

MODALITĂȚI DE PROMOVARE A UNOR STRATEGII DE MOTIVARE A PERSONALULUI

V. Postolachi. dr. ec., conf. univ.
Universitatea de Stat din Moldova

ÎNTRUDUCERE

Într-o lume în continuă dezvoltare, în care se manifestă o extindere treptată a relațiilor de piață, managerii își doresc mai mult ca oricând să creeze condiții pentru dezvoltarea afacerilor. În acest sens, tot mai frecvent și mai actuale sunt problemele legate de motivarea muncii, și în acest sens, întreprinderilor le revine libertatea de a-și concepe propriul său sistem de motivare, dar care necesită o nouă abordare.

În mod cert Republica Moldova tinde să-și adapteze legislația și politicile la standardele europene. Acest obiectiv a fost specificat în mod explicit în Strategia Națională de Dezvoltare pentru anii 2008-2011 (SND) și în Strategia Națională despre Politicile de Ocupare pentru anii 2007-2015 (SNPO).

1. MOTIVAREA ANGAJAȚILOR (EXPERIENȚĂ INTERNAȚIONALĂ)

Pentru atragerea forței de muncă calificate, mai multe companii practică aplicarea „Pachetului social”.

Structura pachetului social diferă de la o țară la alta prin numărul și diversitatea facilităților acordate și de sistemul de impozitare.

În țările Europei Occidentale și în SUA, cu o bogată experiență în motivarea și stimularea personalului, metodele de motivare sunt bazate pe metode moderne de stimulare a angajaților, așa numite „Pachete sociale”.

O importanță deosebită în sistemele de motivare francez și german se acordă diversității formelor de recompensare a personalului angajat.

În pachetul social practicat în Germania și Franța, mai mult de 50% din costul acestuia revin asigurărilor medicale, pe când în țările din Est, cum ar fi în Rusia - ponderea asigurărilor medicale în pachetul social se estimează la 10-15%.

Sistemele francez și german de recompensare au un caracter de lungă durată și include: suplimentul la pensie, plata pentru pierderea temporară sau definitivă a capacității de muncă;

asigurarea vieții angajatului; asigurarea de accidente etc.

Pentru managerii scandinavi (Norvegia, Suedia, Danemarca) cea mai importantă sarcină constă în motivarea și stimularea acestora la realizarea obiectivelor organizației. Ei consideră că factorul uman este mult mai important decât noile tehnologii și sunt orientați către societate mai mult decât managerii americani. Un rol important revine culturii scandinave în ceea ce privește munca – locuitorii acestor țări se bucură de viață la locul de muncă și în afara acestuia. În acest scop, companiile le oferă diferite programe corporative de odihnă și divertisment.

De asemenea, companiile japoneze își asumă o parte din cheltuielile pentru serviciile medicale, prestate lucrătorilor și familiilor acestora. Casele de locuit sunt puse la dispoziția angajaților la un preț redus. În caz dacă numărul acestor case este insuficient, compania se străduie să le închirieze la un preț obișnuit și să le dea în arendă lucrătorilor săi la un preț mult mai mic. Dacă angajatul are nevoie să procure locuință, el poate beneficia de un credit din partea companiei. Deoarece ratele dobânzilor la băncile comerciale sunt ridicate compania singură solicită credit de la bancă și îl pune la dispoziția salariaților săi cu o dobândă mai redusă (4% - 6%), garantând, în același timp rambursarea creditului.

În practica internațională beneficiile acordate de către angajator constituie un instrument de recunoaștere a statutului individului în companie. Acordarea acestor facilități avantajează angajatul și angajatorul din punct de vedere fiscal, drept urmare, aceste costuri sunt deductibile din punct de vedere fiscal.

Arhitectura sistemului de recompensare occidental este, la nivelul ocupării, un element determinant al echilibrului economiei moderne, iar pentru agenții economici reprezintă o condiție esențială a viabilității lor și a dezvoltării culturii corporative.

Această practică poate fi aplicată și în condițiile Republicii Moldova în contextul promovării unui mecanism nou de motivare a salariaților bazat pe principiile managementului participativ care va stabili și un echilibru și echitate în formarea și redistribuirea banilor publici.

2. EVOLUȚIA MOTIVĂRII PRIN PRISMA COSTULUI FORȚEI DE MUNCĂ

Este cunoscut faptul că salariul constituie unul din principale costuri de producție pentru angajator, iar pentru angajat este sursa sigură de venit, motiv pentru care au loc nenumărate negocieri prevăzute în contractul colectiv (individual) de muncă. Cu toate acestea, în cadrul negocierilor salariale, discuțiile nu se concentrează numai asupra salariilor, ci și asupra altor facilități acordate angajaților în conformitate cu prevederile Codului Muncii care se includ în costul forței de muncă.

