

IMPLEMENTAREA SISTEMELOR DE MOTIVARE PERFORMANTE ÎN CADRUL ÎNTRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Autor: Margareta VÎRCOLICI

Abstract: Motivarea angajaților este un element important al managementului prin care se influențează eficiența activității unei firme. Trecerea de la economia centralizată la economia de piață necesită schimbări esențiale și în domeniul motivării resurselor umane.

Cuvinte-cheie: motivare, sistem de motivare, economia de piață, salariul.

În prezent, în Republica Moldova are loc o asimilare a elementelor sistemelor de motivare din țările cu economie de piață pe fondul existenței unor raporturi juridice, a unor metode de lucru și a unor mentalități din vechiul sistem. Fiecare întreprindere își stabilește raporturile cu angajații prin negocieri directe, dar continuă, cu mici excepții, să folosească și vechile grilele de salarizare, specifice economiei centralizate.

Pentru ca salariul să acționeze ca pârghie a stimulării creșterii economice, ca sursă de venit și de sporire a nivelului de trai, sistemul de motivare trebuie să satisfacă simultan o serie de cerințe:

- în primul rând, să asigure o creștere a productivității muncii, acționând ca factor de dezvoltare a întreprinderii;
- în al doilea rând, sistemul de motivare trebuie să urmărească stabilirea mărimii salariului în dependență de calitate, competitivitate, performanță etc.
- în al treilea rând, sistemul de motivare trebuie să fie rezultatul intereselor agenților economici atât sub aspectul recompensării pentru participare la muncă, cât și pentru stimularea rentabilității și sporirea producției pentru reinvestire și dezvoltare.

Actualmente, majoritatea companiilor în lume își creează sisteme de motivare proprii, care prevăd calculul salariului fiecărui angajat în dependență de performanțele în muncă a acestuia. În aceste sisteme de motivare sunt prevăzuți anumiți parametri și indicatori necesari pentru evaluarea performanțelor angajatului și calcularea salariului acestuia.

În continuare sunt prezentate avantajele sistemului de motivare (fig.1).

Pentru obținerea unor rezultate pozitive și pe termen lung, este necesar ca sistemele de motivare să aibă scopuri clare și tangibile.

Elaborarea sistemului de motivare pentru conducători, specialiști și muncitori.

Pentru elaborarea unui sistem de motivare eficient în cadrul întreprinderilor autohtone poate fi elaborată rețeaua tarifară unică, în care să fie luate în considerare diferiți factori, ce au influență asupra remunerării muncii. La aceștia se referă: complexitatea activității, condițiile de muncă, intensitatea, responsabilitatea, importanța activității, nivelul de îndeplinire al normelor, nivelul calității etc. Astfel, salariul va fi determinat în dependență de două criterii de bază – nivelul și rândul.

În comun cu top-managementul întreprinderii managerul pe resurse umane determină pentru fiecare nivel o valoare anumită a coeficientului K. Modificarea K depinde de numărul de nivele și corelația planificată între salariile de funcție maximal și minimal. De exemplu, pentru anul 2009 fabrica de confecții a determinat 17 nivele, salariul de funcție minimal – 1000 lei, iar cel maximal – 5000 lei. Astfel $K = 5,0$, ceea ce corespunde la nivelul 17.

