



Cancelaria de Stat a Republicii Moldova  
Direcția politică de cadre

# MOTIVAREA NEFINANCIARĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

---

**Recomandări  
metodice**

Chișinău  
2011

Cancelaria de Stat a Republicii Moldova  
Direcția politică de cadre

# MOTIVAREA NEFINANCIARĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Recomandări  
metodice

Chișinău  
2011

Recomandările metodice „Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici” au drept obiectiv principal oferirea suportului informațional și metodologic necesar conducătorilor de diferite niveluri din cadrul autorităților publice în domeniul motivării personalului administrat. Recomandările metodice sunt destinate și colaboratorilor din subdiviziunea resurse umane, care au un rol de agent al schimbării și promotor al practicilor pozitive în domeniu. Recomandările metodice conțin noțiuni de bază privind motivația și tipurile acesteia, factorii implicați și rolul acestora, tehnici și instrumente eficiente de motivare nefinanciară a personalului, practici pozitive și studii de caz în domeniu.

**Elena LEVINȚA-PERCIUN**, consultant în managementul resurselor umane

**Tamara GHEORGHÎȚA**, șef Direcție politică de cadre, Cancelaria de Stat

### **Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții**

Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: Recomandări metodice / alcăt.:  
Elena Levința-Perciun, Tamara Gheorghîța; Cancelaria de Stat,  
Direcția Politică de Cadre. – Ch.: S. n., 2011 (Tipogr. "Elan Poligraf" SRL).

– 70 p.

2500 ex.

ISBN 978-9975-66-258-1.

# CUPRINS

<b>TERMENI UTILIZAȚI</b> .....	5
<b>CAPITOLUL I: ASPECTE TEORETICE</b> .....	6
1.1. Ce este motivarea?.....	7
1.2. De ce avem nevoie de angajați motivați?.....	9
1.3. Simptome ale angajaților nemotivați.....	9
1.4. Tipuri de motivații.....	11
1.5. Teorii ale motivației aplicate în context organizațional.....	12
1.6. Motivarea financiară vs. motivarea nefinanciară.....	16
1.7. Relația dintre motivație și performanță.....	17
<b>CAPITOLUL II: ASPECTE METODICE</b> .....	19
2.1. Mituri despre motivarea angajaților.....	20
2.2. Principii de bază privind motivarea angajaților.....	20
2.3. Factori care pot motiva angajații la locul de muncă.....	21
2.4. Stilul managerial – factor de motivare a angajaților.....	23
2.5. Tehnici eficiente de motivare a angajaților.....	25
<b>CAPITOLUL III: APLICAȚII PRACTICE</b> .....	31
3.1. Experiența altor țări în domeniul motivării nefinanciare.....	32
3.2. Studiul privind motivarea funcționarilor publici în Moldova.....	35
Rezultatele studiului privind motivarea funcționarilor publici.....	36
Motive pentru alegerea carierei profesionale în serviciul public.....	36
Factorii care motivează funcționarii publici.....	38
Strategii/tehnici de motivare aplicate în autoritatea publică.....	40
Sistemul de management aplicat în serviciul public.....	41
Strategii/tehnici de motivare aplicate în autoritățile publice.....	43
3.3. Sistemul de motivare a funcționarilor publici, factorii implicați și rolul acestora.....	45
Guvernul Republicii Moldova.....	47
Conducătorul autorității publice.....	47
Conducătorul de subdiviziune.....	48
Subdiviziunea resurse umane.....	48
Funcționarul public.....	48
3.4. Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: instrumente și recomandări.....	49
Programul anual de motivare nefinanciară a funcționarilor publici.....	49
Acțiuni de motivare nefinanciară aplicate în autoritatea publică.....	50
Acțiuni de motivare nefinanciară întreprinse de manager pentru a spori motivația angajaților.....	52
Studii de caz.....	54
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	56
<b>ANEXE</b> .....	57

## PREFAȚĂ

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. Astfel, motivarea personalului reprezintă una din provocările-cheie ale conducătorilor/managerilor de toate nivelurile.

Noile abordări și tendințe, care se manifestă în managementul modern, au ca principiu de bază crearea și aplicarea unui nou sistem de motivare a personalului, orientat spre alinierea obiectivelor profesionale ale angajaților cu cele organizaționale, în vederea asigurării performanței optime la nivel de autoritate publică, subdiviziune și funcționar public.

Motivarea/stimularea funcționarului public este prevăzută în 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 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.

Recomandările metodice „Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici” (în continuare – Recomandări metodice) au scopul de a oferi suportul informațional și metodologic tuturor factorilor implicați în domeniul motivării personalului, în special, conducătorilor de diferite niveluri. Recomandările metodice oferă o privire de ansamblu, tehnici și o serie de recomandări practice în vederea motivării nefinanciare a personalului din autoritățile publice și sunt destinate:

- conducătorilor autorităților publice;
- conducătorilor de subdiviziuni din cadrul autorităților publice;
- colaboratorilor subdiviziunilor resurse umane din cadrul autorităților publice;
- funcționarilor publici.

Din perspectivă practică, Recomandările metodice au menirea de a ajuta destinatarul să aplice tehnici eficiente de motivare și să dezvolte un program de motivare (stimulare) nefinanciară a funcționarilor publici din cadrul autorităților publice.

La elaborarea acestei lucrări a fost consultată și utilizată literatura de specialitate atât a autorilor autohtoni, cât și a autorilor de peste hotare în domeniul managementului resurselor umane, precum și bunele practici în acest domeniu din unele țări ale Uniunii Europene.

**Tamara Gheorghiu,**  
șef Direcție politica de cadre, Cancelaria de Stat  
[www.rapc.gov.md](http://www.rapc.gov.md)

## TERMENI UTILIZAȚI

**Manager** – persoană cu funcție de conducere, care este responsabilă de planificarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea și evaluarea activității subdiviziunii/lor conduse, precum și a personalului din subordine.

**Motivație** – forță care acționează asupra angajatului spre realizarea unui obiectiv într-o manieră specifică, în conformitate cu necesitățile și interesele acestuia. Stare internă de necesitate a organismului care orientează și dirijează comportamentul pe direcția satisfacerii necesităților/trebuințelor sale.

**Demotivație** – proces de alterare a motivației, generat de lipsa de interes, dificultate și disconfort psihologic în realizarea obiectivelor persoanei, în context profesional, în realizarea obiectivelor și sarcinilor funcției.

**Factori de motivație** – sursă de motivație a fiecărui individ în parte, care, de regulă, diferă de la un angajat la altul.

**Nevoie** – o lipsă resimțită la un moment dat de o anumită persoană.

**Stimulare** – acțiune de a face să crească energia, randamentul, să se intensifice activitatea profesională a angajatului.

**Stimulent** – factor care stimulează o acțiune anumită.

**Motivare** – proces prin care instituția și conducătorii/managerii din cadrul acesteia aplică strategii, tactici și tehnici în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților pentru a atinge niveluri maxime de performanță.

**Motivare financiară** – set de strategii/tehnici aplicate de instituție în vederea motivării personalului din perspectiva remunerării financiare (salariu, prime, bonusuri etc.).

**Motivare nefinanciară** – set de strategii/tehnici aplicate de instituție în vederea motivării personalului prin utilizarea diferitor forme de recompensare, stimulare care nu presupun acordarea directă a unor sume de bani angajatului.

**Motivație profesională** – factori de motivație, ce reprezintă munca și activitatea profesională în sine.

**Motivație intrinsecă** – factori/surse interne de motivație a unei persoane (dorință de perfecționare, de confort psihologic, de manifestare etc.).

**Motivație extrinsecă** – factori/surse externe de motivație a unei persoane (dorința de a fi apreciat și respectat, opinia publică etc.).

**Automotivare** – proces prin care angajatul singur se motivează prin apelarea la factorii motivaționali interni.

**Absenteism** – absență frecventă de la locul de muncă.

**Fluctuație de personal** – indicator care determină proporția între numărul de angajați care părăsesc organizația și efectivul mediu de angajați pe tot parcursul anului.

**Spirit de coeziune** – stare în cadrul unui grup de persoane (subdiviziune, unitate) care se manifestă prin solidaritate, orientare a eforturilor spre realizarea unui scop comun și responsabilitate pentru succesul și/sau insuccesul subdiviziunii din care fac parte.

# CAPITOLUL I:

## Aspecte teoretice

Succesul unei instituții, nivelul de performanță și competitivitate, capacitatea acesteia de a face față cerințelor și necesităților beneficiarilor săi pornesc de la premisa că oamenii reprezintă bunul cel mai de preț – cel mai important atu. Astfel, indiferent de domeniul de activitate al instituției, resursele umane reprezintă singurele resurse capabile de a genera alte resurse. Iar resursele umane reprezintă însăși instituția, deoarece fără prezența efectivă a oamenilor, care știu ce, când și cum trebuie făcut, este imposibil ca organizația să-și atingă obiectivele.

Resursa umană reprezintă cea mai importantă resursă a unei instituții în noua societate dominată de inovații și tehnologii informaționale, unde capitalul uman înlocuiește treptat capitalul financiar ca resursă strategică. Cu atât mai mult, resursele umane, în comparație cu celelalte resurse puse la dispoziția instituției, sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

În modelul tradițional de management, angajații erau priviți prin prisma modului în care aceștia executau în mod disciplinat anumite operații prestabilite sau îndeplineau anumite activități propuse de conducere. Astfel, s-au cristalizat concepte ca „forță de muncă”, definind totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate de angajați în procesul muncii. Aceste concepte se utilizau la singular definind ansamblul, masa angajaților, fără a face trimitere la angajați ca indivizi cu personalitate, nevoi, comportament, educație, experiență și valori specifice.

În accepțiunea modernă, din perspectiva managementului resurselor umane, oamenii nu sunt angajați doar pentru a ocupa anumite posturi vacante și a primi remunerare pentru munca efectuată ci, fiecare în parte, pentru contribuția și rolul lor important pe care îl pot avea în cadrul instituției. Acest lucru este cu atât mai evident cu cât, în mediul socio-economic actual caracterizat prin concurență, dinamism și interdependență, multe din dificultățile sau succesele instituțiilor au la bază resursele umane și calitatea managementului aplicat asupra acestora.

Astfel, resursele umane constituie un potențial uman deosebit care trebuie înțeles, motivat și implicat direct și cât mai deplin în realizarea obiectivelor instituției. Pentru aceasta, deciziile manageriale cu privire la personal trebuie adaptate întotdeauna personalității și trăsăturilor angajaților: în funcție de necesitățile, factorii de motivație și interesele lor profesionale.

## 1.1. Ce este motivarea?

Din punct de vedere managerial, motivarea este procesul de stimulare a unui angajat în parte pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii instituției prin satisfacerea necesităților și realizarea intereselor profesionale ale acestuia la locul de muncă.

Conducătorii de subdiviziuni (în continuare – manageri) sunt în permanență preocupați de modul în care își pot motiva (influența) angajații să lucreze mai bine, plecându-se de la ideea că un manager poate lua măsuri care vor avea un efect asupra cantității și calității performanțelor angajaților.



*Motivația* este un proces care se desfășoară în interiorul unei persoane. Sarcina managerului este să găsească o strategie prin care să intre în contact cu starea interioară a angajatului, determinându-l să fie motivat și să acționeze sub impulsul propriilor sentimente spre binele subdiviziunii și autorității din care face parte.

Adesea, termenii de motivare și motivație sunt confundați și utilizați în contexte diferite. Atunci când ne referim la *motivarea resurselor umane* se are în vedere procesul prin care instituția/managerii din cadrul acesteia aplică strategii și tehnici în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților pentru a atinge niveluri maxime de performanță.

Felul în care acționează angajații dintr-o anumită autoritate ține de anumiți factori, atât de natură internă, cât și de natură externă, care le condiționează comportamentul și care reprezintă, de fapt, motivația fiecăruia. Astfel, prin *motivație* avem în vedere starea internă de necesitate a organismului care orientează și dirijează comportamentul uman pe direcția satisfacerii necesităților. Esențial pentru motivație este faptul că ea impulsionează și declanșează acțiunea.

**Motivația** reprezintă starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități/trebuințe.

**Motivarea resurselor umane** reprezintă setul de strategii/tehnici aplicate de către instituție și manageri în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților din cadrul acesteia/din subordine.

Definită ca fiind totalitatea surselor interne ale conduitei, fie că sunt înăscute sau dobândite, conștiente sau inconștiente, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte, motivația este înțeleasă fie ca ansamblu de motive, fie ca proces al motivării sau împingere spre acțiune. Cu alte cuvinte, factorii care declanșează, energizează și impulsionează omul în activitate sunt definiți ca *factori motivaționali*.

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

- **trebuințele/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.

Este important de menționat că motivația angajaților are următoarele caracteristici distincte:

- **motivația diferă de la un angajat la altul** – ceea ce motivează pe un angajat, poate să demotiveze pe un alt angajat;
- **motivația este flexibilă** – pe parcursul activității profesionale a unui angajat, motivația acestuia se schimbă, în funcție de necesitățile și interesele sale. Astfel, ceea ce îl motiva la începutul carierei profesionale poate să nu-l mai motiveze la diferite etape din cariera profesională;
- **motivația este de mai multe tipuri** – în funcție de necesitățile, așteptările și interesele angajaților, se disting mai multe tipuri de motivații.

## 1.2. De ce avem nevoie de angajați motivați?

Motivația este crucială în succesul privit nu doar la nivelul instituției publice, dar și la nivelul fiecărei subdiviziuni. Este și motivul pentru care motivarea angajaților se identifică drept unul din cele mai importante domenii de responsabilitate ale unui manager.

Rolul motivării nu se limitează la a-i face pe oameni să muncească, ci a merge pînă la a-i face să muncească bine, lucru care implică utilizarea integrală a resurselor fizice și intelectuale de care dispun angajații.

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. Dacă angajații de toate categoriile sunt motivați să rămîină în cadrul instituției, să își facă munca la cel mai înalt nivel de eficacitate posibil și să încerce să facă lucrurile mai bine, instituția respectivă este eficace într-o mai mare măsură decît cele în care performanțele sunt sub standard și în care nimeni nu încearcă să inoveze sau să găsească modalități de creștere a nivelului de performanță.

## 1.3. Simptome ale angajaților nemotivați

Înainte de a începe explorarea modalităților de a aborda problemele motivaționale, să luăm în discuție cîteva din simptomele angajaților nemotivați. Este evident faptul că angajații nemotivați reprezintă mai mult decît angajați leneși. Aceștia nu sunt proactivi și evită să se implice în luarea deciziilor. Următoarele afirmații reflectă aceste simptome:

*„Cu cît muncești mai mult, cu atît mai multe greșeli poți face. Deci, nu trebuie de făcut nimic decît dacă trebuie și se cere. Și chiar atunci trebuie de făcut cît mai puțin posibil.”*

*„Noi doar ne facem treaba. Nu suntem plătiți ca să gîndim. Este cel mai simplu să urmezi de fiecare dată instrucțiunile șefului.”*

*„De ce să ne chinuim să găsim soluții noi? Mai bine ne uităm cum a fost rezolvată problema ultima oară și facem la fel.”*

În cazul în care aceste simptome sunt prezente în rîndul angajaților în instituția din care faceți parte, este important de reflectat asupra următoarelor aspecte legate de motivarea personalului:

1. Ce ne împiedică să fim motivați?
2. Ce îi motivează pe angajați?
3. Care sunt caracteristicile angajaților motivați?

În tabelul nr.1 se oferă unii factori care motivează și demotivează angajații la locul de muncă.

*Tabelul nr.1  
Factori care motivează și demotivează angajații*

Factori care ar putea demotiva	Factori care motivează
<ul style="list-style-type: none"> <li>● sarcini repetitive, fără provocări (pentru persoane creative)</li> <li>● instrucțiuni neclare</li> <li>● incoerența decizională</li> <li>● viziune, misiune și valori organizaționale neclare</li> <li>● reguli inutile</li> <li>● ședințe neproductive</li> <li>● inechitatea</li> <li>● lipsa de comunicare</li> <li>● răspunsurile descurajatoare</li> <li>● toleranța slabei performanțe</li> <li>● supracontrolul</li> <li>● nerecunoașterea realizărilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sarcini competitive care le oferă un sentiment de împlinire, responsabilitate, dezvoltare, satisfacție și o perspectivă promițătoare de promovare</li> <li>● eforturile pe care le depun sunt recunoscute și apreciate atât de conducere, cât și de cetățeni</li> <li>● încrederea și întregul sprijin al șefilor</li> <li>● sentimentul că pot să ducă singuri o sarcină la bun sfârșit</li> <li>● mediu plăcut și armonios</li> </ul>

### **Caracteristicile angajaților motivați**

Unele din următoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin acțiunile angajaților motivați:

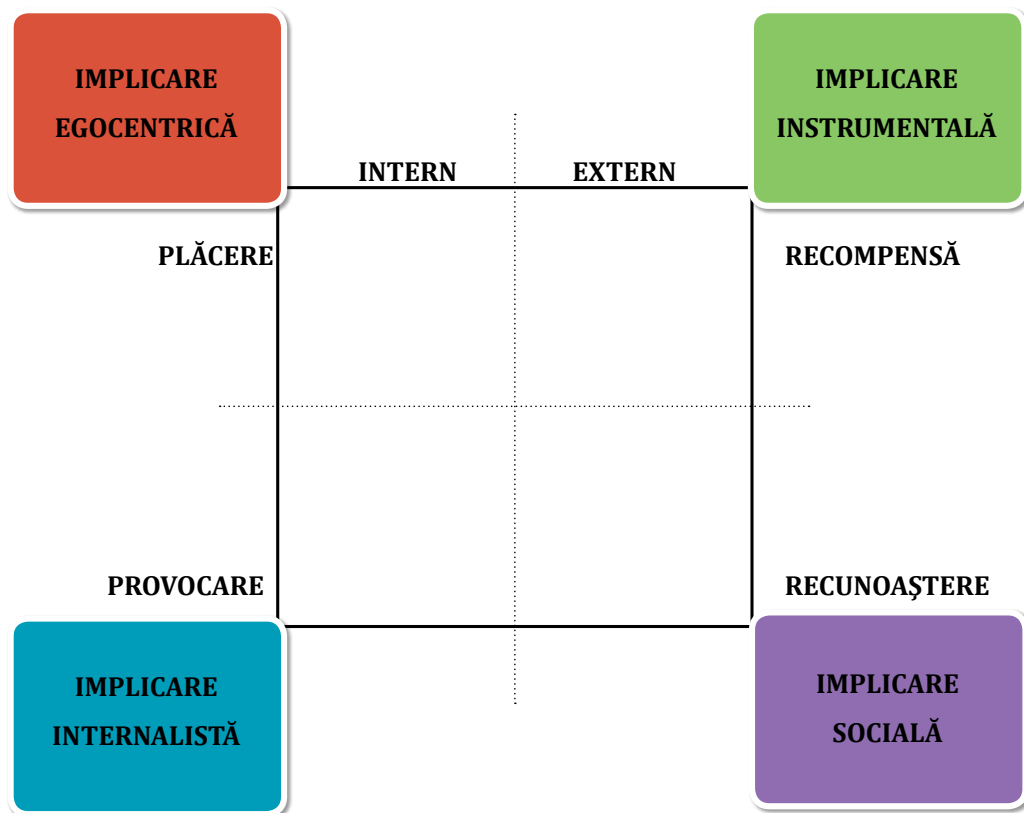
- plini de energie și inițiativă;
- implicați și dedicați instituției din care face parte;
- doresc să gîndească singuri;
- apreciază recunoașterea și provocările;
- caută oportunități pentru a-și îmbunătăți capacitățile;
- au o atitudine pro-activă și pozitivă în rezolvarea problemelor;
- red că pot contribui cu adevărat la schimbare;
- își stabilesc propriile obiective și provocări.