În Republica Moldova evidența costului forței de muncă se efectuează în baza statisticii anuale a muncii începând cu anul 1994. În 1997 au intrat în vigoare principiile metodologice privind evaluarea cheltuielilor pentru forța de muncă. Acest document este elaborat în baza Clasificării Internaționale (Standard privind cheltuielile de muncă adoptat la Conferința Internațională a statisticienilor în domeniul muncii care a aprobat o Rezoluție cu referință la normele internaționale cu privire la elementele costului muncii).

Aceste cheltuieli includ: salariile și lefurile directe; plățile pentru timpul nelucrat; primele, cadourile și retribuțiile în bani; retribuțiile în natură (hrană, băuturi și alte plăți în natură); cheltuielile pentru achitarea spațiului locativ pe care le suportă patronul (unitatea); cheltuielile unității economice pentru asistența socială; cheltuielile pentru instruirea profesională; cheltuielile pentru servicii sociale; alte cheltuieli pentru forța de muncă.

Tabelul 1. Elementele costului forței de muncă în Republica Moldova în perioada 2001 – 2008 la nivel național.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total cheltuieli pentru forța de muncă, din care:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Retribuții personal, total	76,8	78,1	78,2	76,6	78,0	79,9	80,2	80,4
Salarii și lefuri directe	61,2	62,5	62,8	62,5	63,1	65,2	65,6	65,7
Plăți pentru timpul nelucrat	5,9	5,8	6,0	6,3	6,4	6,7	6,7	6,8
Prime și retribuții în bani	8,2	8,5	8,6	8,0	7,9	7,6	7,6	7,5
Retribuții în natură	1,4	1,2	0,8	0,7	0,6	0,4	0,2	0,3
Retribuții pentru achitarea spațiului locativ al lucrătorului	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Cheltuielile patronului pentru asistență socială, din care:	21,2	20,6	20,4	21,2	20,9	19,0	18,8	18,5
Cheltuieli pentru instruirea profesională	0,6	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4
Cheltuieli pentru servicii sociale	0,5	0,4	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,5
Alte cheltuieli pentru forța de muncă	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2

Sursă: BNS

În continuare vom analiza elementele din structura costului forței de muncă în Republica Moldova, cuprinzând perioadă 2001-2008. Conform metodologiei naționale, utilizată de către Biroul Național de Statistică, în structura costului muncii sunt incluse facilitățile oferite de către patroni în conformitate cu prevederile legislației în vigoare precum și facilități acordate suplimentar de unele companii în limitele surselor disponibile.

Analiza evoluției costului anual al forței de muncă sub aspect structural relevă următoarele:

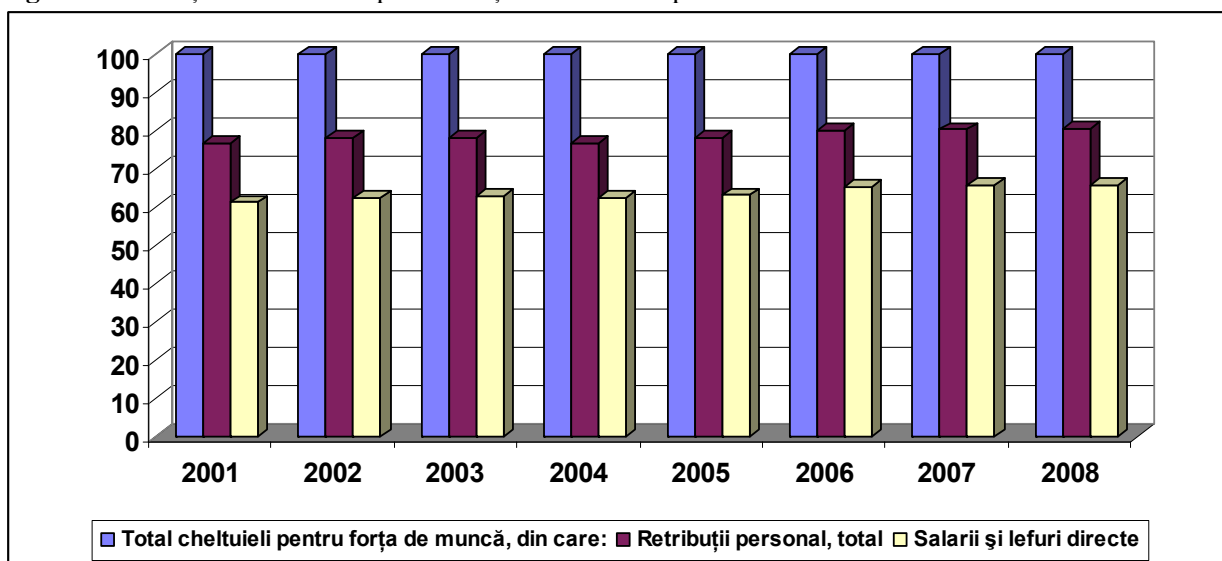
- cota salariilor și lefurilor **directe** a crescut moderat în perioada 2001-2008 cu 4,5 puncte procentuale și constituie 65,7% la sută din totalul cheltuielilor pentru forța de muncă;
- cota cheltuielilor **indirecte** (inclusiv facilitățile acordate personalului atât în perioada angajării, precum și după angajare, potrivit statutului de angajat). a înregistrat o diminuare cu 2,7% , constituind 18,5% în a. 2008

