

# FACTORUL MOTIVATOR FINANCIAR- VECTOR AL CONDUITEI ANGAJATULUI

Stela CUCOȘ, Natalia SCOBIOLA

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** Motivarea este o chestiune pe cât de complexă pe atât de importantă pentru managementul organizației, unde accentul motivațional se pune pe motivația intrinsecă. „Oamenii sunt entități complexe și variabile, care reacționează la o mare varietate de strategii manageriale și sunt influențați în mod diferit de sarcini și grupuri de muncă diferite”. Motivația angajaților de a realiza performanțe în muncă este strâns legat de moralul acestuia. Cu cât moralul lui este mai înalt cu atât există premise ca să fie motivat în ceea ce face, și invers, cu cât moralul este mai scăzut, cu atât motivarea poate fi de scurtă durată.

**Cuvinte cheie:** motivație, factor motivator, performanță individuală, consolidare a motivației, ciclul motivațional.

Drept obiect de studiu a servit aspectul motivațional al personalului întreprinderii „X”. Desfășurarea studiului a fost precedată de următoarea ipoteză: factorul motivator financiar – vector al conduitei angajatului, este dominant celui nonfinanciar.

**Scopul :** de a diagnostica nivelul motivațional în cadrul întreprinderii, de a evidenția factorii motivatori și gradul lor de satisfacere, specificul și rolul acestora în activitatea performanțelor individuale.

Ca pistă de pornire ne-a servit analiza ratei de fluctuație a personalului din cadrul firmei „X” pe perioada a patru semestre. Aplicând formula de calcul:

$$RFP = \frac{\text{Numărul angajaților care părăsesc organizația într-un trimestru}}{\text{Numărul total al angajaților}}$$

Au fost obținute următoarele rezultate:

**Tabelul 1. Rata fluctuației personalului la „X”**

|   | Trimestrul I | Trimestrul II | Trimestrul III | Trimestrul IV |
|---|--------------|---------------|----------------|---------------|
| Numărul de angajați care părăsesc organizația într-un trimestru | 7            | 11            | 10             | 14            |
| Numărul total al angajaților la mijlocul trimestrului           | 81           | 79            | 75             | 80            |
| Rata fluctuației personalului (%)                               | 8,6          | 13,9          | 13,3           | 17,5          |

Primul trimestru  $RFP = 7/81=8,6$  (%)

Al doilea trimestru  $RFP = 11/79=13,9$  (%)

Al treilea trimestru  $RFP = 10/75= 13,3$  (%)

Al patrulea trimestru  $RFP = 14/80=17,5$  (%)

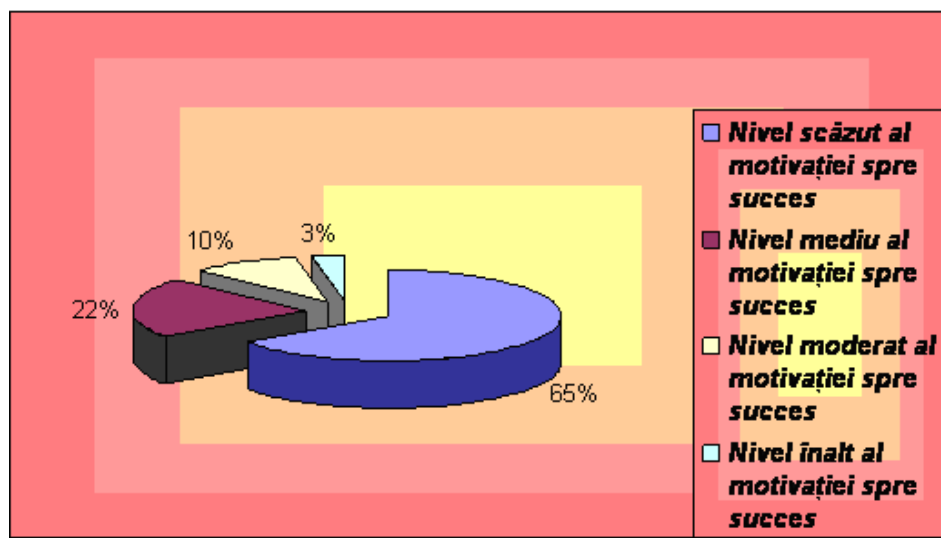
În primul trimestru persistă un rulaj de personal cu 8,6 %, trimestrul doi și trei se evidențiază cu o situație constantă, cu tendințe spre micșorarea ratei de fluctuație, cu o diferență nesemnificativă de 0,6 %, respectiv 13,9 % și 13,3 %, dar crescând față de primul trimestru. În trimestrul patru rata de circulație a personalului a căpătat o valoare înaltă de 17,5 %. Această

creștere continuă a fluctuației ne pune în gardă și servește drept pistă de continuare a studiului efectuat.