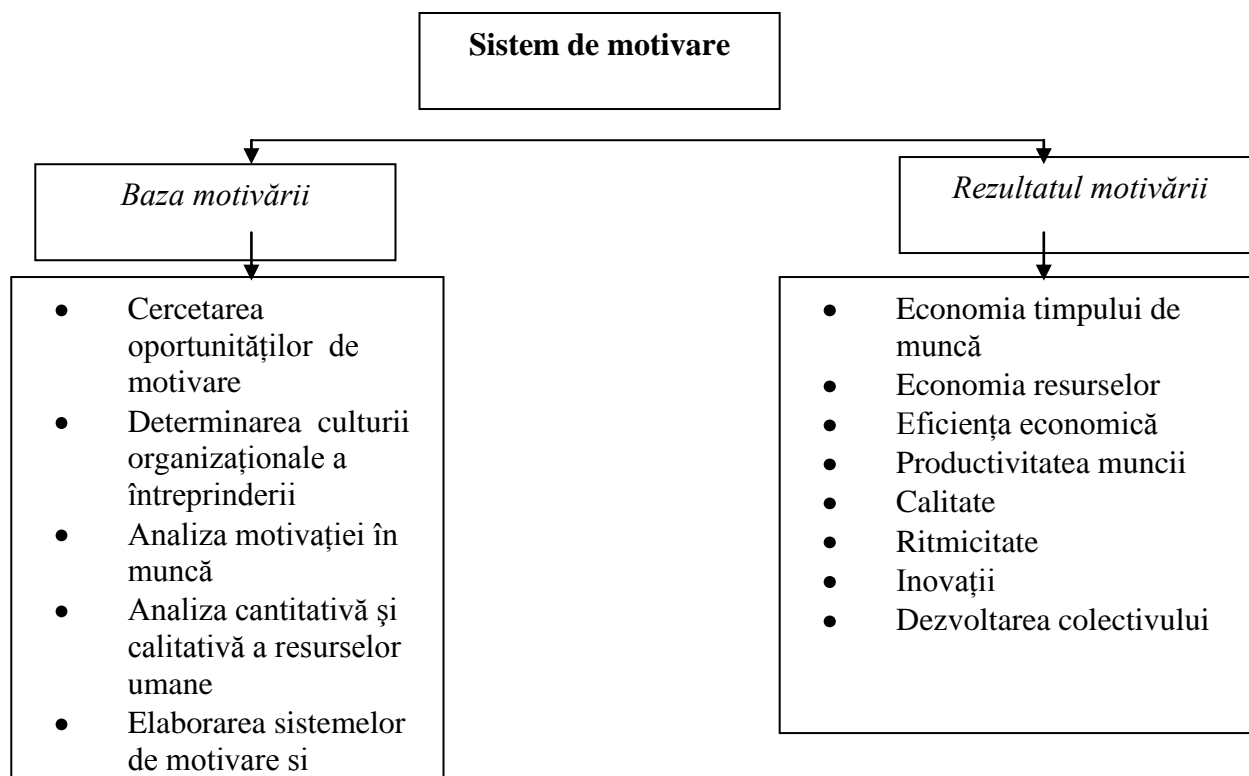


Figura 1. Avantajele sistemului de motivare la întreprinderile din Republica Moldova
Sursa: Elaborat de autor.

Altă grupă de factori va caracteriza capacitățile individuale ale angajatului și rezultatele muncii acestuia și anume: studii, vechimea în muncă, calificarea, nivelul de îndeplinire a sarcinilor, calitatea lucrărilor și efectuarea acestora la timp, îndeplinirea funcțiilor suplimentare, lipsa cazurilor de încălcare a disciplinei de muncă, respectarea tehnicii securității va determina *rândul* remunerării muncii pentru angajați. Fiecărui rând îi corespunde valoarea coeficientului K_r . În exemplul tabelului 1 pasul modificării coeficientului K_r este stabilit de 0,05.

Coeficienții nivelului și rândului determină coeficientul integral al angajatului:

$$K_i = K \times K_r$$

Exemplu de astfel de rețea tarifară pentru întreprinderile autohtone este prezentat în tabelul 1.