În alte state, spre exemplu, în Danemarca, acest indice este de circa două ori mai mic și constituie circa 10%.

3. RECOMPENSELE INDIRECTE

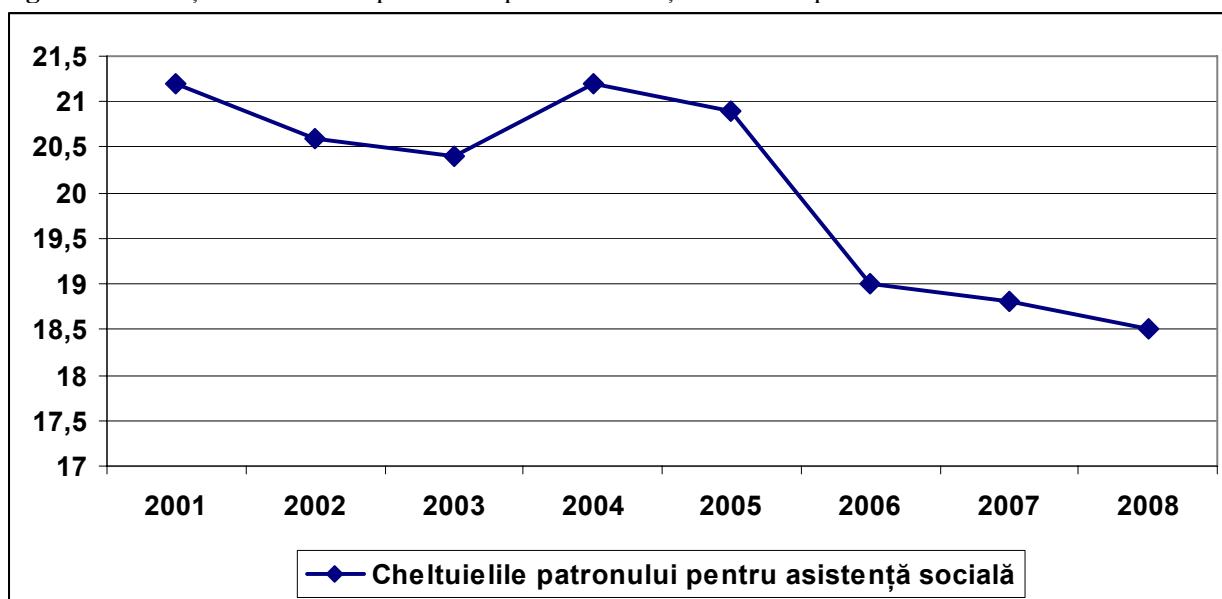
Recompensele indirecte sunt cheltuielile obligatorii a patronului prevăzute de legislația muncii.

Figura 1. Evoluția cheltuielilor pentru forța de muncă în perioada 2001 – 2008.



Sursă: BNS

Figura 2. Evoluția cheltuielilor patronului pentru asistență socială în perioada 2001 – 2008.



Sursă: BNS

Diminuarea mijloacelor indirecte pentru forța de muncă (contribuții pentru asistența socială), poate fi explicată prin reducerea cotelor defalcărilor în bugetul asigurărilor sociale de stat pentru angajatori în conformitate cu modificările operate în legislația fiscală.