## 1.4. Tipuri de motivații

Una din cele mai cunoscute taxonomii/tipologii a motivației a fost elaborată de către practicienii Leonard, Beauvais și Scholl în 1999. Modelul respectiv distinge 4 tipuri de motivații, după cum se prezintă în figura nr.1:

1. **Egocentrică** – dominată de necesitatea de a primi plăcere din munca efectuată;
2. **Instrumentală** – dominată de necesitatea de a primi recompense pentru munca sa;
3. **Socială** – dominată de necesitatea de a-i fi recunoscută munca;
4. **Internalistă** – dominată de necesitatea de a avea provocări la locul de muncă.

Figura nr.1  
Tipuri de motivații (Leonard, Beauvais și Scholl, 1999)



În practică, un angajat poate avea 1-2 tipuri dominante de motivații. În funcție de tipul de motivație al angajatului, managerul aplică anumite tehnici și metode de motivare, prezentate în tabelul nr.2:

*Tabelul nr.2  
Tipuri de motivații și tehnici de motivare posibile*

Tipul de motivație a angajatului	Acțiunile managerului
<b>Motivație egocentrică</b>	Oferirea de sarcini care sunt în concordanță cu interesele și aspirațiile profesionale ale angajatului
<b>Motivație instrumentală</b>	Recompensarea angajatului, atât financiar (acordarea % maximal la un anumit spor), dar și oferirea de recompense nefinanciare (oportunitatea de a pleca la cursuri de instruire, vizite de studiu peste hotare etc.)
<b>Motivație socială</b>	Oferirea de laude și mulțumiri angajatului care a obținut performanțe înalte, menționarea faptului că apreciați activitatea și munca depusă. Sublinierea rolului și importanței muncii acestuia pentru subdiviziune / instituție
<b>Motivație internalistă</b>	Delegarea de responsabilități, sarcini interesante și provocatoare cu un nivel mai sporit de dificultate. Oferirea oportunităților de a gestiona sarcini/grupuri de lucru

În funcție de locus-ul intern (sursa energiei interioare a angajatului), distingem 2 tipuri de motivații la locul de muncă:

1. **Motivație extrinsecă** – în care angajatul urmărește, prin activitățile realizate: prestigiu, notorietate, faimă, bani, statut, poziție etc.
2. **Motivație intrinsecă** – în care angajatul urmărește o activitate (sau chiar mai multe) strict cognitivă, când acțiunile întreprinse sunt pentru sine: muncă plăcută, dezvoltare și perfecționare profesională etc.

## 1.5. Teorii ale motivației aplicate în context organizațional

Managerii trebuie să înțeleagă strategiile de motivare, modul în care acestea au succes sau pot duce la eșec în funcție de modul în care managerul reușește să influențeze motivațiile interne ale angajaților.

În context organizațional se disting următoarele teorii ale motivației angajaților:

1. **Teoria nevoilor/necesităților umane** (Maslow);
2. **Teoria factorilor duali** (Herzberg);
3. **Teoria echității** (Adams).

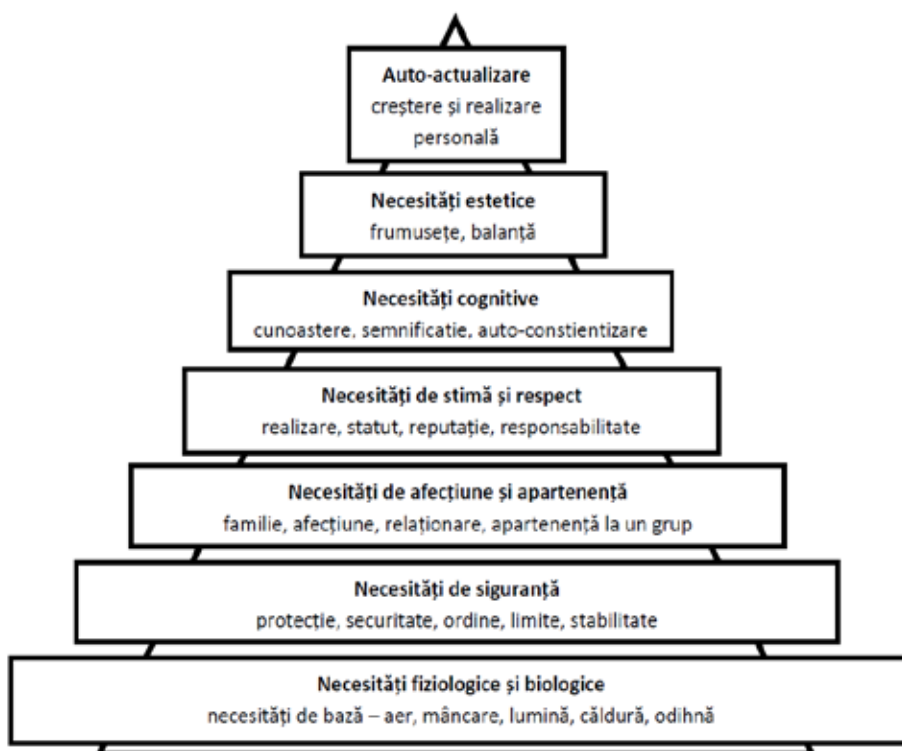
În continuare se prezintă esența teoriilor motivaționale sus-menționate și modalitatea de aplicare în practică.

## Teoria necesităților umane (Maslow)

Această teorie furnizează o privire de detaliu asupra a ceea ce înseamnă motivația umană. Teoria necesităților postulează că ființele umane au necesități caracteristice și că oamenii pot fi motivați oferindu-le ceea ce au nevoie în schimbul efortului pe care îl depun. Cu alte cuvinte, oamenii sunt motivați să își satisfacă cele mai importante necesități.

Psihologul american Abraham Maslow a creat un model numit „Ierarhia necesităților”. Maslow consideră că unele necesități interne sunt mai stringente decât altele și că este nevoie de satisfacerea necesităților de bază (de pe niveluri inferioare) înainte eliberării energiei necesare împlinirii nevoilor de ordin mai înalt. În figura nr.2, sunt prezentate cele 7 tipuri de necesități și exemple care se încadrează în tipologia respectivă.

Figura nr.2  
Piramida motivațională (Modelul lui Maslow, 1970)



Maslow insistă asupra faptului că o trebuință este cu atât mai improbabilă cu cât este mai continuu satisfăcută, ceea ce înseamnă că trebuința care motivează comportamentul este cea nesatisfăcută. O trebuință nu apare ca motivație decât dacă cea anterioară ei a fost satisfăcută, ceea ce sugerează existența ordinii, a unei succesiuni în satisfacerea lor.

Apariția unei trebuințe noi după satisfacerea alteia anterioare vechi nu se realizează brusc, năprasnic, ci gradual (dacă prima este satisfăcută în proporție de 25%, cea de-a doua se îndreaptă abia spre 5%). Cu cât o trebuință se află mai spre vârful piramidei, cu atât ea este mai specific umană. Acestea sunt mai puțin urgente din punct de vedere subiectiv, însă satisfacerea lor produce fericire, crește chiar eficiența biologică a organismului. În baza acestei piramide putem explica înlănțuirea trebuințelor, trecerea de la una la altele, înlocuirea unora cu altele, reușind să înțelegem mai bine însăși conduita individului.

Satisfacerea firească a trebuințelor se asociază cu reducerea tensiunilor, nesatisfacerea lor conduce la dilatarea și exacerbarea acestora, fie la stingerea lor prin saturație și reacție de apărare, însoțită de perturbări caracteriale; nesatisfacerea lor o perioadă mai îndelungată de timp pune în pericol existența fizică și psihică a individului. Spre exemplu, ceea ce motivează un om pentru a porni o afacere diferă de la individ la individ, întrucât depinde de nevoile (trebuințele) și de felul fiecăruia de a fi, de a gândi, de a concepe rolul și valoarea vieții. Și dacă de la început primul motiv, practic întotdeauna, sunt banii, îmbogățirea, mai apoi apar și motive profesionale, psihologice și morale. Omul nu vrea numai să existe și să aibă asigurat viitorul. El mai vrea să fie luat în seamă de cei din jur și să valoreze ceva în ochii lor. Își satisface aceste necesități fiecare în modul său.

În context organizațional, salariul și alte plăți sociale trebuie să fie suficiente pentru a-i asigura cele necesare existenței – nevoi primare/fiziologice. Angajații sunt motivați și de nevoia de a-și valorifica potențialul, de a le fi recunoscute și apreciate realizările și de a avansa pe scară socială. Prin urmare, managerii trebuie să ofere căi către împlinirea de sine, sau, în caz contrar, angajații lor vor rămâne nemotivați.

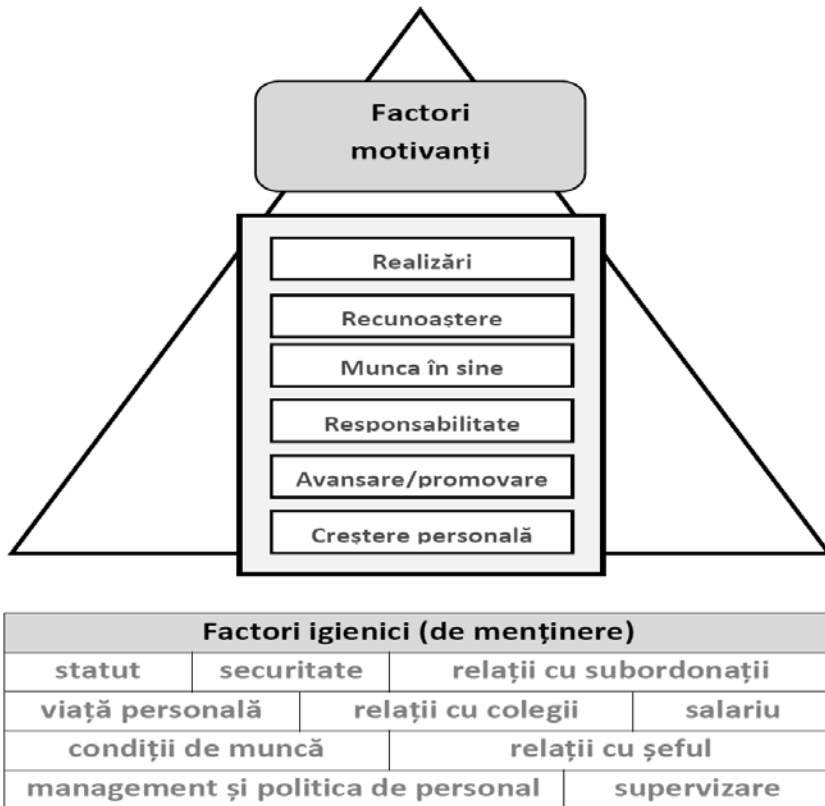
## **Teoria factorilor duali (Herzberg)**

Frederick Herzberg prin teoria sa ne ajută să înțelegem mai bine ce îi motivează pe oameni la locul de muncă. Rezultatele studiului său arată, în primul rând, că factorii care produc satisfacție la locul de muncă sunt separați și distincți de factorii care demotivează persoanele la locul de muncă.

Herzberg definește lucrurile, factorii care demotivează ca factori igienici, sugerând astfel că sunt mai degrabă de ordin biologic, precum: politicile organizației care țin de administrare, supervizare, relațiile cu șeful, condițiile de muncă, pachetul salarial.

Așadar, motivarea vine din satisfacție, iar aceasta din urmă este rezultatul realizărilor, recunoașterii, unei munci plăcute, responsabilizare, avansare și oportunități de îmbunătățire a situației personale. Acești factori, pe care Herzberg îi numește motivați, nu au legătură prea mare cu factorii biologici, ci mai degrabă cu cei psihologici. Cu alte cuvinte, mai mulți bani ne ajută să eliminăm niște frustrări, pe când oportunitatea de a promova în carieră are un impact psihologic.

Modelul factorilor duali ai motivației (Modelul lui Herzberg, 1973)



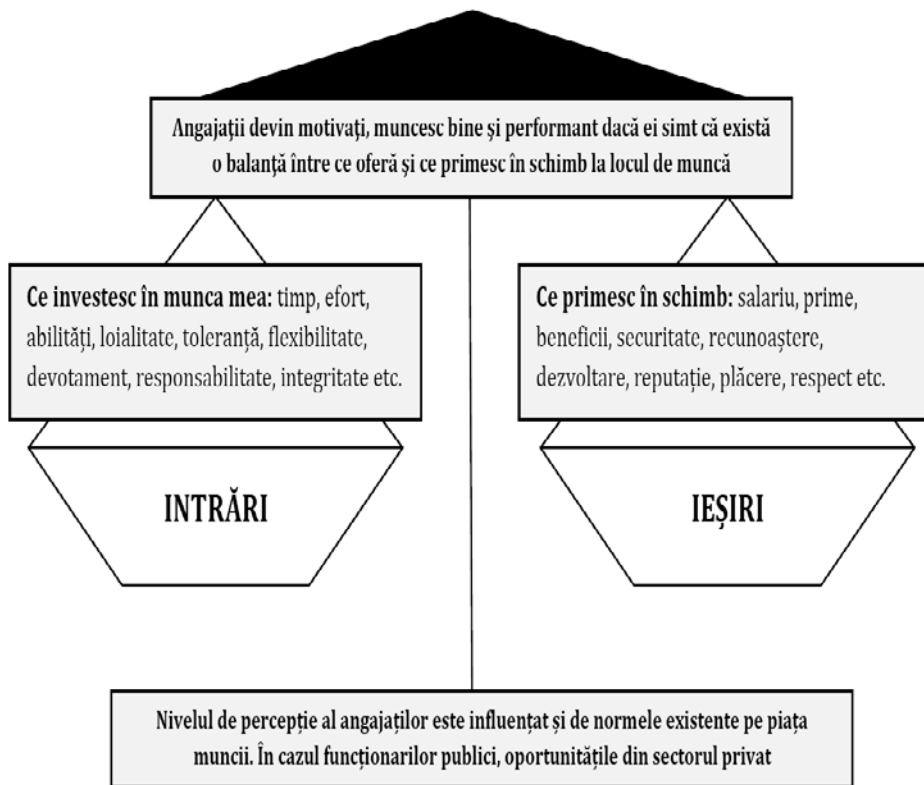
În concluzie putem menționa că teoria motivațională a lui Herzberg este utilă în înțelegerea și eficiența strategiilor de motivare; el afirmă că salariul și beneficiile au drept efect inducerea satisfacției, dar nu a motivării. Motivarea este legată de sentimente mai adânci de creștere și dezvoltare la locul de muncă.

### Teoria echității (Adams)

O altă teorie motivațională aplicată în context organizațional este teoria echității, elaborată de Adams. Această teorie susține că angajații își doresc să fie tratați în mod egal și corect, sunt motivați să mențină o relație de schimb echitabilă între *inputuri/contribuție* (calificări, competențe, abilități, experiență, talent, spirit de inițiativă, productivitate etc.) și *rezultate* (recompense, recunoaștere, prestigiu, stimă etc.). Aceasta presupune recompense egale la muncă egală, tratament nediscriminatoriu la locul de muncă și facilități echivalente în timpul liber. În cazul în care nu sunt realizate așteptările, angajatul va fi demotivat.

În figura nr.4, se prezintă schematic teoria motivațională a lui Adams.





## 1.6. Motivarea financiară vs. motivarea nefinanciară

În context organizațional, motivarea angajaților ține atât de aspectul financiar, cât și cel nefinanciar. Motivarea financiară are drept scop crearea sentimentului de echitate privind remunerarea primită în raport cu munca depusă, iar motivarea nefinanciară este orientată, preponderent, spre satisfacerea necesităților de apreciere, apartenență la grup, recunoaștere a muncii, realizare profesională etc. Motivarea financiară și nefinanciară a personalului este reflectată în politica de resurse umane a organizației, care subliniază atitudinea organizației față de angajații săi, în special, față de angajații performanți.

## 1.7. Relația dintre motivație și performanță

Existența unui personal motivat este direct corelată cu o performanță mai bună, respectiv, rezultate mai bune la nivel de subdiviziune și organizație. În context organizațional, motivația angajatului depinde direct de condițiile psihologice la locul de muncă referitoare la funcția deținută.

Dezvoltată de Richard Hackman și Greg Oldham, teoria caracteristicilor postului propune existența unor caracteristici esențiale ale posturilor care au un anumit impact asupra angajaților. Cu alte cuvinte, angajații vor fi mai motivați și mai satisfăcuți de munca lor dacă aceasta conține anumite caracteristici esențiale. Aceste caracteristici creează condițiile pentru a permite angajaților să experimenteze trăirea unor stări psihologice critice care sunt corelate cu anumite rezultate, inclusiv motivație înaltă pentru muncă.

Teoria caracteristicilor postului susține ideea că posturile pot fi proiectate astfel încât să conțină acele caracteristici pe care angajații le consideră ca fiind motivatoare și care le oferă satisfacție. Modelul propus de cei doi autori conține cinci caracteristici esențiale ale postului, care activează trei stări psihologice critice.