Următoarea sarcină este depistarea motivului din care considerente are loc creșterea continuă a fluctuației în cadrul întreprinderii.

Cauzele circulației de personal pot fi diferite, dar pornind de la ideea că comportamentul angajatului este determinat de factorii motivației, în continuare se analizează în detaliu elementele care îi motivează pe oameni, dar și factorii care îi demotivează.

Administrând chestionarul T. Elers „puterea motivației în atingerea succesului din activitate” s-a diagnosticat nivelul motivației în cadrul întreprinderii „X” rezultatele fiind prezentate în figura 1.



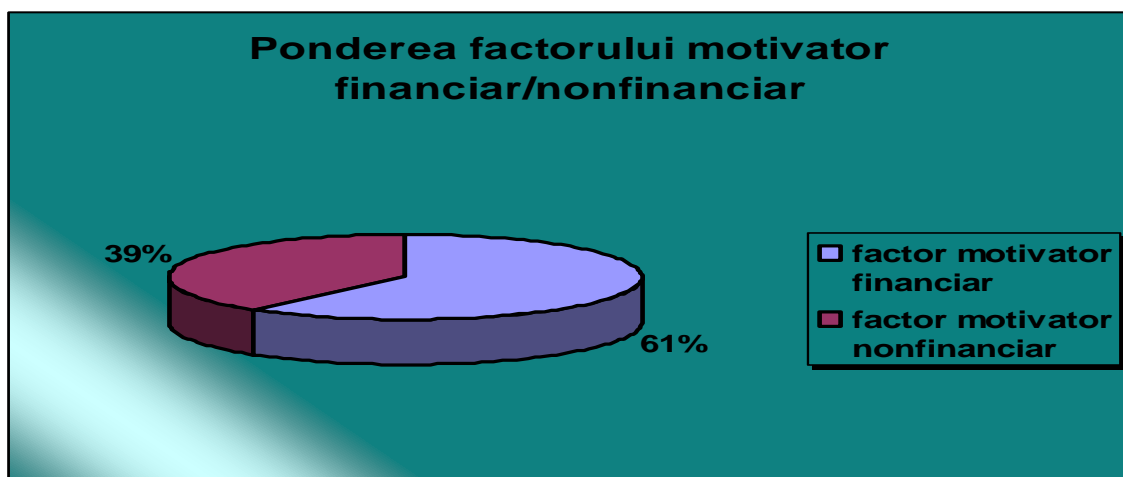
**Fig. 1. Nivelul motivației în cadrul întreprinderii „X”**

Dintre respondenții chestionați 65 % au răspuns că în cadrul firmei se manifestă un nivel scăzut al motivației spre succes, argumentat prin lipsa modelelor, factorilor ce ar putea spori acest nivel, ceilalți 22 % și 10% dintre personal au o atitudine tolerantă vizavi de subiectul abordat și numai 3% dintre angajați sunt satisfăcuți, reflectând un nivel înalt al motivației în interiorul firmei.

Motivația are un rol deosebit în formarea conduitei personale. În cazul dat nivelul scăzut al motivației dominant în cadrul firmei oferă conturarea următorului profil de conduită a personalului: angajații au tendințe de a fi pasivi, să depună cât mai puțin efort, nu sunt dispuși să-și asume responsabilități și respectiv permanent fiind în căutarea a unu nou post de lucru, toate acestea având o conotație negativă atât asupra performanțelor individuale, cât și a celor organizaționale.

Comparând graficele de mai sus se poate concluziona: fluctuația cadrelor în firmă este în continuă creștere, în același moment s-a depistat un nivel scăzut al motivației, ce ne vorbește de o tangență evidentă dintre fluctuație și motivație. O motivare inefficientă poate crea un rulaj de personal, coordona conduita angajaților.

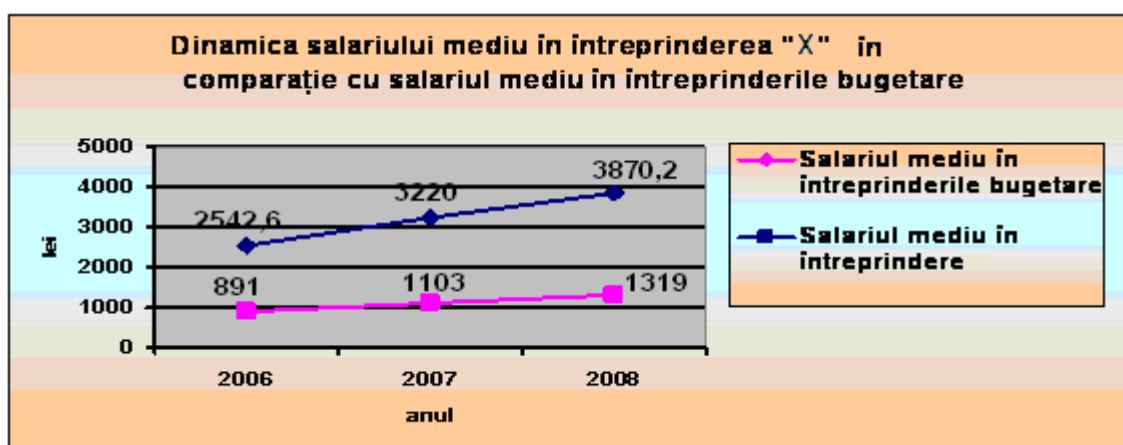
În continuare, cu ajutorul chestionarului „Analiza factorilor motivaționali”, se va diagnostica ponderea factorilor motivatori intrinseci (nonfinanciari) și extrinseci (financiari) în cadrul întreprinderii, cu scopul de a argumenta ipoteza a doua, factorul financiar este dominant celui nonfinanciar, rezultatele sunt prezentate în figura ce urmează.