Sistemul de asigurări sociale este bazat pe contribuții obligatorii ale angajatorului și angajatului din care se formează anumite fonduri pentru protecția și recuperarea sănătății salariaților, protecția muncii, plata pentru incapacitatea temporară de muncă, plata pensiilor etc.

Mecanismul existent de redistribuire nu are la bază un principiu echitabil de utilizare a resurselor

destinate pentru stimularea angajaților și angajatorilor în calitate sa de contribuabili.

Ajustările sistemului public de asigurări sociale efectuate ca urmare a reformelor structurale, încă nu au adus rezultate scontate, iar responsabilitatea de asigurarea protecției social-economice a salariaților implică costuri substanțiale pentru angajatori.

În altă ordine de idei, lista programelor incluse în bugetul asigurărilor sociale de stat este foarte vastă. În acest sens, se cere o revizuire a cheltuielilor al sistemului de asigurare obligatorie de asistență medicală care prevede obligativitatea salariaților și patronilor la formarea fondurilor pentru asistență medicală în cadrul asigurărilor obligatorii de stat.

Contribuțiile obligatorii pentru asistență medicală prevăzută în legislație pentru patroni și salariați pentru a. 2009 a constituit 3,5% din fondul de remunerare a muncii pentru fiecare în parte: patroni și angajați fiind la același nivel și pentru a. 2010. În același timp, menționăm, că aceste contribuții completează necesitățile bugetului și au un caracter redistributiv.

Începând cu 2004, în Republica Moldova se implementează sistemul de asigurări medicale. Acest mecanism trebuie completat, în modul în care ar permite, angajatorului să participe cu diverse programe de protecție și recuperare a sănătății angajaților.

În opinia angajatorilor, exprimate la diferite întrevederi cu reprezentanții structurilor guvernamentale, au fost înaintate mai multe propuneri vis-a-vis de acest subiect.

O soluție ar fi redistribuirea resurselor financiare din Bugetul Asigurărilor Sociale de Stat pentru odihnă și tratament spre agenții economici. Această soluție poate fi găsită prin reducerea cotei de asigurări pentru patroni și angajați.

În acest context menționăm, că cu toate ajustările calitative operate în Legea privind sistemul public de asigurări sociale Nr.489-XIV din 1999, putem observa și unele aspecte, care nu se înscriu în conceptul și mecanismul de asigurări., cum ar fi procurarea și redistribuirea biletelor de tratament și odihnă, oferirea anumitor servicii medicale pentru unele categorii de personal, etc.

Ajustarea prevederilor legislative poate aduce doar claritate și echilibru în sistemul de asigurări în cazul în care acesta va elimina toate elementele și metodele învechite, moștenite dintr-un sistem centralizat și care nu corespunde economiei de piață.

Gestionarea eficientă a resurselor umane nu trebuie să fie o preocupare doar a angajatorilor, dar și o preocupare primordială a statului care își va orienta politicile economice și sociale spre realizarea acestui obiectiv. În acest context se cere o inventariere a cadrului normativ juridic în scopul ajustării legislației la cerințele pieței muncii.

4. ANALIZA VENITURILOR ȘI CHELTUIELILOR POPULAȚIEI

Pentru o analiză mai convingătoare în sprijinul cercetării noastre în continuare vom urmări evoluția nivelului de trai a populației prin prisma datelor statistice a bugetelor casnice.

Veniturile disponibile în medie la o persoană în ultimii opt ani au crescut de aproape cinci, cu toate acestea, ele nu acoperă pe deplin costul minimului de existență (tab. 2). În structura cheltuielilor de consum ale unei persoane medii statistice din Republica Moldova (tab.3), cota cea mai mare revine cheltuielilor pentru produsele alimentare, îmbrăcăminte, locuințe și utilități.

Tabelul 2. Structura veniturilor disponibile ale gospodăriilor casnice total în %, raportat la o persoană.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Veniturile disponibile ale populației (media lunară pe un membru al gospodăriei), lei	241,0	321,6	422,4	491,4	568,6	839,6	1018,7	1188,6
Minimul de existență (media lunară pe o persoană), lei	468,7	538,4	628,1	679,9	766,1	935,1	1099,4	1368,1
Raportul cu minimul de existență a venitului disponibil, %	51,4	59,7	67,3	72,3	74,2	89,8	92,7	86,9

