare materială salariile de bază, sporurile individuale, diverse prime. Totodată, este semnificativă situația în organizație – climatul moral favorabil în colectiv, cariera, condițiile bune de muncă, concedii etc., toate acestea făcând parte din motivația non-financiară. Am cercetat situația în domeniul ce face parte din componenta motivației non-financiare în cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, instituție orientată spre respectarea principiilor etice, a valorilor, promovând o atitudine orientată către beneficiar. Am constatat că, în instituție, este asigurat climat organizațional bazat pe principii democratice, care favorizează manifestarea personalității salariaților, cu efecte benefice atât asupra acestora, cât și a instituției, în ansamblu. Salariații sunt informați cu privire la regulamentele și normele din organizație. Disponibilitatea informației constituie, de asemenea, un element pozitiv.

### *Analele ASEM, ediția a XI-a. Nr.1 / 2013*

Activitățile extradidactice, organizate în cadrul instituției, sunt, de asemenea, binevenite, deoarece, din cele observate, atât cadrele didactice, cât și studenții sunt implicați și participă activ la asemenea activități. Aceasta consolidează colectivul și formează relații strânse între membrii acestuia. Remarcăm faptul că, la ASEM, accesul la resurse este bazat pe echitate și nu pe considerente elitiste.

#### **Bibliografie:**

1. Bouillercce Brigitte, Rousseau Françoise, *Cum să ne motivăm*, Editura Polirom, București 2003.
  2. Heller Robert, *Cum să motivăm Echipa*, Editura Rao, 2001.
  3. Motivare non-financiară. [www.accelera.ro](http://www.accelera.ro).
  4. Motivarea non-financiară. [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro).
  5. Wilson Jerry R., *151 de idei eficiente pentru motivarea angajaților*, Editura Polirom, București 2007.
-