**Fig. 2. Ponderea factorului motivator financiar/nonfinanciar**

Trecînd cu vederea fig.2 în pofida faptului, observăm că subiecții chestionați au oferit o valoare mai mare factorului motivator nonfinanciar cu 61 %.

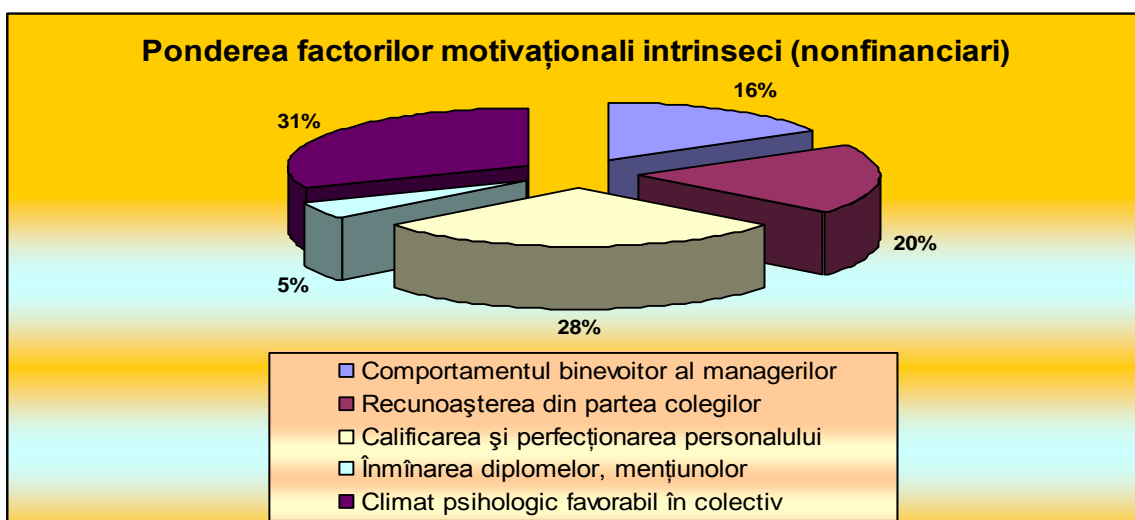
Pare ireal, dar ipoteza a doua nu s-a confirmat pentru validarea și confirmarea rezultatului obținut s-a analizat salariul mediu pe întreprindere în comparație cu salariul mediu în întreprinderile bugetare în dinamică.



**Fig. 3. Dinamica salariului mediu în întreprinderea „X” în comparație cu salariul mediu în întreprinderile bugetare**

Deci, salariul mediu în întreprinderea „X” e aproape de două ori mai mare decît cel în întreprinderile bugetare, și e în permanentă creștere. Acest fapt, înca odată, denotă ca munca este motivată, managerii atribuie o semnificație deosebită modelului motivațional rațional-economic, ei acționează în sensul maximizării recompenselor financiare. Salariații reprezintă mai mult decît o sursă de costuri sau consum. Sistemul lor de necesități de valori, gradul de motivație și de satisfacție vor determina performanțele individuale și organizaționale.