Sursă: BNS conform datelor cercetării bugetelor gospodăriilor casnice

Tabelul 3. Structura cheltuielilor de consum ale gospodăriilor în 2001-2008 în %, raportat la o persoană.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
produse alimentare și băuturi nealcoolice	60,4	58,4	56,6	56,4	54,2	44,4	43,8	40,2
băuturi alcoolice, tutun	3,3	3,6	3,4	3,1	2,7	2,8	2,5	1,9
îmbrăcăminte și încălțăminte	7,6	8,2	8,4	8,1	7,9	11,9	12,0	12,7
locuințe și utilități	10,5	11,7	12,0	12,2	14,5	13,7	13,5	16,3
dotarea locuinței	3,0	3,1	3,3	3,2	2,7	4,7	4,8	4,8
sănătate	3,9	4,0	4,4	3,9	3,6	5,3	5,4	5,6
transport	3,7	3,1	3,2	3,4	3,8	5,1	4,9	4,9

servicii de comunicații	1,4	1,8	2,1	2,9	3,4	3,9	4,2	4,9
agrement	2,3	7,0	2,2	2,3	2,3	2,0	2,1	2,1
învățământ	0,5	0,9	1,1	1,0	0,9	0,4	0,4	0,4
hotel, restaurant, cantină	0,7	0,8	0,7	0,6	1,1	2,6	2,5	2,3
alte bunuri și servicii	2,2	2,7	2,6	2,7	2,9	3,4	3,8	3,9

Sursă: BNS conform datelor cercetării bugetelor gospodăriilor casnice.

În perioada 2001-2008 ponderea acestor cheltuieli a constituit 78,5-69,2% din totalul cheltuielilor. În timp ce cheltuielile pe care poate să le acopere în medie o persoană pentru învățământ le revine cea mai mică pondere - 0,4%, inclusiv pentru agrement - 2,3 %, iar pentru sănătate - 3,9 -5,6.%.

Din analiza veniturilor și cheltuielilor din cercetarea statistică a bugetelor casnice, principala concluzie care se desprinde este că populația Republicii Moldova este inaptă de a-și acoperi cheltuielile stringente, legate de sănătate, instruire, odihnă.

În acest sens este necesar de promovat un nou concept de motivare a angajaților care, la rândul său, va asigura venituri mai mari și drept urmare va contribui la asigurarea unui nivel de trai decent.

5. SISTEMUL DE MOTIVARE A PERSONALULUI „PACHET SOCIAL” PROPUS PENTRU ANGAJAȚII DIN ECONOMIA REALĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA

Pachetul Social este un mecanism de motivare a angajaților și conține un set de stimulente acordate salariaților pe perioada angajării de către angajator bazat pe negocieri colective.

Structura pachetului: asigurări de sănătate, pensii facultative, biletele de tratament și odihnă, alimentație, pregătire profesională etc.

Pachetul social poate fi fundamentat pe numeroase elemente de judecată și corelații pe care acesta le presupune în funcționalitatea sa. În dependență de importanța care se acordă unuia sau altuia din elementele constitutive pot fi determinate diferite variante ale pachetului social, în funcție de prioritățile întreprinderii.

De rând cu acordarea „Pachetului social” angajatorul oferă și alte beneficii.

Beneficiile reprezintă o altă categorie de recompense ce sunt acordate salariaților, indiferent de performanțele realizate.(masa gratuită, plata transportului, plata școlarizării, mașină de serviciu, facilități de recreiere etc.)

Pachetul social nu trebuie confundat cu recompensele obligatorii, prevăzute de legislația muncii.

Recompense obligatorii – recompense prevăzute pentru asigurarea securității și protecției muncii.

6. FUNDAMENTAREA COSTULUI „PACHETULUI SOCIAL”

Fiecare angajator poate propune salariaților o gamă amplă de stimulente motivaționale sub formă de „Pachet social”, dar evident că trebuie să existe și o limită pentru stabilirea cotei impozabile. O modalitate de calculare estimativă a cuantumului neimpozabil raportat la pachetul social ar putea avea la bază minimul de existență.

În accepțiunea noastră, aplicarea acestui indicator la impozitarea veniturilor va îmbunătăți politicile socio-economice prin stabilirea unor standarde mai calitative și ar reprezenta o premieră pentru Republica Moldova.

Biroul Național de Statistică trimestrial calculează cuantumul minimului de existență, prin urmare acesta va putea fi utilizat în politica fiscală în calitate de instrument.

Această modalitate ne-ar permite să ne orientăm la niște costuri estimative pentru deducerea cheltuielilor în pachetul social oferite de către angajator pentru fiecare salariat.