Caracteristicile esențiale ale postului sunt:

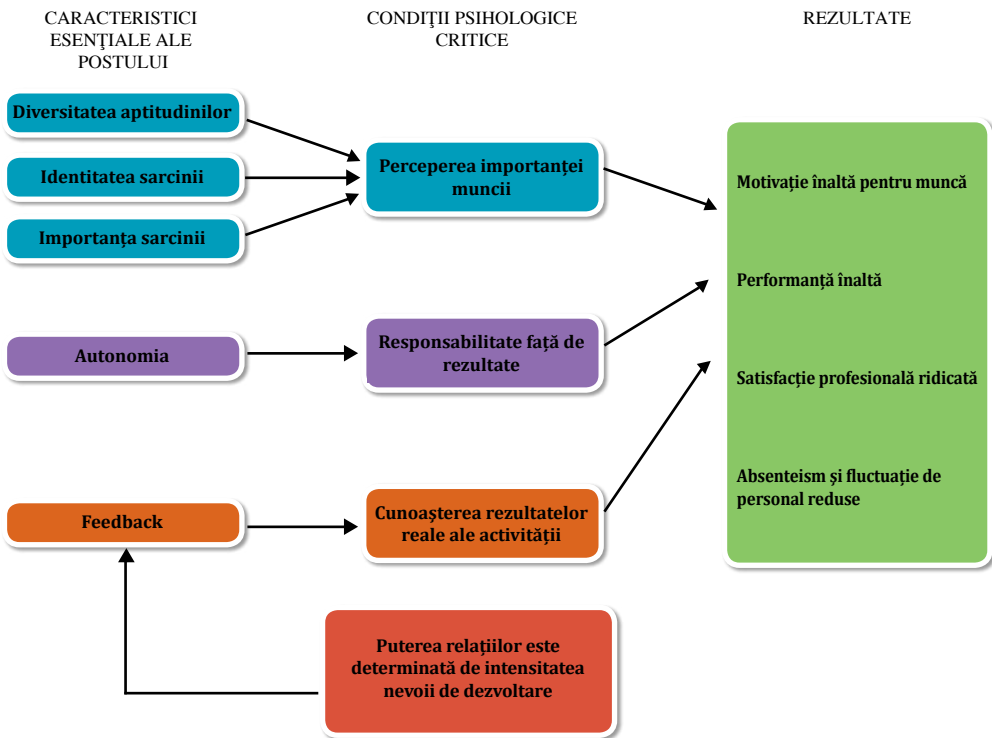
1. **Diversitatea aptitudinilor/abilităților** – gradul în care cerințele postului implică activități diverse și utilizarea unei mari varietăți de abilități, deprinderi și talente;
2. **Identitatea sarcinii** – gradul în care un angajat poate realiza o muncă de la început până la sfârșit, cu rezultate vizibile;
3. **Importanța sarcinii** – gradul în care postul are un impact semnificativ asupra celorlalți – atât în interiorul, cât și în afara organizației;
4. **Autonomia** – gradul de libertate și independență pe care angajatul îl are în stabilirea propriului program de lucru, luarea deciziilor și a modului în care își îndeplinește sarcinile;
5. **Feedback-ul** – gradul în care postul îi oferă angajatului informații clare și directe despre rezultatele muncii și performanțele obținute.

Cele trei stări psihologice critice influențate de caracteristicile esențiale ale posturilor sunt:

1. **Însemnătatea resimțită a muncii prestate** – măsura în care angajatul percepe munca ca fiind importantă și valoroasă;
2. **Responsabilitatea resimțită pentru rezultatele muncii** – gradul în care angajatul se simte responsabil de rezultatele muncii;
3. **Cunoașterea rezultatelor reale ale activității profesionale** – gradul în care angajatul înțelege în mod constant cât de eficient este el în îndeplinirea sarcinilor.

În figura nr.5, se prezintă schematic această legătură între performanță/rezultate, motivația angajatului, condițiile psihologice și caracteristicile postului.

Figura nr.5  
Teoria caracteristicilor postului, motivația și performanța individuală



În practică, autoritățile publice, în procesul de elaborare a fișelor de post, trebuie să țină cont de aspectele sus-menționate la stabilirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, unde nivelul de complexitate, diversitatea abilităților profesionale cerute și nivelul de autonomie trebuie să crească în baza nivelului ierarhic al funcției publice: funcții publice de conducere (șef serviciu, șef secție, șef direcție, șef direcție generală) și/sau funcții publice de execuție (cu gradele profesionale: superior, principal).

## Relația dintre motivație și sistemul de evaluare a performanțelor

Managerul influențează direct motivația angajatului în sens pozitiv sau negativ în funcție de nivelul de obiectivitate, manifestat în procesul de evaluare a performanțelor. Sistemul de evaluare a performanței reprezintă un instrument managerial care nu doar ajută managerul să planifice și să monitorizeze activitatea angajaților din subordine, dar și să motiveze angajații cu adevărat performanți. Angajatul care este apreciat de către conducătorul său după merite este un angajat motivat. Managerul poate să aprecieze activitatea acestuia atât prin laude și recunoaștere publică, cât și, în primul rând, prin evaluare obiectivă și constructivă. O serie de decizii cu privire la personal pot fi luate în baza rezultatelor evaluării, care, la fel, au menirea să sporească motivația angajatului (spre exemplu: oportunități de instruire, dezvoltare în carieră etc.).

# CAPITOLUL II: Aspecte metodice

## 2.1. Mituri despre motivarea angajaților

Una din cele mai importante probleme în înțelegerea motivării angajaților și aplicării de tehnici eficiente reprezintă miturile despre motivarea angajaților. Mulți manageri, fiind influențați de aceste mituri, întâmpină dificultăți în motivarea angajaților.

Cele mai frecvente mituri despre motivarea angajaților sunt:

### **Mitul nr. 1 – „Eu pot motiva oamenii”**

Angajații trebuie să se motiveze singuri. Conducătorul are rolul de a crea un cadru favorabil pentru ca cei din echipă să se simtă confortabil prin cultivarea unui climat motivațional pozitiv.

### **Mitul nr. 2 – „Banii sunt o motivație foarte bună”**

Nu prea. Anumite lucruri, precum banii, condiții bune de muncă pot ajuta angajatul să nu-și piardă motivația, dar, de obicei, nu sunt factorul-cheie. Este important de înțeles ce îi motivează exact pe angajații dvs.

### **Mitul nr. 3 – „Frica este o motivație extrem de eficientă”**

Frica este o motivație foarte bună, dar pentru o perioadă scurtă de timp. De aceea, țipetele șefului nu au un efect prea mare după o anumită perioadă.

### **Mitul nr. 4 – „Eu știu ce mă motivează pe mine, deci știu ce-i motivează pe alții”**

Oameni diferiți sunt motivați de lucruri diferite. Dvs. puteți fi motivat prin posibilitatea de a fi promovat într-o funcție superioară, iar altcineva – prin acordarea a câtorva zile libere. Iarăși, este bine să aflați ce îi motivează pe angajații dvs.

### **Mitul nr. 5 – „Eu nu pot înțelege ce îi motivează pe angajați – aceasta este o adevărată știință”**

Nu este așa. Există câțiva pași pe care trebuie să-i urmați pentru a încuraja angajații să se automotiveze și să sporească performanța lor în cadrul instituției.

Miturile respective pot fi depășite printr-o abordare mai profundă a managerilor asupra motivării angajaților la locul de muncă.

## 2.2. Principii de bază privind motivarea angajaților

### **Principiul #1: Motivarea angajaților începe cu automotivarea managerului**

Dacă managerul își urăște munca, se pare că și angajații simt la fel. Dar și entuziasmul este contagios. Dacă managerul este încântat de munca efectuată, va fi mult mai ușor ca și angajații din subordine să fie încântați de munca lor. De asemenea, dacă managerul are grijă de modul în care își desfășoară activitatea, va avea o perspectivă mai clară asupra modului în care și angajații își desfășoară propria activitate. Cea mai bună cale de a înțelege motivația angajaților este de a înțelege ce ne motivează pe noi înșine.

## **Principiul #2: Întotdeauna lucrați astfel încât să corelați obiectivele organizaționale cu cele individuale**

Angajații pot fi foarte entuziasmați în ceea ce privește munca pe care o efectuează și chiar să muncească din greu. Totuși, dacă rezultatele activității lor nu contribuie la scopurile instituției, atunci pentru instituție efectele sunt aceleași ca și cum angajații ar sta cu mâinile în sân. De aceea este foarte important ca managerii să știe ce doresc de la angajații lor. Aceste preferințe trebuie exprimate în corelație cu obiectivele organizației. Indiferent de etapele efectuate pentru sprijinirea activității de motivare a angajaților, trebuie să ne asigurăm că aceștia dețin destule informații pentru a-și identifica propriile obiective și că aceste obiective sunt corelate cu cele ale organizației.

## **Principiul #3: Cheia motivării angajaților este de a înțelege ce îi motivează pe fiecare dintre aceștia**

Fiecare persoană este motivată de diferite lucruri. Astfel, managerul, pentru a-și motiva angajații, va trebui, în primul rând, să afle ce îi motivează cu adevărat pe fiecare.

## **Principiul #4: Recunoașteți că motivarea angajaților este un proces, și nu o simplă sarcină**

Organizațiile se schimbă în permanență, la fel și oamenii. Într-adevăr, crearea și susținerea unui climat în care fiecare angajat să fie puternic motivat este un proces continuu. Dacă managerul privește motivarea angajaților ca fiind un proces care se desfășoară continuu, atunci va fi mult mai motivat.

## **Principiul #5: Sprijiniți motivarea angajaților utilizând sisteme organizaționale – nu vă bazați doar pe bunele intenții**

Pentru a motiva angajații, nu se recomandă cultivarea doar a relațiilor interpersonale puternice cu aceștia. Natura acestor relații se poate schimba drastic, de exemplu, în perioade de stres sau criză. Se recomandă folosirea în schimb a sistemelor demne de încredere și comprehensive pentru motivarea angajaților.

## **2.3. Factori care pot motiva angajații la locul de muncă**

### **Muncă importantă/utilă**

Angajații sunt 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 până la sfârșit;
- explicați-le angajaților care este impactul muncii lor;
- explicați angajaților viziunea, misiunea și valorile subdiviziunii/organizației și cum munca lor se aliniază la acestea;
- promovați asumarea responsabilității în rezolvarea problemelor;
- implicați angajații în luarea deciziilor.

## Recunoaștere

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

- încurajați și lăudați chiar și pe cei mai slabi angajați atunci când fac ceva bine;
- oferiți felicitări sincere, necondiționate, cu entuziasm;
- sărbătoriți orice progres, nu doar rezultatele finale;
- spuneți-le angajaților ce activitate bună fac sau oferiți-le un premiu și faceți cunoscute aceste realizări;
- surprindeți angajații făcând și lucruri bune, nu numai „rele”;
- oferiți feedback/reație de răspuns pozitiv când observați o îmbunătățire a performanței;
- recunoașteți ajutorul oferit de angajați pentru propriile realizări;
- apreciați valoarea asumării riscului și a greșelilor.

## Credibilitatea personală a managerului

Managerii trebuie să creeze un climat deschis și stimulat în care angajații pot face sugestii. Când acest lucru este realizat, loialitatea și implicarea reală a angajaților vor fi realizate. De aceea, pentru a vă motiva angajații va trebui să fiți:

- respectuos față de valorile fundamentale în context profesional: respectul față de litera legii; onestitate și integritate mai presus de interesele personale; asumarea responsabilității în luarea deciziilor și acțiuni; poziție neutră din punct de vedere politic în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu; imparțialitate în executarea funcției; dedicare și conștiinciozitate;
- un model de conduită pentru membrii echipei;
- un manager motivat;
- suficient de curajos încât să recunoașteți când greșiți;
- capabil să vorbiți pozitiv tot timpul;
- organizat;
- deschis la sugestii și opinii;
- atent la nevoile emoționale ale membrilor echipei/angajaților din subordine.

## Lucrul cu oamenii

Principiul de bază al motivării este acela că în cazul în care angajații sunt conduși eficient, aceștia „vor da ce-i mai bun din ei” fără a fi nevoie de control, reguli sau sancțiuni. Managerii, câteodată, cad în următoarele *capcane*:

- întotdeauna dau ordine și instrucțiuni, neacceptând dezacordul;
- se așteaptă din partea angajaților să stea și 12 ore la serviciu, chiar dacă sunt plătiți pentru 8 ore de lucru;
- consideră că perfecționarea nu este necesară;

- cred că treaba angajaților este de a respecta instrucțiunile;
- angajații nu trebuie să cunoască toate detaliile; ei nu trebuie să știe mai mult decât 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.

Pentru a depăși aceste capcane, următoarele *sugestii* pot fi luate în considerare:

- 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;
- mențineți-vă angajații la curent cu noile tendințe în domeniu;
- încurajați rezolvarea problemelor, și nu găsirea vinei (vinovatului);
- nu spuneți niciodată „Ați greșit” când nu sunteți 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 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.

## 2.4. Stilul managerial – factor de motivare a angajaților

Fiecare manager în activitatea sa aplică un anumit stil de conducere care poate fi eficient sau neeficient atât din perspectiva managerială, cât și din perspectiva motivațională. Există mai multe teorii privind stilurile de conducere, dar cel mai practic în context organizațional este *modelul situațional de conducere* (Blanchard și Hersey, 1985).

Modelul situațional de conducere cuprinde 4 stiluri de conducere, reieșind din 2 variabile:

- **comportamentul orientat spre rezultate și/sau orientat spre oameni.** *Comportamentul orientat spre rezultate* ține de stabilirea de scopuri bine definite și conducerea procesului de muncă exclusiv spre realizarea scopurilor stabilite. *Comportamentul orientat spre oameni* ține de luarea în considerare, în coordonarea procesului de muncă, a necesităților individuale ale angajaților (motive, aspirații, interese profesionale);
- **nivelul de dezvoltare a angajatului/subdiviziunii pe care o conduce.** Nivelul de dezvoltare a angajatului sau subdiviziunii se manifestă prin nivelul de dezvoltare profesională (cunoștințe, abilități profesionale deținute) și nivelul de motivație al angajatului/subdiviziunii pentru realizarea sarcinii.

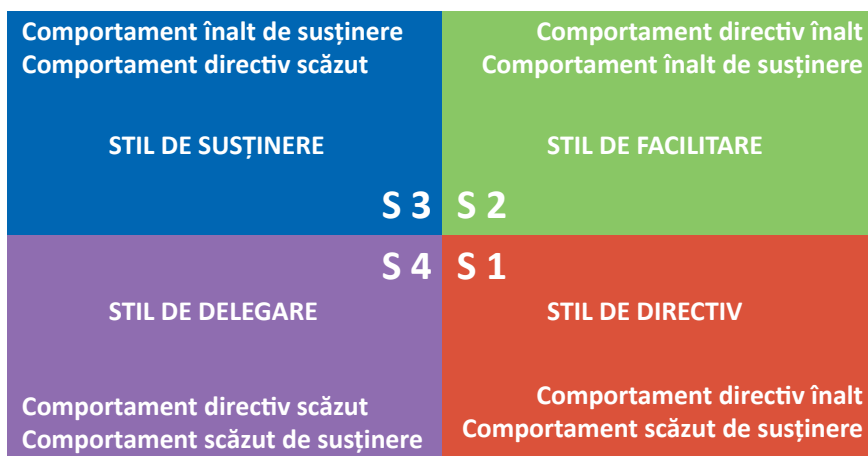
Astfel, distingem următoarele 4 stiluri de conducere: *stilul directiv, stilul de facilitare, stilul de susținere și stilul de delegare.*



**Modelul situațional susține că un manager eficient și motivant este acela care cunoaște să-și adapteze stilul său de conducere în funcție de situația creată. Astfel, un manager eficient aplică diferite stiluri de conducere, ceea ce necesită flexibilitate și autoconștientizare**

Figura nr.6

Modelul situațional de conducere, după Hersey și Blanchard (1985)



Înalt	Moderat	Scăzut
S4	S3	S2
		S1

Înalt ←————→ Scăzut  
 Nivel de dezvoltare a angajatului/echipei conduse

În continuare se oferă sugestii privind situațiile când un anumit stil de conducere este cel mai eficient (tabelul nr.3).

Tabelul nr.3

Aplicarea stilurilor de conducere în situații diferite

Nr. d/o	Denumirea stilului de conducere	Situații când stilul este cel mai eficient/motivant
1.	<b>Stilul directiv</b>	Angajatul nu are suficiente cunoștințe și abilități profesionale pentru a realiza sarcinile oferite, astfel, managerul indică clar cum trebuie de realizat sarcinile stabilite
2.	<b>Stilul de facilitare</b>	Angajatul are un nivel mediu de dezvoltare profesională și are nevoie doar de intervenții din partea managerului prin oferirea de sfaturi profesionale

Nr. d/o	Denumirea stilului de conducere	Situații când stilul este cel mai eficient/motivant
3.	<b>Stilul de susținere</b>	Angajatul are nevoie de susținere suplimentară din partea managerului în realizarea sarcinilor, unde managerul oferă feedback mai mult din punct de vedere moral (dezvoltarea încrederii în sine)
4.	<b>Stilul de delegare</b>	Angajatul are un nivel înalt al abilităților profesionale și motivația este înaltă pentru realizarea sarcinilor. Astfel, managerul doar supervizează activitatea angajatului și nu intervine în detalii

## 2.5. Tehnici eficiente de motivare a angajaților

Așa cum a fost menționat în capitolele anterioare, managerul are un rol decisiv în motivarea angajaților din subordine. Există două tipuri principale de tehnici prin care un manager poate încerca să influențeze comportamentul angajaților:

- **influențarea directă** – tehnicile care reprezintă interacțiunea directă dintre manageri și angajați;
- **ajustările situaționale** – tehnicile menite să modifice natura situației în care lucrează un angajat, plecându-se de la ideea că situațiile modificate vor influența motivațiile interne.

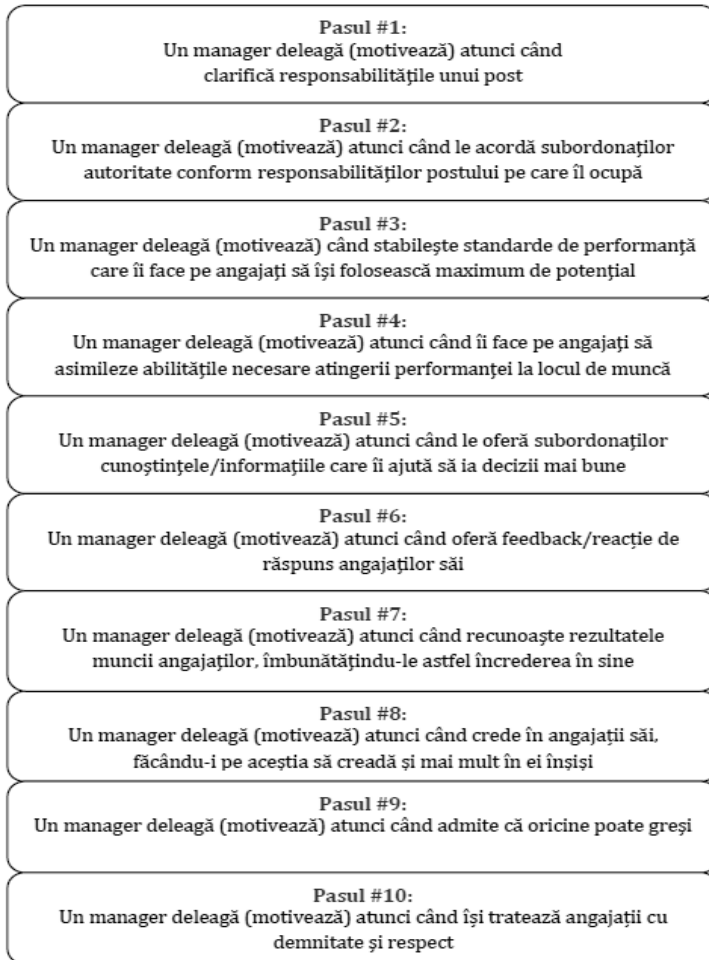
### Tehnica #1: Delegarea puterii

Delegarea puterii este o tehnică de management extrem de importantă. Începând cu anii 80, mulți manageri de organizații și-au schimbat mentalitatea în ceea ce privește stilul de conducere, unde managementul nu mai era privit numai ca o serie de directive și un control exercitat de sus în jos pe scara ierarhică. Ei au înțeles că împărțirea autorității poate fi benefică pentru performanțele instituției.