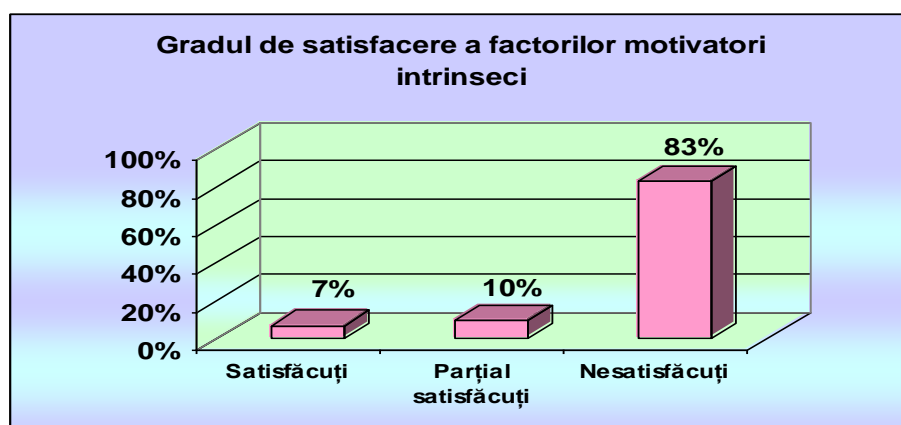
Deoarece angajații au atribuit prioritate factorilor motivatori nonfinanciari, s-a propus să se investigheze care dintre acești factori sunt mai importanți și gradul lor de satisfacere.



**Fig. 4. Ponderea factorilor motivatori intrinseci**

Figura de mai sus elucidează următoarele momente: pe primul loc sunt plasate necesitățile unui climat psihologic favorabil (fără stres și tensiune) cu 31%, apoi sunt urmate de necesitățile calificării și perfecționării personalului 28%, cu o diferență de 8 % pe locul trei este situată recunoașterea din partea colegilor, respectiv cu 16% și 5% vin ceilalți doi factori.

Următoarea figură confirmă gradul satisfacerii/nesatisfacerii a necesităților angajaților.



**Fig. 5. Gradul de satisfacere a factorilor motivatori intrinseci**

Se concretizează că 83% dintre angajați nu sunt satisfăcuți intrinsec, 10 % parțial sunt satisfăcuți și numai 7 % din personal sunt autorealizați (autoîmpliniți).

Cu cât ponderea factorilor motivatori intrinseci este mai mare și gradul lor de satisfacere este mai mic, cu atât rata fluctuației personalului este mai înaltă.

Rezultatele obținute la prima etapă a cercetării, demonstrând un nivel scăzut al motivației în cadrul firmei au reflectat motivația nonfinanciară și nu pe cea financiară.

**Concluzii:** În cadrul întreprinderii „X” persistă o rată înaltă de fluctuație a personalului și este în continuă creștere. Întreprinderea este dominată de un nivel scăzut al motivației. Ponderea factorilor motivatori intrinseci (nonfinanciari) este mai mare decât a factorilor extrinseci (financiari). Gradul de satisfacere a factorului motivator extrinsec (financiar) este înalt. Gradul de satisfacere a factorilor motivatori intrinseci (nonfinanciari) este foarte mic. Nesatisfacerea necesităților angajaților determină un nivel scăzut al motivației. Nivelul scăzut al motivației generează o situație intensivă de fluctuație a personalului. Conduita angajaților este determinată nu de factorii motivatori financiari ci de factorii motivatori nonfinanciari. Aspectele enumerate mai sus au o conotație negativă asupra performanțelor individuale cât și a celor organizaționale, se reduc

inputurile depuse de către angajați, respectiv, se micșorează nivelul productivității muncii, profitul, etc. Pentru dezvoltarea nivelului motivațional, satisfacerea necesităților intrinseci, reducerea fluctuației de personal, se propune implementarea programelor de motivare nonfinanciară „Acclera”.

#### ***Recomandări pentru îmbunătățirea climatului motivațional și socio-psihologic***

Participarea activă în viața instituției în care activează; Realizarea multor activități în comun (intersectarea specialiștilor din diverse domenii, la rezolvarea unor probleme, la planificări); Stabilirea și organizarea unor date, evenimente importante în organizație; Să se arate permanent important fiecărei specialități: ca un lanț mare în care fiecare verigă este importantă; (așa cum în compania Walt Disney la efectuarea unui desen animat participă toți angajații: de la Director, Top Manager, până la Paznic și Deridicătoare); Informarea personalului privitor la capacitățile și resursele angajaților raportate la munca ce o desfășoară; Îmbunătățirea comunicării – reducerea incertitudinilor în legătura cu dezvoltarea carierei și planurilor viitoare ale angajaților; Promovarea oportunităților pentru interacțiuni sociale între angajați; Stabilirea unui orar ce este compatibil cu cererile și responsabilitățile angajaților în afara orelor de muncă Premii bănești în zilele de sărbători; Asigurarea medicală în cadrul întreprinderii; Asigurarea cu pensie; Acordarea unor bonusuri pentru copiii angajaților întreprinderii.

#### **Bibliografie**

1. GRECU I., RABOACA G. *Perfecționarea managementului resurselor umane în firmă*, Editura A.S.E., București, 2006.
2. OSOIANU C. *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2006.
3. CREȚU I., SVERDLIC V., *Motivarea personalului în economia de piață*, TEHNICA-INFO, Chișinău, 2008.
4. DEACONU A., PODGOREANU S., RASCA L., *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004.