Mecanismul cheltuielilor prevăzute în minimul de existență este determinat prin Hotărârea Guvernului nr. 902 din 28.08.2000 „Despre aprobarea Regulamentului cu privire la modul de calculare a minimului de existență”.

În cele ce urmează prezentăm evoluția minimului de existență raportat la o persoană (tab. 4).

7. IMPACTUL APLICĂRII „PACHETULUI SOCIAL”

Posibilitatea și reușita angajatorului de a motiva personalul depinde de controlul costurilor, rentabilitatea și angajamentul înalt al angajaților.

În acest sens, este importat de menționat că destinația „Pachetului Social” este orientată spre dezvoltarea capacităților intelectuale, prevenirea sau chiar eliminarea consecințelor diferitor riscuri de sănătate, de viață, spre îmbunătățirea condițiilor de muncă a personalului pe perioada angajării,

Tabelul 4. Valoarea minimumului de existență, în total pe țară (media lunară pentru o persoană, lei)

Total	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
									trim.I	trim. II
Total populație	468,7	538,4	628,1	679,9	766,1	935,1	1099,4	1368,1	1338,4	1238,4
Populația aptă de muncă	496,4	571,4	664,9	718,9	809,2	987,0	1159,5	1446,5	1410,2	1310,6

Sursă: BNS conform datelor cercetării bugetelor gospodăriilor casnice.

macroeconomică;

– în al doilea rând, va asigura concentrarea intereselor agenților economici sau grupurilor de agenți economici, a partenerilor sociali, atât sub aspectul recompensării (participării la muncă), cât și pentru stimularea rentabilizării și sporirea producției, inclusiv a surselor necesare pentru reinvestire și dezvoltare.

schimbarea accentelor în structura beneficiilor acordate. Combinațiile optimale ale costurilor pentru forța de muncă vor fi determinate de către fiecare agent economic ca un echilibru între armonizare și valoare pentru fiecare angajat.

CONCLUZII

În contextul implementării sistemului motivațional propus cu denumirea de „pachet social” oferit de către angajatori, se va avea de câștigat nu numai prin consistența sa, dar și printr-o justificare corectă de redistribuire a beneficiilor oferite salariaților la locul de muncă pe perioada angajării.

Prin „Pachetul social” companiile vor putea investi în dezvoltarea valorilor într-o perioadă mai îndelungată, cu alte cuvinte, personalul va fi stimulat să rămână mai mult timp, deoarece asemenea componente care se pot oferi în viitor pe o perioadă mai de durată, cum ar fi asigurarea cu pensii facultative, asigurări medicale și alte stimulente vor motiva și vor fi motivate reciproc.

Prin urmare, acest mecanism de stimulare a salariaților pe durata angajării va înlocui în perspectivă beneficiile simbolice, moștenite dintr-un sistem al economiei centralizate, care nu se încadrează în conceptul economiei contemporane, iar în ultimă instanță nu stimulează nici salariatul și nici angajatorul.

Promovarea „Pachetului social” în calitate de mecanism motivațional trebuie să vină în concordanță cu strategia firmei și să fie un subiect de negociere la nivel de unitate economică, iar cheltuielile pentru acoperirea costurilor trebuie să fie deductibile.

Pe lângă toate aspectele motivaționale, „Pachetului Social” va contribui la eliminarea plăților neoficiale practicate de către unii angajatori și va stimula dezvoltarea economică a țării.

„Pachetului Social” ca instrument concret de motivare se va înscrie unor cerințe de perspectivă:

– în primul rând, va stimula creșterea productivității muncii, acționând deopotrivă ca mijloc de reglementare a partajului în interiorul firmei, a profitului obținut, prin aceasta îndeplinindu-și concomitent și rolul de stabilizare

Bibliografie

1. *Legea privind sistemul public de asigurări sociale.*
2. **Armstrong M.** *Managementul Resurselor Umane – Manual practic.* Editura Codecs, București 2003.
3. **Manolescu A.** *Managementul Resurselor Umane.* Editura Economică, București 2001.
4. **Marcis Monica, Petean Florin** *Managementul strategic al resurselor umane.* Editura CDM, Cluj 2000.
5. *Piața forței de muncă în Republica Moldova, Culegere statistică, Chișinău, 2006, p 114-119.*
6. *Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor; Global Compact Network Moldova, Chișinău, UNDP, 2008.*
7. *Anuarele statistice ale Republicii Moldova 2001 – 2008.*
8. *Organizarea muncii și tipologia programului de muncă, Biroul Național de Statistică, Chișinău, 2008.*
9. *Date statistice privind costul forței de muncă.*