Astfel, ei au devenit mai competitivi, deoarece calitatea produselor/serviciilor prestate se îmbunătățea vizibil, personalul de execuție atrăgea atenția asupra deficiențelor sistemului, pe când anterior aproape nimeni nu îi întreba ce nu merge bine – superiorii se limitau doar la a da ordine. Faptul că angajații au avut, deodată, un cuvânt de spus pe scara ierarhică de jos în sus, le-a dat acestora autoritate, i-a responsabilizat și, în ultimă instanță, superiorii au avut încredere să-i lase să rezolve problemele singuri, uneori înainte ca șefii să afle că ceva nu merge perfect.

Diane Tracy, în cartea „Cei 10 pași ai delegării puterii” explică, într-un mod coerent și simplu, procesul delegării puterii către angajați. Un manager competent ar trebui să îi cunoască și să îi aplice cu ușurință. Cu toate acestea, cei mai mulți manageri nu reușesc acest lucru sau, pur și simplu, ignoră pașii respectivi.

Figura nr.7  
Cei zece pași ai delegării puterii (Diane Tracy)



## Tehnica #2: Menținerea unor relații personale pozitive și de respect reciproc

În timp ce aproape toate tehnicile de influențare sunt asociate unui anumit tip de recompense, diferența dintre oferirea unui set de recompense sau pedepse externe și apelarea la relații este semnificativă. Respectul față de o persoană poate fi o motivație suficient de puternică, determinându-l pe angajat să acționeze la cerere.

## Tehnica #3: Legitimitatea cererii

Uneori angajații sunt influențați să își modifice performanțele datorită faptului că cererea managerului are sens și pentru că o înțeleg (este în acord cu valorile și interesele lor). Pentru a putea folosi această tehnică, managerul trebuie să dețină date și informații în baza cărora să poată explica necesitatea schimbării comportamentului. Pentru a-și

schimba comportamentul, angajații trebuie să înțeleagă motivele acestei schimbări. Unii manageri folosesc întâi abordarea bazată pe date raționale. Ei prezintă informațiile pe care se bazează cerința de schimbare, iar dacă subalternii nu reacționează la raționamente, managerii trec la tehnica de rezervă: recompense, pedepse sau influență interpersonală. Dacă acest lucru se întâmplă prea des, angajații vor crea impresia că acceptă poziția managerului pentru că se tem să nu fie forțați mai târziu, dar schimbarea comportamentului nu va fi de durată.

Tehnica de influențare directă pe care o adoptă un manager depinde parțial de sistemul de valori al managerului. Dacă managerul pune preț pe relațiile personale, se va folosi în mod conștient sau inconștient de acest punct de pornire în influențarea subalternilor. Alți manageri nu folosesc niciodată relațiile personale ca modalitate de influențare. Reversul îl constituie sistemul de valori al subalternului. Dacă subalternii pun preț pe primirea de date corecte și pe permisiunea de a participa la luarea de decizii cu privire la modificarea performanțelor, atunci recompensele sau pedepsele ca mijloace de inducere a schimbării nu vor avea efectele scontate.

Spre exemplu, o instituție a folosit un sistem de cadouri aniversare cu rol de fidelizare a angajaților: un ac de cravată pentru angajații cu cinci ani vechime în cadrul instituției, o placă aniversară pentru aniversarea a zece ani în cadrul instituției și acordarea unui ceas de aur în cadrul unei cine festive pentru cei care atingeau douăzeci și cinci de ani vechime. Unii angajați au fost motivați să rămână în cadrul organizației și să îi fie loiali, în timp ce alții, percepînd recompensele ca fiind simboluri de recunoaștere juvenile și nepotrivite, le-au ironizat.

#### **Tehnica #4: Implicare/participare a angajaților**

O modalitate de a modifica mediul de lucru este creșterea participării la procesul de planificare, stabilire de obiective și luare de decizii a angajaților. Un astfel de sistem este managementul prin obiective. Implicarea și participarea activă a angajaților conduce la asumarea responsabilității pentru succesele și insuccesele personale și ale subdiviziunii.

#### **Tehnica #5: Îmbogățirea postului**

Un alt mod de îmbunătățire a unui mediu de lucru monoton, lipsit de provocări și nemotivant îl reprezintă programul de lărgire a posturilor al lui Herzberg. Postul, prin structura sa, trebuie să ofere mai multe provocări, posibilitatea de dezvoltare personală sau profesională, mai multă recunoaștere și o senzație mai puternică a contribuției. În același timp, angajatul trebuie să dorească un post cu mai multe provocări profesionale. În acest caz, managerul, reieșind din domeniul de competență al acestuia, îi stabilește sarcini noi, mai provocatoare care implică învățare, implicare și sentimentul de realizare a unor lucruri importante pentru subdiviziune / organizație. Spre exemplu, în cazul în care angajatul este suficient de motivat și pregătit profesional, i se poate

oferi rolul de coordonator al unui grup de inițiativă/de lucru creat în cadrul organizației sau inter-sectorial.

## **Tehnica #6: Cercurile de calitate**

Utilizarea cercurilor de calitate pentru angajați reprezintă o schimbare situațională majoră. Angajaților li se permite să se grupeze în echipe din maxim doisprezece oameni, de obicei sub conducerea unui lider de grup instruit. Echipa sau cercul de angajați se adună pentru a discuta despre instituție, subdiviziune sau probleme specifice, pentru a investiga factorii care determină scăderea rezultatelor și pentru a face recomandări conducerii. Aproape toate programele care presupun crearea de cercuri de calitate necesită luarea în serios a tuturor sugestiilor angajaților.

## **Tehnica #7: Competiția de model câștig/câștig**

O tehnică folosită în mod uzual în anumite arii ale organizațiilor presupune așezarea pe poziții de concurență a unor indivizi sau a unor unități/subdiviziuni. Se pleacă de la ideea că oamenii vor fi motivați să își crească performanțele în situația în care li se va oferi posibilitatea de a câștiga.

Dovezile privind eficacitatea competiției interne sunt neconcludente. Indivizii cu spirit de competiție dezvoltat sunt motivați de oportunitatea de a se supune unui test prin raportare la alții și de a câștiga. Alții sunt intimidați de competiție, devin neliniștiți și au performanțe scăzute în situații de competiție. Au fost studiate efectele abordării câștig/câștig față de cea câștig/pierdere de competiție. O competiție / întrecere de tipul câștig/pierdere este o competiție în care, pentru ca cineva să câștige, este nevoie ca altcineva să piardă. O tehnică alternativă este crearea de oportunități pentru situația câștig/câștig, în care toată lumea are șansa de a câștiga. Un astfel de program permite colaborarea, eliminând individualizarea.

## **Tehnica #8: Feedback sau tehnici de furnizare de informații**

Majoritatea programelor de modificare a comportamentului folosesc furnizarea de informații ca element important în obținerea de performanțe mai ridicate. Pe măsură ce oamenii definesc obiective de îmbunătățire a performanțelor, managerul urmărește schimbarea în ceea ce privește rezultatele, prezintă angajatului aceste rezultate și îl încurajează, laudă și sprijină – îi acordă feedback. Practica uzuală a îmbinării laudelor și recunoașterii cu furnizarea de informații reprezintă o schimbare a stilului pentru mulți manageri, care petrec mai mult timp interacționând cu subalternii. Acest lucru este o explicație suficientă pentru succesul programelor de modificare a comportamentului.

Furnizarea de informații poate fi combinată cu abordarea interacțiunii directe, situație în care vorbim despre feedback-ul direct acordat de șef subalternului, ca într-o ședință de evaluare a performanțelor. Acest feedback trebuie acordat nu doar în timpul interviului de evaluare, dar și pe parcursul anului. Experiența arată că pentru a avea succes

În acest sens, managerul trebuie să discute cu fiecare angajat din subordinea sa directă cel puțin 1 dată în trimestru/3 luni.

## **Tehnica #9: Interviuurile față-în-față**

Un alt mod de modificare a situației (alături de unele elemente ale influențării directe) este desfășurarea unor interviuri față-în-față cu subalternii. Wayne Boss de la Universitatea din Colorado a organizat o serie de experimente asupra impactului pe care un interviu obișnuit îl are asupra performanțelor. El a proiectat un proces pe care l-a numit *Interviu managerial personal* (IMP). Boss a descoperit că, în fiecare caz în care era aplicat, performanțele se îmbunătățeau, această îmbunătățire menținându-se pe o perioadă de mai mulți ani. Acolo unde IMP nu aveau loc, nivelul de performanță scădea.

Pentru asigurarea eficacității IMP, Boss a observat că este nevoie ca acesta să aibă loc cu regularitate (cel puțin o dată pe lună, de preferat săptămînal sau de două ori pe săptămîină) și că trebuie să urmeze un anumit model, care include:

- în prima ședință, managerul și subalternul cad de acord asupra așteptărilor reciproce, stabilesc ce așteaptă unul de la celălalt în legătură cu postul;
- după stabilirea așteptărilor, managerul și subalternul identifică și discută problemele cu care subalternul se confruntă în mod curent;
- după identificarea problemelor frecvente, managerul prezintă sugestii și idei, și chiar metode de rezolvare a acestora;
- managerul și subalternul identifică și încearcă să rezolve orice problemă existentă între ei;
- managerul oferă subalternului informațiile legate de organizație sau de unitate a căror înțelegere este importantă pentru acesta;
- subalternului i se oferă posibilitatea de a vorbi despre preocupările sale și poate primi sprijin managerial pe cît este posibil;
- în fiecare ședință, managerul și subalternul dedică timp scrierii sarcinilor și acțiunilor pe care acesta din urmă trebuie să le ducă la îndeplinire între ședințe. La ședința următoare se cade de acord asupra progreselor înregistrate.

Una dintre plîngerile inițiale întâlnite la implementarea procedurii IMP a fost aceea că managerii aveau impresia că nu pot avea timpul necesar conducerii ședințelor. Odată ce au învățat cum să desfășoare interviurile care să conducă la creșterea motivării și a performanțelor au început să realizeze că, de fapt, aceste interviuri economisesc timp.

## **Tehnica #10: Plata ca recompensă**

Dintotdeauna s-a pus problema banilor ca motivator, plecîndu-se de la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine. Frederick Taylor a folosit plata ca element esențial la începuturile managementului științific. Cercetările au arătat însă că există factori mai importanți – oamenii muncesc mai bine în condițiile în care li se oferă mai multă autonomie, o mai mare abilita-

te de a influența condițiile de muncă sau o muncă mai satisfăcătoare. Cercetările arată că banii sunt importanți din două motive: puterea lor de cumpărare de bunuri sau servicii, care sunt necesare oamenilor și faptul că reprezintă un simbol al valorii unei persoane într-o organizație. Banii pot fi folosiți ca motivator în anumite condiții: dacă se poate demonstra existența unei legături între performanțe și plată; dacă plata este cu adevărat importantă pentru oameni și dacă performanțele ridicate sunt cu adevărat recunoscute și recompensate.

Banii îi motivează doar pe unii oameni. Un manager trebuie să înțeleagă sistemul de nevoi al angajaților din subordine și să aibă abilitatea de a satisface aceste nevoi în limitele impuse de organizație. Uneori managerii folosesc recompensele și pedepsele fără a determina dacă angajatul poate să își îmbunătățească performanței. Chiar dacă aceste condiții sunt îndeplinite, apare întrebarea dacă pedepsele sau recompensele respective sunt suficient de importante pentru angajați în vederea determinării și îmbunătățirii performanțelor. Tehnicile care pun accent pe teamă, vinovăție sau amenințări sunt orientate spre pedeapsă și intră în această categorie. Dovezile cercetărilor cu privire la modificarea comportamentului arată că oferirea de recompense pentru îmbunătățirea comportamentului au rezultate vizibile, iar tehnicile bazate pe pedepse nu sunt motivante.

Aici este important de menționat despre necesitatea unei „autonomii financiare” a angajatului, unde remunerarea primită pentru munca depusă trebuie să fie suficientă pentru a-i asigura un trai decent. În caz contrar, aplicarea tehnicilor de motivare nefinanciară poate fi inutilă.

# CAPITOLUL III: Aplicații practice



### 3.1. Experiența altor țări în domeniul motivării nefinanciare

Studiile efectuate în serviciile publice de peste hotare arată că în instituțiile publice se aplică diferite strategii/tehnici de motivare pentru atragerea funcționarilor publici profesioniști și menținerea acestora. Aceste strategii/tehnici diferă în funcție de specificul autorității publice, obiectivele stabilite pentru momentul respectiv și necesitățile care trebuie satisfăcute pentru a realiza obiectivele date. Din acest considerent, unele strategii/tehnici pot fi potrivite în anumite cazuri și pot să nu producă efectele scontate în alte cazuri.

În acest capitol nu vom menționa stimulentele financiare care sunt legate de sistemul de salarizare, pentru că acestea au o componentă economică inclusă. Totuși, trebuie de menționat că *sistemul de salarizare*, inclusiv nivelul de salarizare și/sau alte beneficii bănești, joacă un rol foarte important. Studiile efectuate în domeniu arată că transparența sistemului de salarizare și aplicarea principiului „plată egală pentru muncă egală” sunt cruciale pentru asigurarea unui climat motivațional pozitiv la locul de muncă.

Motivarea nefinanciară este strâns legată de stilul de management aplicat atât la nivel de întreaga autoritate publică, cât și la nivel de subdiviziune. Aplicarea de stiluri deschise de management la toate nivelurile instituției și transparența informației pentru toți angajații autorității publice sunt considerate cele mai importante măsuri de asigurare a unui sistem eficient de motivare.

Experiența în domeniu demonstrează că schimbarea stilului de management implică schimbarea mentalității, ceea ce nu este un lucru ușor de făcut, cere mult timp și trebuie să constituie un obiectiv al conducerii autorității publice stabilit pe termen lung.

Măsurarea eficienței strategiilor/tehnicilor de motivare nefinanciară se bazează 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 domeniu. În baza rezultatelor obținute, se identifică gradul de satisfacție al colaboratorilor autorității publice, factorii care influențează nivelul de motivație, cele mai potrivite strategii/tehnici de motivare nefinanciară.

În continuare se prezintă unele aspecte ale studiilor privind motivarea funcționarilor publici efectuate în diferite țări.

În 2007, în *Albania*, Banca Mondială a efectuat o analiză a factorilor motivaționali ai angajaților din sistemul de învățământ, unde a fost stabilit că cel mai important factor, care influența negativ relațiile de muncă în școli și era clasat de profesori pe locul întâi, era relația dintre directorul școlii și profesori. Pe locul 2 au fost clasate condițiile de muncă, iar pe locul 3 – salariile profesorilor. În baza acestor rezultate, în Albania a fost schimbat sistemul de management al școlilor, în care funcția de director a fost transformată într-o funcție mai mult administrativă, decât didactică.

În *Uganda*, un studiu, efectuat în anul 2007 de către Danish Institute of International Studies pentru sectorul de învățământ, a evidențiat faptul că, pentru aproape 85% din cei intervievați, un factor important de motivare era de natură patriotică. Profesorii se considerau motivați la locul de muncă pentru că aveau convingerea că făceau ceva pentru țara lor. În acest sens, strategiile/tehnicile de motivare au fost axate pe această idee și au inclus, spre exemplu, procurarea și instalarea de steaguri naționale în fiecare școală.

În instituțiile publice din multe țări se aplică o tehnică interesantă de motivare a angajaților. În mod participativ, se alege „angajatul lunii” care primește în calitate de premiu posibilitatea de a lua cina cu conducătorul instituției. Astfel, angajații cu funcții de execuție, care, de obicei, nu comunică cu conducătorul instituției, obțin această șansă. Această tehnică este considerată un factor motivant foarte puternic și reprezintă o competiție intensă pentru angajați, în special pentru cei tineri, deoarece aceștia au posibilitatea de a prezenta ideile sale nemijlocit conducătorului autorității.

În unele ministere din *Italia* a fost adoptat un sistem care permite utilizarea unui program flexibil de muncă pentru funcționarii publici. Sistemul prevede că fiecare funcționar public este obligat să lucreze 40 de ore pe săptămână, dar poate să aibă un program zilnic flexibil de muncă. Li s-a permis să vină mai devreme sau mai târziu, cu condiția să lucreze 40 de ore pe săptămână. Acest sistem a fost introdus în urma unui studiu care a evidențiat faptul că funcționarii pierdeau mult timp în trafic. Măsura introdusă a permis funcționarilor publică să-și programeze singuri ziua lor de muncă, fapt apreciat foarte mult de către funcționari.

În majoritatea instituțiilor publice din *SUA* s-a mers mai departe. Pe lângă program flexibil de muncă, funcționarii, în timpul zilei, au posibilitatea de a utiliza serviciile unei săli de fitness creată special în aceste instituții. Programul flexibil prin care funcționarii au dreptul să-și organizeze singuri regimul de muncă și activitățile fizice în timpul zilei se aplică cu condiția să se lucreze în mod obligatoriu numărul minimal de ore de muncă.

În *Letonia* și *Lituania* funcționarii publici au posibilitatea să se implice în proiecte de consultanță. Au posibilitatea să-și ia zile libere din cont propriu, care să le utilizeze în activitățile de consultanță, în calitate de experți naționali sau internaționali în diferite domenii, cu condiția respectării legislației privind conflictul de interese. În acest mod, funcționarii publici au posibilitatea să facă schimb de experiență cu sectorul privat, să se dezvolte profesional și să-și sporească veniturile.

În mai multe organizații din diferite țări se folosește tehnica recunoașterii meritelor care poate fi aplicată la nivel de instituție, subdiviziune sau angajat. Recunoașterea meritelor se face în bază de concurs și se finalizează cu oferirea diplomelor și cadourilor. Concursul se organizează periodic, cu participarea managerilor din instituție. Experiența demonstrează că pentru a asigura succesul acestei tehnici sunt absolut necesare obiectivitatea și transparența. În caz contrar, concursul pierde din importanță și nu mai are rol de motivator pentru funcționarii publici.

Un factor important pentru motivarea funcționarilor publici îl reprezintă spiritul de apartenență față de instituție. Dacă managerii reușesc să cultive la angajați sentimentul că ei sunt parte a succeselor și eșecurilor instituției, atunci se poate considera că ei au creat cel mai înalt spirit de apartenență față de instituție. În acest sens, cel mai elocvent exemplu este situația unei dirigidore de la NASA (National Aeronautics and Space Administration). Când cineva a întrebat-o întâmplător ce face ea în această organizație, ea a răspuns convinsă că rolul ei este „să ducă omul pe Lună”. Spiritul de apartenență la instituție și efortul pentru a realiza obiectivele instituției erau la nivel maximal, astfel încât și persoana care desfășura activități de suport considera că contribuie la realizarea obiectivului major al instituției.

În acest context, un puternic factor motivațional pentru funcționarii publici poate fi delegarea de responsabilități și crearea spiritului de apartenență la instituție / subdiviziune. Spre exemplu, în *Albania*, în baza unui studiu privind motivarea funcționarilor publici s-a observat că deciziile erau concentrate doar la nivel de conducător și funcționari de conducere de nivel superior, ce condiționa un spirit de apartenență foarte scăzut a funcționarilor publici de execuție la succesele și/sau insuccesele instituției. S-a constatat că conducătorul instituției era supraîncărcat cu probleme care puteau fi soluționate la nivele mai inferioare ale instituției de către angajații acesteia. În vederea îmbunătățirii acestei situații, a fost schimbat sistemul de luare a deciziilor. Au fost create trei nivele de luare a deciziilor în cadrul instituției. Funcționarii publici de execuție erau împuterniciți să ia decizii operaționale, de *nivelul trei*; șefii de subdiviziuni erau împuterniciți să ia decizii de *nivelul doi* (decizii operaționale și tactice la nivel de subdiviziune), iar conducerea de vîrf – de *nivelul unu* (decizii strategice, tactice, importante pentru buna funcționare a instituției). Funcționarii publici din fiecare categorie puteau să se consulte cu superiorul lor în cazul în care decizia era mai complexă sau dacă putea avea efecte mai specifice. Delegarea împuternicirilor la nivele ierarhice inferioare a facilitat activitatea conducătorului în ceea ce privește luarea deciziilor, a sporit încrederea funcționarilor publici în ceea ce fac și a creat un spirit de apartenență la instituție.

Tehnicile despre care s-a vorbit anterior mult mai frecvent sunt aplicate în sectorul privat. Compania *Hewlett-Packard* folosește următoarele tehnici interesante pentru angajații săi: în ziua cînd este semnat un contract important pentru companie, se stabilește o afacere importantă sau se găsesc soluții pentru problemele întîmpinate, într-o sală unde se adună majoritatea angajaților, unul dintre directorii companiei vine și spune tuturor despre rezultatul obținut și menționează persoanele care au influențat obținerea rezultatului în cauză. Angajații în cor strigă de trei ori „Ura!” pentru fiecare dintre angajații menționați.

Compania britanică *TRIBAL* stimulează foarte mult discuțiile informale printre conducători și alți angajați din companie. Ei încearcă să folosească pauzele de masă, pauzele de cafea, discuțiile în afara birourilor, la bucătărie, în hol, pentru a discuta aspectele importante ale activității profesionale. În acest fel angajații se simt mai aproape de conducătorii lor și se exprimă mai liber. Drept rezultat, ei sunt mai creativi și productivi.

## 3.2. Studiul privind motivarea funcționarilor publici în Moldova

În perioada martie – aprilie 2011, Direcția politică de cadre a Cancelariei de Stat a efectuat un studiu privind motivarea funcționarilor publici din Republica Moldova.

Scopul studiului a constat în analiza atractivității serviciului public, climatului motivațional existent în rândul funcționarilor publici din Moldova și stilului de management aplicat în serviciul public, pentru a elabora prezentele Recomandări metodice și, ulterior, un Program național de motivare a funcționarilor publici.

Obiectivele principale:

- identificarea motivelor-cheie ale funcționarilor publici pentru alegerea carierei profesionale în serviciul public;
- identificarea factorilor motivaționali ai funcționarilor publici;
- analiza percepției de către funcționarii publici a calității sistemului de management public aplicat în autoritatea publică;
- identificarea celor mai aplicate strategii/tehnici de motivare în autoritățile publice.

Metodologia aplicată a constat în utilizarea metodelor cantitative și calitative de analiză prin aplicarea următoarelor instrumente:

1. Chestionar privind factorii motivaționali ai funcționarilor publici (anexa nr.1);
2. Inventar privind strategiile/tehnicele de motivare nefinanciară a funcționarilor publici utilizate în autoritatea publică (anexa nr.2);
3. Focusgrup-uri tematice cu funcționari publici de diferite categorii;
4. Interviu semi-structurate individuale cu funcționari publici.

Chestionarul privind factorii motivaționali ai funcționarilor publici a fost completat de fiecare funcționar public din cadrul autorităților publice identificate. Chestionarele au fost anonime. Inventarul privind procedurile de motivare nefinanciară a funcționarilor publici utilizate în autoritatea publică a fost completat de către subdiviziunea resurse umane sau persoana cu sarcini în domeniul managementului resurselor umane din cadrul autorității publice respective.

Focusgrup-urile și interviurile desfășurate au avut drept scop verificarea nivelului de acuratețe/validitate a rezultatelor obținute în urma aplicării instrumentelor de colectare a datelor (chestionar/inventar).

Studiul în cauză a fost aplicat pe un eșantion de 574 de funcționari publici de conducere și de execuție din 14 autorități publice centrale și locale.

## Rezultatele studiului privind motivarea funcționarilor publici

În continuare, se prezintă rezultatele studiului efectuat în termeni de constatări, concluzii și recomandări-cheie pentru autoritățile publice, inclusiv pentru managerii de toate nivelurile.

### Motive pentru alegerea carierei profesionale în serviciul public

În cadrul studiului efectuat, funcționarilor publici li s-a propus să ierarhizeze în ordinea importanței 16 din cele mai frecvente motive pentru alegerea unei cariere profesionale, după cum urmează:

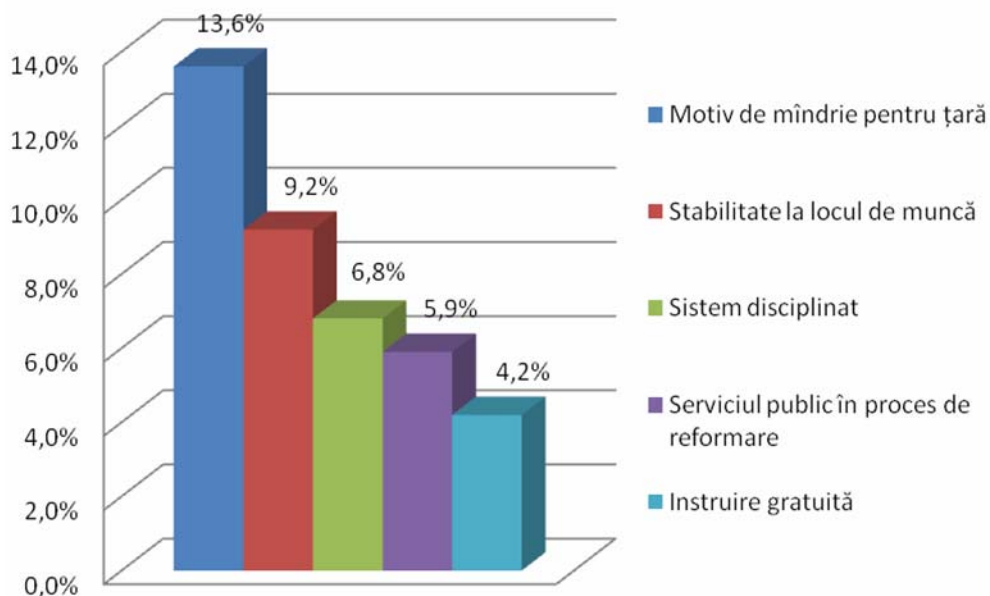
- Să fii funcționar public este un motiv de mândrie pentru că servesc progresului și bunăstării țării.
- Părinții mei au fost funcționari publici și este o tradiție în familia noastră.
- Salarizarea este acceptabilă.
- Sistemul de salarizare ca atare este atractiv pentru mine.
- Există o stabilitate la locul de muncă.
- Am avut cunoștuți (rude) și a fost ușor să mă încadrez în serviciu public.
- Nu am putut să mă angajez în sectorul privat.
- Îmi trebuie experiență de muncă înainte să caut un alt serviciu în sectorul privat.
- Îmi place sistemul disciplinat de conducere aplicat în serviciul public.
- Serviciul public este în proces de reformare și urmează aplicarea sistemelor moderne de management.
- Sistemul de pensii este atractiv.
- Ai posibilitatea să faci o carieră bună, să ajungi la o funcție de conducere relativ ușor și în scurt timp.
- Ai posibilitatea să reprezinți țara în discuții cu organizațiile internaționale și cele de peste hotare.
- Beneficiezi de instruire gratuită în timpul serviciului.
- Am mult timp liber în timpul serviciului și pot să fac și alte lucruri.
- Nu se aplică sancțiuni dacă nu ai reușit să realizezi ceea ce ai planificat.

### Constatări

În rezultat, au fost identificate cele mai importante **5 motive** pentru alegerea carierei profesionale în serviciul public, care sunt prezentate în graficul nr.1:

1. Mândrie pentru servirea progresului și bunăstării țării (13.6%);
2. Stabilitate la locul de muncă (9.2%);
3. Sistem disciplinat de conducere aplicat în autoritatea publică (6.8%);
4. Serviciul public în proces de reformare care presupune aplicarea de sisteme moderne de management (5.9%);
5. Instruire gratuită la locul de muncă (4.2%).

Graficul nr.1  
Motive pentru alegerea carierei profesionale în serviciul public



În același timp, nu se regăsesc printre motivele de alegere a carierei profesionale în serviciul public:

- părinții au fost funcționari publici și este o tradiție de familie;
- existența cunoștințelor (rudelor) care muncesc în serviciul public și care au facilitat angajarea;
- imposibilitatea de angajare în sectorul privat;
- timp liber suficient pentru a face și alte lucruri în paralel;
- sancțiunile disciplinare pentru performanță mai slabă nu se aplică.

## Concluzii

În urma analizei datelor obținute, putem concluziona că doar 13.6% din funcționarii publici chestionați aleg să-și dezvolte cariera profesională în serviciul public datorită sentimentului de patriotism și apartenență față de țară. În același timp, 9.2% din funcționarii publici au ales cariera profesională în serviciul public datorită existenței stabilității la locul de muncă și a disciplinei din cadrul sistemului administrației publice.

## Recomandări-cheie

În procesul de recrutare a viitorilor funcționari publici, pe lângă evaluarea competențelor profesionale ale candidaților, se recomandă să fie evaluat și sistemul de valori al candidaților.

## Factorii care motivează funcționarii publici

Un alt obiectiv al studiului a constat în identificarea factorilor care motivează cel mai mult funcționarii publici. Astfel, funcționarilor publici li s-a propus să ierarhizeze în ordinea importanței 21 de factori motivaționali:

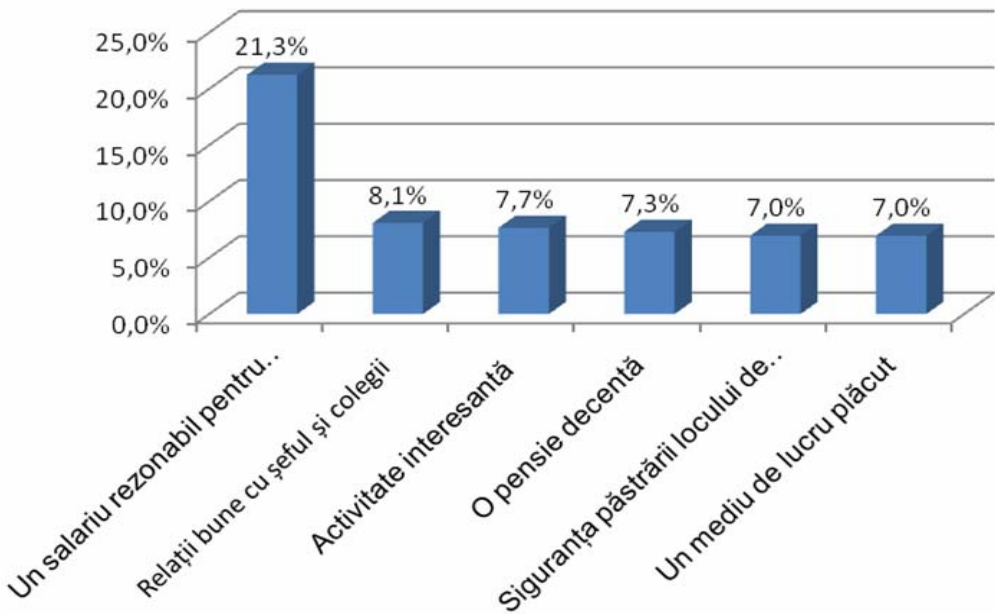
- Un salariu rezonabil pentru munca depusă.
- Relații bune cu șeful și colegii.
- Beneficii în activitate (zile suplimentare la concediu, bilete de tratament balneo-sanatorial, credite preferențiale etc.).
- Un mediu de lucru plăcut (curat, spațios, bine luminat etc.).
- Ore de lucru conform programului.
- Activitate interesantă și variată.
- O pensie decentă.
- Siguranța păstrării locului de muncă pînă la pensionare.
- Oportunitatea clară de promovare și dezvoltare a carierei în serviciul public.
- Recunoașterea în public a efortului depus și rezultatele obținute.
- Posibilitatea de promovare și aplicare a ideilor personale.
- Sistemul flexibil al programului de muncă.
- Delegarea de sarcini și responsabilități.
- Instruirile de care beneficiaz în timpul serviciului.
- Posibilitatea de a face relații și de a interacționa cu alți funcționari din autoritățile locale/centrale, precum și organizațiile internaționale.
- Posibilitatea de a obține o locuință la un preț redus.
- Achitarea totală a costului de închiriere a unei locuințe.
- Posibilitatea de a obține un credit cu dobândă preferențială pentru studii sau procurarea unei locuințe.
- Aprecierea corectă și onestă a rezultatelor activității: sunt bune sau rele.
- Posibilitatea de a controla și gestiona propriul volum de lucru.
- Oferirea de zile libere pentru performanță bună.

### Constatări

În urma analizei au fost identificați **6 factori motivaționali** care motivează cel mai mult funcționarii publici, prezentați în graficul nr.2:

1. Salariu rezonabil pentru munca depusă (21.3%);
2. Relații armonioase cu șeful și colegii (8.1%);
3. Activitate interesantă la locul de muncă (7.7%);
4. Pensie decentă (7.3%);
5. Siguranța păstrării locului de muncă (7%);
6. Mediu de lucru plăcut (7%).

Graficul nr.2  
Factorii care motivează cel mai mult funcționarii publici



În același timp, funcționarii publici nu sunt motivați de existența următoarelor beneficii cu caracter de stimulare/motivare:

- posibilitatea de a obține un credit cu dobândă preferențială pentru studii sau procurarea unei locuințe;
- oferirea de zile libere pentru performanță bună;
- beneficii în activitate (zile suplimentare la concediu, bilete de tratament balneo-sanatorial, credite preferențiale etc.);
- achitarea totală a costului de închiriere a unei locuințe.

## Concluzii

Salarizarea rezonabilă și corespunzătoare muncii depuse reprezintă cel mai important factor motivațional al funcționarilor publici. În același timp, funcționarii publici sunt motivați și de aspecte nefinanciare, precum: relațiile pozitive la locul de muncă, activitate profesională interesantă; sistemul de pensii a funcționarilor publici, stabilitatea de care se bucură funcționarii publici, mediu de lucru plăcut.

## Recomandări-cheie

Pentru Guvern: elaborarea unui sistem de motivare a funcționarilor publici care ar include un sistem de salarizare echitabil și atractiv pentru funcționarii publici, precum și diferite forme de stimulare a funcționarilor publici performanți.



Pentru autoritățile publice și managerii de toate nivelurile:

- cultivarea relațiilor pozitive și armonioase dintre șef-subaltern prin promovarea principiilor managementului participativ: stabilirea obiectivelor în comun; discuții și feedback constructiv; luarea deciziilor prin consultarea echipei; delegarea sarcinilor către angajați etc.;
- cultivarea relațiilor pozitive și armonioase între colegi prin organizarea periodică a activităților de team-building/dezvoltare a echipei; discutarea succeselor și insucceselor în echipă; aplicarea obiectivă a procedurii de evaluare a performanțelor etc.;
- aplicarea modelelor de „lărgire a postului” prin implicarea funcționarilor publici în realizarea sarcinilor interesante și provocatoare pentru aceștia, precum: delegarea de a participa la ședințe organizate cu conducerea de vîrf a autorității publice; desemnarea membrilor grupurilor de lucru menite să soluționeze probleme majore în domeniu etc.;
- asigurarea funcționarului public cu condiții decente de muncă: echipament minim necesar, căldură, luminozitate și curățenie.

## **Strategii/tehnici de motivare aplicate în autoritatea publică**

În cadrul studiului efectuat, funcționarii publici și-au expus opinia referitor la 8 afirmații care țin de principiile și componentele *sistemului de motivare aplicat în cadrul autorității publice*.

### **Constatări**

Funcționarii publici apreciază pozitiv:

- relațiile între șefi și subordonați, pe care le consideră că sunt bazate pe încredere și respect (83%);
- ajutorul din partea conducătorului în atingerea obiectivelor și îmbunătățirea abilităților (82%);
- sistemul de ordine și disciplină aplicat în serviciul public (78%);
- spiritul de inițiativă al subordonaților apreciat de conducători (77%);
- aplicarea aceluiași standarde de evaluare și apreciere pentru toți funcționarii din subordine (74%).

Funcționarii publici apreciază negativ:

- nivelul de salarizare, pe care îl consideră insuficient și nepotrivit nivelului de prețuri în țară (97%);
- nivelul de echitate a salariilor, considerînd că nu se aplică principiul „salariu egal pentru muncă egală” (89%);
- sistemul de salarizare, pe care îl consideră că avantajează anumite categorii de funcționari publici și dezavantajează alte categorii de funcționari (53%).

*Tabelul nr.4  
Aprecierea funcționarilor publici a afirmațiilor privind  
princiipiile și componentele sistemului de motivare*

<b>Nr. d/o</b>	<b>Afirmații</b>	<b>De acord, în %</b>	<b>Dezacord, în %</b>
1.	Nivelul de salarizare este suficient și relevant nivelului de prețuri în țară	3	97
2.	Principiul „salariu egal pentru munca egală” este aplicat în deplină măsură	11	89
3.	Sistemul de salarizare avantajează anumite categorii de funcționari publici și dezavantajează alte categorii	47	53
4.	Relațiile între șefi și subordonați sunt bazate pe încredere și respect	83	17
5.	Șefii îi ajută pe subalternii săi să-și atingă obiectivele stabilite și îi sfătuiesc cum pot aceștia să-și îmbunătățească abilitățile	82	18
6.	Subordonații sunt de acord cu sistemul de ordine și disciplină aplicat de șef	78	22
7.	Șefii apreciază și susțin spiritul de inițiativă al subordonaților săi	77	23
8.	Șefii aplică același standard de evaluare și apreciere pentru toți funcționarii din subordine	74	26

## Concluzii

Autoritățile publice aplică, într-o anumită măsură, tehnici eficiente de motivare a funcționarilor publici. În rezultat, o parte din funcționarii publici apreciază colaborarea dintre șef și funcționarii din subordine, pe care o percep ca una eficientă și productivă. Unii funcționarii publici „simt” că inițiativa lor este apreciată de către conducere, care îi susține în dezvoltarea abilităților și în creșterea lor profesională.

Majoritatea absolută a respondenților sunt demotivați (97%) de nivelul de salarizare existent. În autoritățile publice nu se respectă principiul echității și obiectivității în stabilirea sporurilor la salariu (89%). Funcționarii publici chestionați consideră că în autoritățile publice se aplică standarde duble (53%).

## Recomandări-cheie

Se recomandă aplicarea și promovarea în autoritățile publice a principiilor și tehnicilor de management participativ.

## Sistemul de management aplicat în serviciul public

Funcționarii publici au fost rugați să-și expună opinia privind acordul sau dezacordul cu un șir de afirmații care caracterizează sistemul de management aplicat în autoritatea publică.

## Constatări:

Aprecierea sistemului de management de către funcționarii publici chestionați este prezentată în tabelul nr. 5.

*Tabelul nr.5  
Aprecierea sistemului de management aplicat*

Nr. d/o	Afirmații privind sistemul de management aplicat	De acord, în %	Dezacord, în %
1.	Funcționarii cu experiență mai bogată ajută funcționarii mai tineri	94	6
2.	Există un spirit de coeziune și colaborare deschisă între funcționarii publici	82	18
3.	Am posibilitatea să-mi expun părerea mea chiar dacă nu este împărtășită de șeful meu	81	19
4.	În instituția noastră procesele de management se bazează pe ordinele șefilor	76	24
5.	Ideile și propunerile mele pot ajunge foarte ușor la conducerea autorității	64	36
6.	Delegarea sarcinilor se aplică foarte des	61	39
7.	Sistemul de comunicare este foarte bun și toți funcționarii știu ce se întâmplă în diferite subdiviziuni	54	46
8.	Promovarea pe interior se aplică mai des decât angajarea din exterior	54	46
9.	Managementul se bazează mai mult pe proces, decât pe rezultate	46	54

## Concluzii

Funcționarii publici apreciază în mod pozitiv sistemul de management și anume:

- colaborarea eficientă între colegi, inclusiv cu colegii de diferite generații;
- exprimarea liberă a opiniilor, inclusiv a celor divergente;
- receptivitatea conducătorilor la inițiativele colaboratorilor;
- delegarea sarcinilor;
- orientarea spre rezultate și mai puțin spre activități/proces.

În majoritatea cazurilor, conducătorul autorității publice se manifestă ca personalitate politică și mai puțin ca un tehnocrat. În mare parte, aspectele manageriale sunt gestionate de conducătorii adjuncți ai autorităților publice.

## Recomandări-cheie

Se recomandă aplicarea și promovarea principiilor unui management eficient / participativ la locul de muncă, indiferent de domeniul de activitate și nivelul de dezvoltare a echipei:

- delegarea sarcinilor funcționarilor din subordine, prin asigurarea că aceștia posedă nivelul minim necesar de competență;
- promovarea și încurajarea exprimării libere a ideilor și opiniilor în subdiviziune;
- susținerea și aprecierea inițiativei manifestată de funcționari (chiar și în cazul în care inițiativa se va solda cu succese modeste);
- comunicarea pașilor necesari de a fi întreprinși în subdiviziune, prin oferirea și solicitarea de feedback de la funcționarii publici;
- promovarea funcționarilor publici performanți, în bază de merit.

## **Strategii/tehnici de motivare aplicate în autoritățile publice**

După cum a fost menționat, la întrebările referitoare la strategiile/tehnici de motivare aplicate în autorități incluse în Inventar au fost rugați să răspundă șefii SRU.

Șefii SRU și-au expus opinia asupra listei de strategii/tehnici de motivare posibile de aplicat în context organizațional:

- Oferirea de diplome pentru funcționarii publici care au înregistrat performanțe înalte la locul de muncă.
- Oferirea de premii pentru funcționarii publici care au înregistrat performanțe înalte la locul de muncă.
- Menționarea în public (la ședințe, alte întruniri interne) a succeselor și a rezultatelor pozitive înregistrate de unii funcționari publici.
- Organizarea de întruniri/discuții neformale și libere, periodic, între funcționarii publici de execuție și șeful subdiviziunii, precum și cu conducerea autorității publice.
- Plasarea pe Panoul de onoare a fotografiei funcționarilor publici care au obținut performanțe înalte în activitate.
- Oferirea de cadouri pentru sărbători, ziua de naștere sau evenimente importante din viața funcționarului public (căsătorie, nașterea unui copil).
- Organizarea de programe de divertisment destinate copiilor angajaților în timpul sărbătorilor de iarnă/Paști.
- Oferirea de tichete de cazare gratuită sau la preț redus în casele de vacanță ale instituției.
- Organizarea de excursii/activități în echipă în timpul liber.
- Beneficierea de servicii medicale gratuite (suplimentare la cele oferite de polița medicală) prestate de instituțiile medicale care deservește instituția.
- Medierea pentru obținerea de credite avantajoase pentru procurarea unei locuințe.
- Medierea pentru cofinanțarea studiilor postuniversitare.
- Oferirea de oportunități de instruire peste hotare (seminare, cursuri de instruire etc.).
- Organizarea unor cursuri de învățare a unei limbi străine sau utilizare a calculatorului.
- Oferirea de zile libere în calitate de premiu pentru performanță și efort depus.

## Constatări

Cele mai des aplicate tehnici de motivare nefinanciară, menționate în ordinea frecvenței, sunt următoarele:

- Oferirea de diplome, cu ocazia zilei profesionale, pentru funcționarii publici care au înregistrat performanțe înalte la locul de muncă.
- Oferirea de premii pentru funcționarii publici care au înregistrat performanțe înalte la locul de muncă.
- Menționarea în public, la ședințele operative, a succeselor și a rezultatelor pozitive înregistrate de unii funcționari publici.
- Plasarea pe Panoul de onoare a fotografiei funcționarilor publici care au obținut performanțe înalte în activitate.
- Oferirea de oportunități de instruire peste hotare (seminare, cursuri de instruire etc.) în cadrul proiectelor desfășurate pe lângă autoritatea publică.
- Organizarea unor cursuri de învățare a unei limbi străine sau utilizare a calculatorului, prin intermediul partenerilor de dezvoltare a țării.

În același timp, studiul a arătat că autoritățile publice aplică foarte rar următoarele tehnici de motivare nefinanciară:

- Organizarea periodică a întrunirilor/discuțiilor neformale, între funcționarii publici de execuție și șeful subdiviziunii, precum și cu conducerea autorității.
- Organizarea de excursii/activități în echipă în timpul liber.
- Mediarea pentru cofinanțarea studiilor postuniversitare/procurarea unei locuințe la un preț mai redus decât media pe piață.
- Oferirea de zile libere în calitate de premiu pentru performanță și efort depus.
- Oferirea de cadouri pentru sărbători, ziua de naștere sau evenimente importante din viața funcționarului public (căsătorie, nașterea unui copil etc.).
- Organizarea de programe de divertisment destinate copiilor angajaților în timpul sărbătorilor de iarnă/Paști.
- Oferirea de tichete de cazare la preț redus în casele de vacanță ale instituției.
- Beneficierea de servicii medicale gratuite (suplimentare la cele oferite de polița medicală) prestate de instituțiile medicale care deservește instituția.

## Concluzii

Unele autorități publice din Moldova aplică câteva tehnici de motivare nefinanciară a funcționarilor publici. Aceste tehnici sunt aplicate sporadic și reprezintă mai mult o tradiție în cultura organizațională a autorității publice.

În autoritățile publice se aplică foarte rar tehnicile de motivare a funcționarilor publici care necesită mijloace financiare suplimentare.

În majoritatea autorităților publice lipsește un sistem integru și eficient de motivare a funcționarilor publici.

## Recomandări-cheie

Autorităților publice se recomandă:

- introducerea în managementul autorității publice a unui sistem de motivare a personalului;
- elaborarea, promovarea și realizarea Programului anual de motivare nefinanciară a funcționarilor publici<sup>1</sup>.

## 3.3. Sistemul de motivare a funcționarilor publici, factorii implicați și rolul acestora

### Sistemul de motivare a funcționarilor publici

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

În cadrul serviciului public pot fi aplicate atât strategii/tehnici/acțiuni de motivare financiară, cât și de motivare nefinanciară. Motivarea financiară a funcționarilor publici este reglementată prin Legea cu privire la salarizarea în sectorul bugetar, inclusiv a funcționarilor publici și Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Sistemul de salarizare în sectorul bugetar stabilește structura salariului total, care include salariul de funcție, sporuri și alte plăți suplimentare.

Un sistem de salarizare care satisface necesitățile funcționarului public este absolut necesar înainte de a implementa un sistem de motivare nefinanciară. Așa cum a fost menționat anterior, 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.

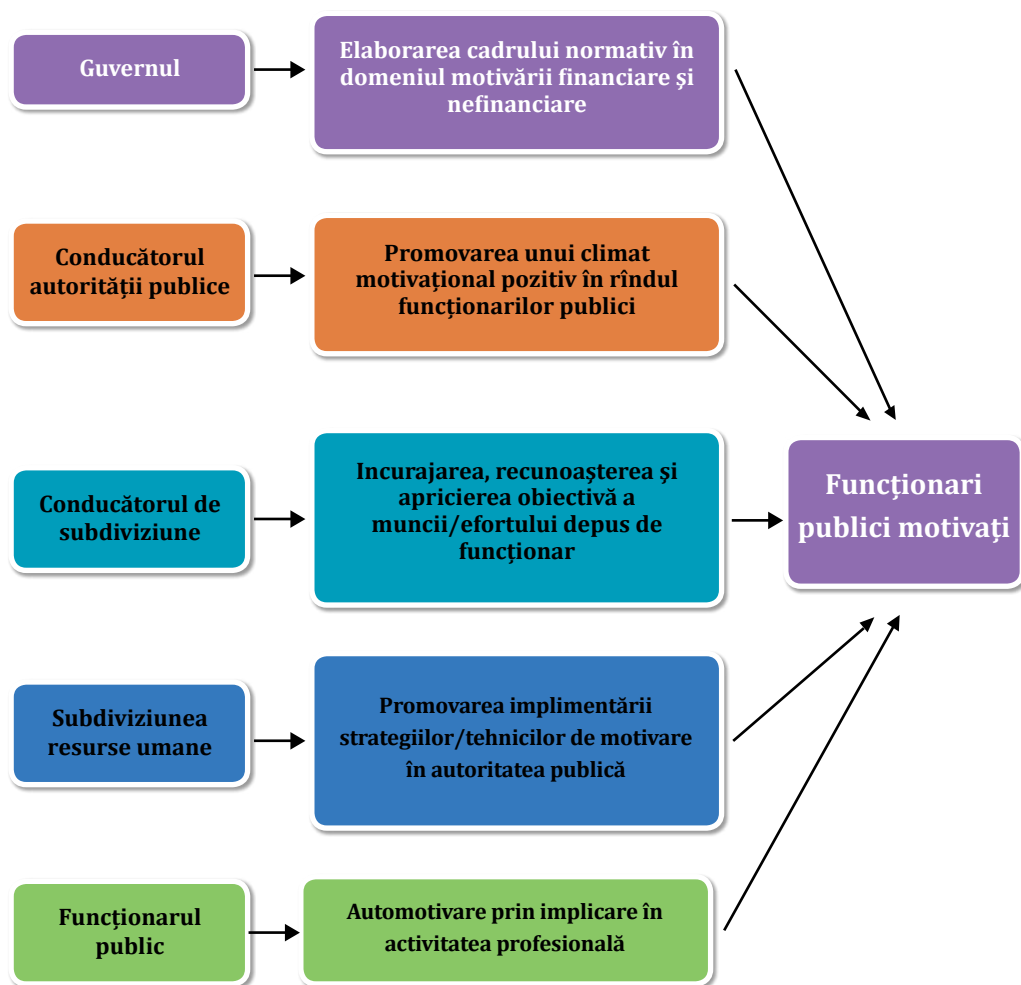
În serviciul public, spre deosebire de sectorul privat, managerii nu posedă instrumente variate pentru a motiva financiar personalul din subordine. În același timp, este important de menționat că aplicarea doar a stimulentei financiare nu sunt suficiente pentru a menține nivelul de motivație al funcționarilor publici. Acest lucru demonstrează nu doar teoriile în domeniu, dar și studiile practice efectuate. Funcționarii au nevoie de apreciere, recunoaștere a muncii, oportunități de promovare și instruire, acestea fiind stimulentele nefinanciare aplicate, în mare parte, de către manageri.

<sup>1</sup> Mai multe informații despre etapele de elaborare, structura și conținutul Programului anual de motivare nefinanciară a funcționarilor publici sunt oferite la paginile 49-50.

## Factorii implicați în motivarea funcționarilor publici și rolul acestora

Sistemul de motivare a funcționarilor publici este implementat de către următorii factori:

1. Guvernul Republicii Moldova;
2. Conducătorul autorității publice;
3. Șeful de subdiviziune în care activează funcționarul public;
4. Subdiviziunea resurse umane;
5. Funcționarul public.



<b>Guvernul Republicii Moldova</b>	<p><b>Rolul:</b> Elaborarea unui cadru normativ performant în baza practicilor pozitive în domeniul motivării financiare și nefinanciare a funcționarilor publici</p>
<p><b>Responsabilități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• crearea și implementarea unui sistem de salarizare echitabil și atractiv pentru funcționarii publici;</li> <li>• stabilirea oportunităților de recunoaștere a muncii depuse prin oferirea diferitor premii și titluri naționale;</li> <li>• monitorizarea implementării cadrului normativ în domeniu în vederea ajustării la necesitățile identificate.</li> </ul>	
<b>Conducătorul autorității publice</b>	<p><b>Rolul:</b> Promovarea unui climat motivațional pozitiv în rândul funcționarilor publici prin asigurarea aplicării corecte a procedurilor de personal</p>
<p><b>Responsabilități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promovarea și aplicarea unui sistem de management organizațional bazat pe principii moderne de conducere;</li> <li>• promovarea unui climat motivațional pozitiv la locul de muncă;</li> <li>• asigurarea implementării corecte și uniforme a sistemului de salarizare al funcționarilor publici, sistemului de evaluare al performanțelor profesionale ale funcționarilor publici etc., care influențează direct motivația funcționarilor publici;</li> <li>• aplicarea diferitelor forme de stimulare financiară și nefinanciară în baza meritelor, în mod obiectiv și transparent;</li> <li>• implicarea directă în motivarea personalului de conducere din subordine – șefi de direcție generală/direcție/secție: <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizarea tehnicilor eficiente de planificare strategică și tactică;</li> <li>- luarea deciziilor în mod eficient, participativ și transparent;</li> <li>- soluționarea problemelor;</li> <li>- comunicarea și implicarea managerilor de nivel mediu în soluționarea problemelor din sector/domeniu.</li> </ul> </li> <li>• manifestarea comportamentului motivant: <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicarea și interacționarea cu angajații;</li> <li>- integritate și consecutivitate în acțiunile sale;</li> <li>- abordare profesionistă a problemelor;</li> <li>- obiectivitate și imparțialitate în luarea deciziilor cu privire la personal etc.</li> </ul> </li> </ul>	



<b>Conducătorul de subdiviziune</b>	<b>Rolul:</b> Încurajarea, recunoașterea și aprecierea obiectivă a muncii/efortului depus de funcționarul public din subordinea sa directă
<b>Responsabilități:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proiectarea muncii/activității în cadrul subdiviziunii prin stabilirea de obiective, sarcini concrete formulate în mod clar, corelate cu obiectivele strategice ale autorității publice, obiectivele subdiviziunii și fișa de post;</li> <li>• comunicarea eficientă cu funcționarii din subordinea;</li> <li>• abordarea fiecărui angajat din subordine, în mod individual, în funcție de personalitatea și aspirațiile profesionale ale acestuia;</li> <li>• cultivarea unui climat psihologic pozitiv în echipă;</li> <li>• aplicarea unui stil managerial în funcție de situație;</li> <li>• identificarea și soluționarea de probleme în comun cu funcționarii publici;</li> <li>• luarea deciziilor în mod participativ (cu excepția deciziilor care trebuie luate de urgență);</li> <li>• cultivarea spiritului de coeziune, apartenență și responsabilitate comună pentru succesul sau insuccesul echipei (prin celebrarea succeselor comune și analiza detaliată a insucceselor).</li> </ul>	
<b>Subdiviziunea resurse umane</b>	<b>Rolul:</b> Promovarea implementării strategiilor / tehnicilor de motivare în autoritatea publică cu mesajul „motivarea nefinanciară este la fel de importantă ca și motivarea financiară”
<b>Responsabilități:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oferirea asistenței informaționale și consultative în domeniu conducătorilor de subdiviziuni și funcționarilor publici de execuție;</li> <li>• organizarea studiilor privind motivarea funcționarilor publici din autoritatea publică;</li> <li>• elaborarea Programului anual de motivare nefinanciară a funcționarilor publici, în mod participativ.</li> </ul>	
<b>Funcționarul public</b>	<b>Rolul:</b> Automotivare prin implicare în activitatea profesională
<b>Responsabilități:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientarea spre perfecționarea la locul de muncă și manifestarea deschiderii, receptivității și inițiativei;</li> <li>• oferirea de feedback constructiv conducătorului și colegilor, primirea adecvată a feedback-ului din partea acestora.</li> </ul>	

### 3.4. Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: instrumente și recomandări

#### Programul anual de motivare nefinanciară a funcționarilor publici

Programul anual de motivare nefinanciară a funcționarilor publici (în continuare - Program) este un document intern care descrie toate strategiile și tehnicile aplicate de autoritatea publică în vederea stimulării și motivării funcționarilor publici.

În vederea elaborării unui Program funcționabil, subdiviziunea resurse umane poate să parcurgă următorii pași:

- 1. Identificarea și evaluarea factorilor motivaționali care cu adevărat motivează funcționarii publici din autoritatea publică.** Identificarea factorilor motivaționali poate avea loc prin aplicarea diferitelor metode cantitative și calitative, precum:
  - *ancheta/ chestionarul* care este completat de către toți funcționarii publici sau, după caz, de un grup reprezentativ de funcționari publici. Un exemplu de chestionar de identificare a factorilor motivaționali se oferă în anexa nr.3 la prezentele Recomandări metodice. Chestionarele trebuie să fie completate în mod anonim;
  - *ședințe tematice sau focusgrup-uri cu diferite categorii de funcționari publici*, unde sunt dezbătute cele mai relevante tehnici de motivare care pot fi aplicate în cadrul autorității publice;
  - *interviuri cu funcționarii publici de toate categoriile privind factorii motivaționali*. În baza interviurilor, subdiviziunea resurse umane grupează și prioritizează factorii motivaționali în funcție de preferințele/necesitățile majorității funcționarilor publici intervievați;
  - *altele*.
- 2. Elaborarea Programului în baza rezultatelor obținute la evaluarea factorilor motivaționali.** În baza rezultatelor analizei factorilor motivaționali și a posibilităților administrative / financiare ale autorității publice, subdiviziunea resurse umane elaborează proiectul Programului. În cazul în care identificarea factorilor motivaționali a fost efectuată pe un eșantion (o parte din funcționarii publici), se recomandă avizarea internă a proiectului în cauză de către toți funcționarii publici pentru a asigura că Programul este înțeles și acceptat de toți (anexa nr.4).
- 3. Aprobarea Programului.** Pentru a asigura o pondere și importanță a Programului în cauză, este necesar ca acesta să fie aprobat de către conducătorul autorității publice.

4. **Organizarea de instruiți și/sau seminare de informare în domeniu.** Pentru o mai bună înțelegere, conștientizare și asigurare a aplicării corecte, se recomandă ca subdiviziunea resurse umane să organizeze instruiți de scurtă durată sau seminare de informare pentru șefii de subdiviziuni privind: motivarea personalului din subordine, necesitatea menținerii motivației personalului, precum și aplicarea corectă a Programului. De asemenea, pot fi organizate sesiuni de informare și pentru funcționarii publici de execuție.
5. **Monitorizarea procesului de implementare a Programului.** Subdiviziunea resurse umane trebuie să monitorizeze implementarea Programului prin verificarea realizării acțiunilor propuse, desfășurarea discuțiilor cu funcționarii publici etc. În baza rezultatelor monitorizării, subdiviziunea resurse umane poate interveni prin instruiți / informări suplimentare, alte acțiuni.
6. **Evaluarea procesului de implementare a Programului.** La finele anului, subdiviziunea resurse umane trebuie să revină la Program pentru a decide dacă trebuie efectuate careva modificări sau ajustări. În baza monitorizărilor efectuate pe parcursul anului, subdiviziunea resurse umane poate ajusta prevederile Programului. De asemenea, dacă gradul de înnoire a funcționarilor publici a fost ridicat în anul respectiv (au fost făcute multe angajări, personalul s-a schimbat în proporție de peste 20%), atunci este cazul de aplicat una sau mai multe metode de identificare a factorilor motivaționali pentru a asigura un Program corelat cu necesitățile reale ale funcționarilor publici.
7. **Revizuirea Programului (după caz).** Se recomandă ca revizuirea să aibă loc atât în funcție de factorii motivaționali ai funcționarilor publici, cât și de posibilitățile financiare ale autorității publice.

## Acțiuni de motivare nefinanciară aplicate în autoritatea publică

În autoritatea publică pot fi aplicate acțiuni integrate de motivare nefinanciară pentru toți funcționarii publici, iar aspectele individuale de motivare să fie abordate exclusiv de către manager. Astfel, printre acțiunile integrate de motivare nefinanciară se numără:

- **Sărbătorirea zilei profesionale și acordarea unor premii în acest sens.** În cadrul autorității publice pot fi organizate evenimente în scopul sărbătoririi zilei profesionale însoțite de activități de premiere bănească, inclusiv oferirea de diplome pentru funcționarii publici care s-au remarcat în anul respectiv sau care au oferit o contribuție semnificativă în domeniu.
- **Acordarea de diplome de merit pentru „funcționarul public al lunii/trimestrului/anului”, precum și la nivel de subdiviziune.** În baza unor criterii unice și transparente, se pot organiza concursuri pentru titlurile de „Cel mai bun funcționar public”, „Cel mai loial funcționar public”, „Cel mai activ funcționar public”, precum și titluri similare la nivel de subdiviziune. Acestor funcționari publici li se pot oferi diplome semnate de conducătorul autorității. De obicei, se anunță concursul la finele anului,

unde fiecare subdiviziune propune candidatul său, după care se votează de toți și câștigă funcționarul public care a acumulat cele mai multe puncte.

- **Felicitare individualizată a funcționarului public care își sărbătorește ziua de naștere sau în cazul unor evenimente importante din viața funcționarului public.** Fiecare funcționar public, care își sărbătorește ziua de naștere sau care are parte de niște evenimente exclusive din viața lui (căsătoria, nașterea primului copil, jubilee etc.), poate fi felicitat oficial printr-o felicitare plasată în holul autorității publice, prin email sau chiar personal de conducătorul autorității publice. Atenția individualizată este foarte apreciată de către angajați.
- **Organizarea întâlnirii individuale dintre conducătorul autorității publice și „funcționarul public al lunii/trimestrului/anului”.** Funcționarului public, care a fost desemnat ca cel mai bun, i se poate oferi oportunitatea de a avea întrevvedere cu conducătorul autorității publice. Această posibilitate poate fi foarte motivantă pentru tinerii specialiști, care vor putea oferi soluții și idei la anumite probleme în domeniu. Utilizarea acestei tehnici este benefică în cazul autorităților cu un număr mare de personal.
- **Organizarea de activități de sporire a coeziunii echipei/teambuilding, anual.** În funcție de posibilitățile financiare, se recomandă organizarea de ieșiri în comun în afara oficiului, la natură. Aceste activități, de regulă, sporesc nivelul de coeziune și solidaritate între funcționarii publici de toate nivelurile. Se recomandă să participe la aceste activități tot personalul, inclusiv cel de conducere. În această activitate se includ și activități sportive, culturale etc., organizate la nivelul întregului personal al autorității publice.
- **Crearea unui spațiu de odihnă/relaxare.** În multe țări, în cadrul instituției se creează un spațiu pentru odihnă/relaxare care este destinat tuturor angajaților. Spațiul este luminos, cu canapele comode și include loc special amenajat pentru ceai/cafea. Regula este ca fiecare angajat să beneficieze de camera respectivă doar în pauza de masă sau dacă se simte nu prea bine, pentru a evita unele posibile exagerări.
- **Boxa de idei.** Se recomandă instalarea unei boxe de idei în holul autorității publice, unde fiecare funcționar public, în mod anonim, poate să propună anumite idei de îmbunătățire a activității autorității publice. Această activitate poate fi mai structurată, când se propune soluționarea unei anumite probleme, unde funcționarii publici sunt invitați să se expună, să voteze soluțiile cele mai bune. Subdiviziunea resurse umane colectează propunerile oferite și le prezintă la ședințele operative, unde se discută aspectele organizatorice și administrative la nivel de autoritate publică.
- **Ziua complimentelor.** În perioadele de tensiune se stabilește o zi deosebită (de obicei, vineri sau 1 aprilie) – ziua în care angajații beneficiază de o altă atmosferă

la locul de muncă. În această zi salutările între angajați pot fi însoțite nemijlocit de complimente, unde toți zîmbesc și sunt reciproc amabili.

- **Vizitele-surpriză.** De ziua profesională sau alte evenimente remarcabile, poate fi invitat un profesionist în domeniul de activitate sau în alte ramuri (actor, artist, deputat, savant etc.), un fost angajat sau orice altă persoană care poate prezenta interes pentru colectiv.
- **Oportunități de instruire și dezvoltare profesională.** Majoritatea funcționarilor publici, în special tinerii specialiști, sunt motivați de posibilitățile de dezvoltare profesională la locul de muncă prin participarea atât la instruirii organizate în cadrul autorității publice (instruire internă), cât și în afara acesteia.
- **Ceaiul de vineri.** În fiecare zi de vineri, managerul întrunește toată echipa la un ceai, unde se discută într-o atmosferă neformală care au fost reușitele, insuccesele, lecțiile învățate. Această practică contribuie la fortificarea relațiilor și sporirea spiritului de coeziune a echipei.
- **Pachet corporativ de telefonie mobilă.** Personalului autorității publice i se oferă pachete corporative de telefonie mobilă cu un număr fix/nelimitat de convorbiri telefonice în interes de serviciu și/sau cu membrii familiei.
- **Condiții de muncă adecvate.** Dorința de a munci și obținerea satisfacției la locul de muncă este condiționată și de prezența unor condiții de muncă adecvate, precum: luminozitate suficientă, spațiu curat, echipament tehnic necesar (calculator, imprimantă, telefon) etc.

## **Acțiuni de motivare nefinanciară întreprinse de manager pentru a spori motivația angajaților**

Managerii pot urma pașii următori pentru a sprijini/motiva angajații în cadrul instituției:

- **Nu vă limitați la a citi aceste recomandări metodice – aplicați ceea ce ați citit.** Această afirmație este valabilă pentru orice ghid sau publicație de specialitate în domeniu.
- **Notați pe scurt factorii motivaționali care vă impulsionează, precum și ce puteți face pentru a-i susține.** Această mică parte de „planificare a motivației” vă poate oferi o perspectivă puternică în ceea ce privește modul de gândire legat de sprijinirea acțiunilor de motivare a angajaților.
- **Faceți o listă cu 3-5 lucruri care îi motivează pe fiecare angajat.** Faceți o listă cu factorii motivaționali 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 întâlniți-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,

acordați-vă timp să notați cum veți modifica modalitățile de abordare a fiecărui angajat, pentru a vă asigura că sunt întruniți toți factorii motivaționali identificați.

- **Colaborați cu fiecare angajat pentru a vă asigura că factorii motivaționali sunt luați în considerare.** De exemplu, posturile pe care le ocupă angajații ar putea fi îmbogățite, pentru a răspunde mai bine cerințelor. Ați putea găsi mai multe mijloace pentru a arăta că le recunoașteți calitățile și eforturile, dacă acest lucru este important pentru ei.
- **Stabiliți întâlniri față-în-față cu fiecare angajat.** Angajații sunt motivați de grija față de ei, de atenție. Cunoașteți-vă angajații, familiile acestora, numele copiilor lor, hobby-urile acestora etc. Totuși, chiar dacă doriți cu adevărat să vă cunoașteți fiecare angajat, e posibil ca acest lucru să nu să se întâmple decât dacă vă veți dedica în mod expres timp pentru a-l petrece cu fiecare dintre ei.
- **Cultivați aptitudini puternice prin delegare.** Acest „transfer” include transmiterea de responsabilitate și de autoritate către angajați, astfel încât aceștia să poată îndeplini anumite sarcini. Totuși, rămâne la latitudinea lor modul în care vor îndeplini respectivele sarcini. Aptitudinile legate de delegare pot elibera o mare parte din timpul managerilor. Permiteți, de asemenea, angajaților să aibă un rol mai semnificativ în activitatea desfășurată, ceea ce reprezintă, de obicei, mai multe împliniri și o mai mare motivație în activitățile lor.
- **Recompensați ceea ce observați.** Una din cele mai importante sarcini pentru manageri este aceea de a învăța să se concentreze asupra comportamentelor angajaților, și nu a personalității acestora. Performanța profesională trebuie să fie bazată pe comportamentele adecvate atingerii obiectivelor, nu pe popularitatea angajaților.
- **Recompensați imediat.** Acest lucru ajută la întărirea comportamentului pe care îl preferați cel mai mult în ceea ce privește atitudinile pe care le remarcați la angajați. Adesea, cu cât este mai scurtă perioada între activitatea efectuată de angajat și recompensa propriu-zisă, cu atât mai clar va fi pentru angajat că preferați acea acțiune.
- **Implementați, cel puțin, principiile de bază ale managementului performanței.** Un bun management al performanței include identificarea de obiective și criterii de evaluare a gradului de îndeplinire a acestora, precum și o atenție continuă asupra procesului de realizare a obiectivelor stabilite; acordarea ajutorului în caz de necesitate.
- **Comunicați în mod clar modul în care rezultatele angajaților contribuie la rezultatele organizaționale.** Adesea angajații au un sentiment puternic de împlinire atunci când văd că ceea ce fac ei reprezintă, într-adevăr, ceva. Această remarcă necesită adesea o comunicare clară cu privire la obiectivele organizaționale, progresul angajaților în ceea ce privește respectivele obiective, precum și sărbătorirea momentului în care acele obiective sunt îndeplinite.

- **Sărbătoriți realizările.** Acest pas important este deseori trecut cu vederea. Managerii își concentrează adesea activitatea „pentru a face cât mai multe”. De obicei, aceasta reprezintă identificarea și rezolvarea de probleme. Managerii cu experiență își dau seama că recunoașterea și sărbătorirea succesului unei anumite soluții ar putea fi la fel de importantă ca și soluția respectivă în sine. Fără o recunoaștere continuă a succeselor obținute, angajații devin frustrați, sceptici și chiar cinici în ce privește eforturile depuse de ei în cadrul instituției.
- **Recunoașteți meritele în public, iar greșelile le discutați în mod individual.** Pentru a fi eficient în ceea ce privește corectarea comportamentului angajatului, cel mai potrivit este ca greșelile acestuia să fie discutate în mod individual, iar în cadrul ședințelor comune, la nivel de subdiviziune, să fie abordată problema / greșeala, și nu persoana care a generat problema (angajatul în cauză). În schimb, laudele trebuie să fie efectuate în mod public, acest lucru va întări comportamentul pozitiv al angajatului, dar va servi și referință pentru ceilalți angajați.

## Studii de caz

În continuare (tabelul nr. 6) se oferă câteva situații posibile legate de motivarea funcționarilor publici în cadrul autorității publice. Luând în considerare că motivarea este un aspect foarte sensibil, individual, se recomandă analiza situației în ansamblu.

*Tabelul nr.6  
Studii de caz privind motivarea funcționarilor publici*

### Studiu de caz nr.1

*Un funcționar public lucrează de mult timp în cadrul autorității publice. La un moment dat, îi scade brusc eficacitatea/productivitatea muncii. Care sunt posibilele cauze? Care sunt cele mai potrivite soluții?*

*Cauze posibile a comportamentului funcționarului public respectiv:*

- a atins nivelul său de dezvoltare și este plictisit de activitatea pe care o desfășoară;
- nu este mulțumit de stilul de conducere aplicat de către șeful de subdiviziune;
- este obosit/are surmenaj profesional;
- are probleme personale/în familie.

*Soluții posibile:*

- oferirea de sarcini care provoacă interes, care includ un nivel mai ridicat de responsabilitate și implicare în activitatea subdiviziunii;
- permisiunea de a-și lua concediu în cazul în care are surmenaj profesional;
- încurajarea și cultivarea spiritului pozitiv;
- analizarea propriului stil de conducere față de acest angajat, pentru a se convinge că nu au fost aplicate standarde duble în unele momente importante pentru angajat.

## Studiu de caz nr.2

*Echipa pe care o conduceți, în ultimul timp, nu lucrează în mod eficient și aceasta pune sub pericol rezultatele subdiviziunii și autoritatea dvs., în mod particular. Situația se caracterizează prin faptul că:*

- *fiecare funcționar își caută de activitatea sa, nu se ajută, comunică puțin unul cu celălalt;*
- *deseori sunt conflicte și certuri între funcționarii publici fără motive întemeiate;*
- *unii refuză categoric să lucreze împreună la anumite sarcini care trebuie efectuate în comun.*

*Care sunt posibilele cauze? Care sunt cele mai potrivite soluții?*

Situația-problemă este una complexă și poate avea mai multe cauze:

- la nivel de sistem managerial aplicat în autoritatea publică/serviciul public: calitatea managementului aplicat, modalitatea cum se lucrează și sunt gestionate resursele, inclusiv resursele umane;
- la nivel de conducere a subdiviziunii: stil managerial ineficient (obiective și sarcini neclare/necomunicate, aplicarea de standarde duble, favorizarea anumitor persoane de către conducător etc.);
- ambele în diferite proporții.

În calitate de manager/șef de subdiviziune puteți încerca:

1. Să discutați cu fiecare în parte problema apărută și să găsiți soluții împreună pentru situația creată.
2. În baza discuțiilor individuale avute, să convocați o discuție în acest sens cu toată echipa, preferabil în afara instituției, pentru a asigura un mediu cooperant.
3. Vă pregătiți pentru discuția în cauză unde veți puncta: problemele, posibilele cauze și efectele situației create asupra performanței subdiviziunii, relațiilor interpersonale etc.
4. Împreună, prin aplicarea tehnicii „brainstorming/ploaie de idei”, încercați să identificați posibilele soluții.
5. În vederea funcționării soluțiilor identificate, stabiliți „reguli de aur” comune de lucru.
6. În abordarea problemei, încercați să faceți referință nu doar la comportamentul echipei, ci și la comportamentul dvs., pentru a exista o balanță între dvs. în calitate de manager și echipa pe care o conduceți.
7. Încurajați echipa în modificarea comportamentului, organizați cercuri de calitate sau activități care trebuie realizate în comun.
8. Apreciați efortul comun, comunicați cât de des posibil, acordați feedback constructiv.



# Bibliografie

1. Armstrong M., A Handbook of Human Resources Management Practice, Kogan Page Ltd, 2003.
2. Авдеенко Артур, Мотивация и системный фактор, Управление персоналом, 2011.
3. Amabile T., J. Kramer S., What really motivates the employees, The HBR List: Breakthrough Ideas for 2010.
4. Bregman P., A story of motivation, Harvard Business Review, 2010.
5. Ghid privind factorii motivaționali, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, 2008.
6. Hersey, P. and Blanchard, K. H, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999.
7. Herzberg F., Motivation to Work, 1993.
8. Hersey, P., Blanchard, K.H, and Johnson, D.E., Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Prentice Hall, 2007.
9. Leonard, Beauvais și Scholl, Performance and Effective Human Resources Management, 2001.
10. Maslow A., Toward Psychology of Being, 2011.
11. Tracy D., 10 Steps to Empower, 2005.
12. Shundi A., Nota tehnică despre practicile pozitive privind motivarea nefinanciară a funcționarilor publici din alte țări, 2010.
13. Thomas K., Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, 2009.
14. Țepordei A., Motivarea nefinanciară a funcționarilor din administrația publică, Administrarea publică, revistă metodico-științifică, nr. 3-4, 2009, nr.1, 2010.
15. PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification, Study Guide, 2004.

## Link-uri utile:

<http://www.abraham-maslow.com>

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>

<http://www.strategies-for-managing-change.com/herzberg-motivation-theory.html>

# Anexe

**CHESTIONAR**

privind factorii motivaționali ai funcționarilor publici din autoritatea publică

**Consemn:**

Scopul prezentului chestionar constă în identificarea modalităților și procedurilor care servesc pentru atragerea, menținerea și motivarea continuă a funcționarilor publici în \_\_\_\_\_ (denumirea autorității publice) în vederea elaborării *Programului anual de motivare a funcționarilor publici*.

Subdiviziunea resurse umane din cadrul autorității publice este responsabilă de organizarea și desfășurarea eficientă a procesului de completare a chestionarelor.

Chestionarul se aplică *tuturor* funcționarilor publici din cadrul autorității publice (funcționari publici de conducere de nivel superior, de conducere și de execuție).

*Indicații pentru respondenți/persoane care completează chestionarul:*

Sunteți rugat să răspundeți cât mai obiectiv și sincer la întrebările de mai jos. Opinia Dvs. este foarte importantă pentru identificarea măsurilor și acțiunilor care pot fi întreprinse de autoritatea publică în vederea îmbunătățirii condițiilor de muncă, sporirii motivației Dvs., precum și a îmbunătățirii climatului psihologic organizațional.

Prima secțiune a chestionarului vizează informațiile personale despre respondent/persoana care a completat chestionarul. Oferirea datelor personale este *opțională*. Completarea celorlalte rubrici este obligatorie. La sfârșitul fiecărui set de întrebări aveți posibilitatea de a oferi comentariile, explicațiile și argumentarea Dvs.. Vă asigurăm confidențialitatea informației. Vă mulțumim!

**Secțiunea 1-a: Informații personale despre persoana care a completat chestionarul**

Denumirea autorității publice:	
Numele și prenumele (opțional):	
Funcția deținută:	
Vârsta:	
Data completării:	
Ani de experiență în serviciul public:	

## Secțiunea a 2-a: Atractivitatea autorității publice/serviciului public

### 2.1. Care au fost motivele Dvs. pentru alegerea dezvoltării carierei profesionale în serviciul public?

*(Sunteți rugați să evaluați motivele de mai jos prin ierarhizarea acestora de la 1 la 16, unde 1 – cel mai important, iar 16 – cel mai puțin important).*

Nr. d/o	Motive posibile	Evaluarea
1.	Să fii funcționar public este un motiv de mândrie pentru că servesc progresului și bunăstarea țării	
2.	Părinți mei au fost funcționari publici și este o tradiție în familia noastră	
3.	Salarizarea este acceptabilă	
4.	Sistemul de salarizare ca atare este atractiv pentru mine	
5.	Există o stabilitate la locul de muncă	
6.	Am avut cunoscuți (rude) și a fost ușor să mă încadrez în serviciu public	
7.	Nu am putut să mă angajez în sectorul privat	
8.	Îmi trebuie experiență de muncă înainte să caut un alt serviciu în sectorul privat	
9.	Îmi place sistemul disciplinat de conducere aplicat în serviciul public	
10.	Serviciul public este în proces de reformare și urmează aplicarea sistemelor moderne de management	
11.	Sistemul de pensii este atractiv	
12.	Ai posibilitatea să faci o carieră bună, să ajungi la o funcție de conducere relativ ușor și în scurt timp	
13.	Ai posibilitatea să reprezinți țara în discuții cu organizațiile internaționale și cele de peste hotare	
14.	Beneficiezi de instruire gratuită în timpul serviciului	
15.	Am mult timp liber în timpul serviciului și pot să fac și alte lucruri	
16.	Nu se aplică sancțiuni dacă nu ai reușit să realizezi ceea ce ai planificat	
	Alt motiv ...	
Comentarii:		

## 2.2. Cum evaluați afirmațiile de mai jos? (Bifați răspunsul cel mai potrivit)

Nr. d/o	Afirmație	Nu sunt de acord	Neu-tru	De acord	Foar-te de acord
1.	Nivelul de salarizare este suficient și potrivit nivelului de prețuri în țară				
2.	Sistemul de salarizare avantajează anumite categorii de funcționari publici				
3.	Este aplicat principiul „salariu egal pentru munca egală”				
4.	Relațiile între șefi și subordonați sunt bazate pe încredere și respect				
5.	Șefii apreciază spiritul de inițiativă al subordonaților săi				
6.	Subordonații apreciază sistemul de ordine și disciplină aplicat de șef				
7.	Șefii aplică același standard de evaluare și apreciere pentru toți funcționarii din subordine				
8.	Șefii te ajută să-ți atingi obiectivele și te sfătuiesc cum poți să-ți îmbunătățești abilitățile				
Comentarii:					

### Secțiunea a 3-a: Sistemul de management aplicat în autoritatea publică

#### 3.1. Cum evaluați afirmațiile de mai jos? (Bifați răspunsul cel mai potrivit)

Nr. d/o	Întrebare	Nu sunt de acord	Neu-tru	De acord	Foar-te de acord
1.	În instituția noastră procesele de management se bazează pe ordinele șefilor				
2.	Delegarea sarcinilor se aplică foarte des				
3.	Am posibilitatea să-mi expun părerea mea chiar dacă nu este împărtășită de șeful meu				
4.	Sistemul de comunicare este foarte bun și toți funcționarii știu ce se întâmplă în diferite subdiviziuni				
5.	Managementul se bazează mai mult pe proces, decât pe rezultate				
6.	Ideile și propunerile mele pot ajunge foarte ușor la conducerea autorității				

7.	Promovarea pe interior se aplică mai des decât angajarea din exterior				
8.	Există un spirit de coeziune și colaborare deschisă între funcționarii publici				
9.	Funcționarii cu experiență mai bogată ajută funcționarii mai tineri				
Comentarii:					

### 3.2. Care factori credeți că vă motivează cel mai mult la locul de muncă?

(Sunteți rugați să evaluați factorii de mai jos prin ierarhizarea acestora de la 1 la 16, unde 1 – cel mai motivant, iar 16 – cel mai puțin motivant).

Nr. d/o	Factori de motivație	Evaluarea
1.	Ambianța/Mediul de lucru	
2.	Relațiile bune cu șeful și colegii	
3.	Salariul	
4.	Alte beneficii bănești	
5.	Sistemul de pensie	
6.	Oportunitatea clară de promovare și dezvoltare a carierei în serviciul public	
7.	Recunoașterea în public a efortului depus și rezultatele obținute	
8.	Posibilitatea de promovare și aplicare a ideilor personale	
9.	Sistemul flexibil al programului de muncă	
10.	Delegarea de sarcini și responsabilități	
11.	Instruirile de care beneficiaz în timpul serviciului	
12.	Posibilitatea de a face relații și de a interacționa cu alți funcționari din autoritățile locale/centrale, precum și organizațiile internaționale	
13.	Posibilitatea de a obține o locuință la un preț redus	
14.	Achitarea totală a costului de închiriere a unei locuințe	
15.	Posibilitatea de a obține un credit cu dobândă preferențială pentru studii sau procurarea unei locuințe	
16.	Oferirea de zile libere pentru performanță bună	
	Alți factori care v-ar motiva destul de mult:	
	-	
	-	
	-	
Comentarii:		

**INVENTAR**  
**privind strategiile/tehnicile de motivare nefinanciară**  
**a funcționarilor publici utilizate în autoritatea publică**

**Instrucțiune:**

Prezentul inventar are drept scop să identifice și să exploreze procedurile (tehnicile și metodele) de motivare nefinanciară a funcționarilor publici utilizate în autoritatea publică din care faceți parte. Vă rugăm să examinați lista întrebărilor/răspunsurilor posibile și să identificați răspunsul cel mai potrivit (bifați), să oferiți explicațiile și argumentele de rigoare. La oferirea răspunsurilor vă rugăm să țineți cont atât de opinia dvs. cât și de reacția/opinia/percepția funcționarilor publici la implementarea procedurilor de motivare nefinanciară în autoritatea publică (nu este nevoie de o chestionare suplimentară). Vă asigurăm confidențialitatea informației.

Responsabil de completarea inventarului este șeful subdiviziunii resurse umane.

<b>Denumirea autorității publice:</b>	
<b>Numele și prenumele persoanei care a completat inventarul:</b>	
<b>Funcția deținută:</b>	
<b>Data completării:</b>	

Nr. d/o	Întrebarea și răspunsurile posibile	Răspunsul Dvs.	Comentarii/ Argumente/ Descriere (obligatoriu)
1.	<b>Care dintre procedurile de motivare nefinanciară menționate mai jos se aplică în autoritatea Dvs.?</b>		
1.1.	Oferirea de diplome pentru funcționarii publici care au înregistrat performanțe înalte la locul de muncă	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.2.	Oferirea de premii pentru funcționarii publici care au înregistrat performanțe înalte la locul de muncă	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.3.	Menționarea în public (la ședințe, alte întruniri interne) a succeselor și a rezultatelor pozitive înregistrate de unii funcționari publici	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.4.	Organizarea de întruniri/discuții neformale și libere, periodic, între funcționarii publici de execuție și șeful subdiviziunii, precum și conducerea autorității publice	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.5.	Plasarea pe Panoul de onoare a fotografiei funcționarilor publici care au obținut performanțe înalte în activitate	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.6.	Oferirea de cadouri pentru sărbători, ziua de naștere sau evenimente importante din viața funcționarului public (căsătorie, nașterea unui copil)	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.7.	Organizarea de programe de divertisment destinate copiilor angajaților în timpul sărbătorilor de iarnă/Paști	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.8.	Oferirea de tichete de cazare gratuită sau la preț redus în casele de vacanță ale instituției	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	
1.9.	Organizarea de excursii/activități în echipă în timpul liber	Da __ Nu __ Periodic__ Întâmplător__	



Nr. d/o	Întrebarea și răspunsurile posibile	Răspunsul Dvs.	Comentarii/ Argumente/ Descriere (obligatoriu)
1.10.	Beneficierea de servicii medicale gratuite (suplimentare la cele oferite de polița medicală) prestate de instituțiile medicale care deserveșc instituția	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
1.11.	Medierea pentru obținerea de credite avantajoase pentru procurarea unei locuințe	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
1.12.	Medierea pentru cofinanțarea studiilor postuniversitare	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
1.13.	Oferirea de oportunități de instruire peste hotare (seminare, cursuri de instruire etc.)	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
1.14.	Organizarea unor cursuri de învățare a unei limbi străine sau utilizare a calculatorului	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
1.15.	Oferirea de zile libere în calitate de premiu pentru performanță și efort depus	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
1.16.	Altele (menționați):	Da __ Nu __ Periodic __ Întîmplător __	
2.	<b>Dacă unele dintre procedurile menționate mai sus sau alte proceduri menite să motiveze funcționarii publici se aplică în autoritatea dvs. vă rugăm să oferiți informații suplimentare:</b>		
2.1.	Cîți funcționari publici beneficiază de aceste proceduri pe parcursul unui an (cumulativ, în total)?	Numărul este _____	
2.2.	Aplicarea are loc în baza unui program de motivare nefinanciară a funcționarilor publici la nivel de autoritate publică?	Da __ Nu __	

Nr. d/o	Întrebarea și răspunsurile posibile	Răspunsul Dvs.	Comentarii/ Argumente/ Descriere (obligatoriu)
2.3.	Procedurile de motivare nefinanciară se aplică tuturor funcționarilor publici, fără vreo careva excepție? Dacă nu, atunci care sunt criteriile?	Da__ Nu__	
2.4.	Există vreo procedură specifică de alegere a funcționarilor publici care vor beneficia de o anumită procedură de motivare? Dacă da, vă rugăm sa explicați această procedură mai detaliat	Da__ Nu__	
3.	<b>Care este nivelul de implicare a conducerii autorității publice în promovarea și implementarea procedurilor de motivare nefinanciară?</b>	Înaltă ____ Medie ____ Joasă ____	
4.	<b>Care este reacția/opinia funcționarilor publici în privința procedurilor de motivare nefinanciară aplicate?</b>		
4.1.	Funcționarii publici le consideră motive toare și depun eforturi sporite pentru a fi eligibili	Da__ Nu__	
4.2.	Procedura de selecție este obiectivă și merită să depui efort pentru a beneficia de procedurile de motivare	Da__ Nu__	
4.3.	Funcționarii publici care beneficiază de procedurile de motivare sunt protejații conducerii	Da__ Nu__	
5.	<b>Care a fost relația între folosirea acestor proceduri de motivare nefinanciară și performanța funcționarilor publici?</b>		
5.1.	A fost înregistrată o îmbunătățire generală a performanței funcționarilor publici după aplicarea acestor proceduri de motivare nefinanciară	Da__ Nu__	
5.2.	Au înregistrat o performanță mai bună doar funcționarii publici care au beneficiat de aceste proceduri de motivare	Da__ Nu__	
5.3.	S-a observat careva schimbări în nivelul motivării și performanței funcționarilor publici	Da__ Nu__	
6.	<b>Alte aspecte privind procedurile folosite în instituția Dvs.:</b>		

## CHESTIONAR – MODEL

### de identificare a factorilor motivaționali ai funcționarilor publici

#### Instrucțiune:

Sunteți rugat să răspundeți la întrebările de mai jos într-un mod cât mai sincer și deschis. Răspunsurile dvs. sunt importante și vor ajuta SRU la elaborarea unui Program funcțional de motivare nefinanciară a funcționarilor publici. Chestionarul este anonim.

Întrebări		Comentarii/Sugestii
<b>1. Vă place activitatea pe care o desfășurați?</b>		
a) Da b) Nu c) Nu știu (N/Ș)		
<b>2. Cum apreciați, în autoritatea publică, toți angajații sunt tratați în mod egal și obiectiv?</b>		
a) Da b) Parțial c) Nu		
<b>3. Vă rugăm să menționați, în ordinea importanței, ce vă motivează cel mai mult la locul de muncă (1 – cel mai mult vă motivează, 6 – cel mai puțin vă motivează)</b>		
1.	Ambianța/mediul de lucru/condițiile de muncă	
2.	Relațiile cu șeful/collegii	
3.	Oportunitatea de a fi promovată în bază de merite	
4.	Oportunitățile de instruire	
5.	Laude și recunoaștere a meritelor în public	
6.	Sarcini provocatoare și interesante	
<b>4. Dacă ați avea posibilitate, ce acțiuni ați întreprinde pentru a spori motivația dvs. și a colegilor dvs.?</b>		

Vă mulțumim!

## PROGRAM ANUAL DE MOTIVARE NEFINANCIARĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI – MODEL

### 1. Scopul programului

Prezentul „Program de motivare nefinanciară” conține un set de tehnici și acțiuni de motivare nefinanciară ce au drept scop sporirea performanței profesionale a funcționarilor publici din \_\_\_\_\_ (denumirea autorității publice).

### 2. Obiectivele programului

- sporirea și menținerea motivației angajaților pentru atingerea scopului general în activitatea autorității publice;
- creșterea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici;
- îmbunătățirea climatului psihosocial în cadrul colectivului;
- crearea și menținerea unei echipe eficiente în autoritatea publică;
- altele \_\_\_\_\_.

### 3. Grupul-țintă

Prezentul program este destinat funcționarilor publici, precum și altui personal din cadrul autorității publice.

### 4. Strategii/tehnici/acțiuni propuse

Strategii/tehnici/acțiuni propuse	Momentul optim al aplicării
<p><b>Motivare, relaxare și energizare</b></p> <p><i>Sărbătorirea zilelor de naștere.</i> Fiecare omagiat este felicitat personal de către șeful subdiviziunii din care face parte, iar funcționarii publici de conducere de nivel superior și de conducere, sunt felicități personal de către conducătorul autorității publice. Se recomandă oferirea unei felicitări cu urări acordate de către fiecare coleg din subdiviziune.</p>	<p>În ziua de naștere a angajatului</p>

<b>Strategii/tehnici/acțiuni propuse</b>	<b>Momentul optim al aplicării</b>
<p><i>Ziua complimentelor</i> – ziua în care salutările între angajați sunt însoțite nemijlocit de complimente, toți zâmbesc și sunt reciproc amabili.</p> <p><i>Vizitele-surpriză</i> – ziua în care o persoană realizată în domeniul de activitate sau în alte ramuri (actor, artist, deputat etc.), un fost angajat al direcției/secției sau orice altă persoană care poate prezenta interes pentru colectiv, este invitată la o întâlnire neformală cu angajații.</p>	<p>Perioadă de tensiune și când persistă un volum mare de lucru / 1 aprilie</p>
<p><b>Sărbătorirea și recompensarea succeselor</b></p> <p><i>Petrecheri sau serate scurte</i> – ziua în care un colectiv s-a manifestat printr-o activitate soldată cu succes sau a obținut un rezultat deosebit în procesul de muncă și organizează o mică petrecere sau ieșire pentru a sărbători realizările.</p> <p><i>Excursii în țară</i> – organizarea unei ieșiri în aer liber în scopul creării unei ambianțe amicale în cadrul colectivului (o excursie la locurile sfinte din țară - Mănăstirile Saharna, Țipova, Căpriană etc.; vizitarea beciurilor Cricova, Mileștii-Mici; un picnic la Vadul lui Vodă) etc.</p> <p><i>Diplome de merit</i> – menționarea cu diploma autorității publice a unei persoane sau subdiviziuni pentru performanțe profesionale, rezultate remarcabile în muncă, aprecierea succeselor etc.</p>	<p>După obținerea unui succes în subdiviziune</p> <p>Primăvara – vara</p> <p>Recompensă imediată</p>
<p><b>Stimularea ideilor și creativității</b></p> <p><i>Premiul „Idea strălucită”</i> – se vopsește un bec în culoare aurie sau argintie, se montează pe un suport și se inscripționează „Premiul Ideea Strălucită”. Acesta se înmânează colectivului sau unei persoane pentru generarea unei idei care a contribuit la realizarea succesului.</p> <p><i>Mesaje</i> – se afișează prin birou mesaje de apreciere și încurajare a generării ideilor și creativității.</p>	<p>Recompensă imediată</p>

Strategii/tehnici/acțiuni propuse	Momentul optim al aplicării
<p><i>Boxă de idei la nivel de subdiviziune</i> – această boxă este destinată colaboratorilor subdiviziunii pentru ca aceștia să-și exprime ideile, sugestiile referitor la procesul de muncă, relațiile interpersonale etc.</p>	
<p><b>Dezvoltare profesională și personală</b></p> <p><i>Seminare și cursuri de specialitate</i> – se delegă angajatul la seminare și cursuri de perfecționare în domeniul de specialitate.</p> <p><i>Coaching individual</i> – procesul de instruire orientat spre dezvoltarea abilităților într-un anumit domeniu oferit de către o persoană cu cunoștințe în domeniul respectiv/ coleg/șeful subdiviziunii.</p> <p><i>Schimbul de experiență</i> – după participarea la un seminar de către un colaborator în țară sau peste hotare, acesta relatează în scris și verbal informațiile acumulate colegilor săi.</p>	<p>Conform planului de instruire</p> <p>La oferirea unei sarcini noi</p> <p>În urma deplasării sau participării la cursuri de instruire, seminare</p>
<p><b>Leadership și motivare</b></p> <p><i>Delegarea</i> – procesul prin care angajatul este împuternicit cu dreptul de a lua unele decizii în procesul de muncă.</p> <p><i>Feedback individual</i> – discuția individuală și confidențială dintre șef și angajat, care are scopul de a menține o relație profesională în cadrul procesului de muncă. Ca rezultat, fiecare are posibilitatea de a-și expune obiectivele, sugestiile, iar angajatul simte importanța muncii sale.</p>	<p>Cînd persoana are pregătirea necesară în domeniu</p> <p>O dată la 3 luni</p>