Tabelul 1. Fragmentul rețelei tarifare

| | Nr. rândului | 1 | 2 | 3 | 4 | ... | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
|---------------|--------------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|
| Nr. Nivelului | K_r | 1,00 | 1,05 | 1,10 | 1,15 | ... | 2,05 | 2,10 | 2,15 | 2,20 | 2,25 |
| | K_n | | | | | | | | | | |
| 1 | 1,00 | 1,00 | 1,05 | 1,10 | 1,15 | ... | 2,05 | 2,10 | 2,15 | 2,20 | 2,25 |
| 2 | 1,25 | 1,25 | 1,31 | 1,38 | 1,44 | ... | 2,56 | 2,63 | 2,69 | 2,75 | 2,81 |
| 3 | 1,50 | 1,50 | 1,58 | 1,65 | 1,73 | ... | 3,08 | 3,15 | 3,23 | 3,30 | 3,38 |
| 4 | 1,75 | 1,75 | 1,84 | 1,93 | 2,01 | ... | 3,59 | 3,68 | 3,76 | 3,85 | 3,94 |
| 5 | 2,00 | 2,00 | 2,10 | 2,20 | 2,30 | ... | 4,10 | 4,20 | 4,20 | 4,40 | 4,50 |
| 6 | 2,25 | 2,25 | 2,36 | 2,48 | 2,59 | ... | 4,61 | 4,73 | 4,84 | 4,95 | 5,06 |
| 7 | 2,50 | 2,50 | 2,63 | 2,75 | 2,88 | ... | 5,13 | 5,25 | 5,38 | 5,50 | 5,63 |
| 8 | 2,75 | 2,75 | 2,89 | 3,03 | 3,16 | ... | 5,64 | 5,78 | 5,91 | 6,05 | 6,19 |
| 9 | 3,00 | 3,00 | 3,15 | 3,30 | 3,45 | ... | 6,15 | 6,30 | 6,45 | 6,60 | 6,75 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|------|------|------|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 10 | 3,25 | 3,25 | 3,41 | 3,58 | 3,74 | ... | 6,66 | 6,83 | 6,99 | 7,15 | 7,31 |
| 11 | 3,50 | 3,50 | 3,68 | 3,85 | 4,03 | ... | 7,18 | 7,35 | 7,53 | 7,70 | 7,88 |
| 12 | 3,75 | 3,75 | 3,94 | 4,13 | 4,31 | ... | 7,69 | 7,88 | 8,06 | 8,25 | 8,44 |
| 13 | 4,00 | 4,00 | 4,20 | 4,40 | 4,60 | ... | 8,20 | 8,40 | 8,60 | 8,80 | 9,00 |
| 14 | 4,25 | 4,25 | 4,46 | 4,68 | 4,89 | ... | 8,71 | 8,93 | 9,14 | 9,35 | 9,56 |
| 15 | 4,50 | 4,50 | 4,73 | 4,95 | 5,18 | ... | 9,23 | 9,45 | 9,68 | 9,90 | 10,13 |
| 16 | 4,75 | 4,75 | 4,99 | 5,23 | 5,46 | ... | 9,74 | 9,98 | 10,21 | 10,45 | 10,69 |
| 17 | 5,00 | 5,00 | 5,25 | 5,50 | 5,75 | ... | 10,25 | 10,50 | 10,75 | 11,00 | 11,25 |

Sursa: Elaborat de autor.

Salariul tarifar și coeficientul integral al angajatului se fixează în contractul individual de muncă.

Modele de premiere. Programul Scanlon este un sistem de remunerare legat nemijlocit de ridicarea productivității muncii. Acesta include trei elemente-cheie:

- colaborarea și cooperarea între angajații și top-managementul;
- implicarea angajaților în mișcarea de raționalizare;
- repartizarea profitului între angajații întreprinderii în baza ridicării productivității muncii.

Pentru repartizarea profitului se utilizează formula tipică de calcul a coeficientului de repartizare, care permite să determinăm ponderea admisibilă a cheltuielilor totale pentru personal în valoarea totală a confecțiilor fabricate.

$$K \text{ repartizare} = \frac{\text{Cheltuielile totale pentru forța de muncă}}{\text{Valoarea totală a confecțiilor fabricate}}$$

Coeficientul în cauză se determină în baza datelor pe anii precedenți și arată legătura între cheltuielile pentru forța de muncă (inclusiv fondul de salarii și profitul) și prețul producției (inclusiv modificările, care trebuie luate în considerare la crearea stocurilor materiale).

Utilizând coeficientul de repartizare, putem afla pentru o perioadă concretă cheltuielile admisibile pentru forța de muncă. Cheltuielile date se compară cu fondul de salarii efectiv. Dacă salariul efectiv este mai mic decât cel admisibil, atunci se plătește primă. De obicei, prima este repartizată între întreprindere și angajați în raportul de 25 și 75%, respectiv.

Totodată, din prima, ce revine angajaților, o parte poate fi rezervată pentru a suplini neajunsul de mijloace bănești în lunile următoare sau poate fi utilizată în calitate de stimulent adițional în cazul asigurării ridicării productivității muncii pe o perioadă îndelungată de timp.

În tabelul 2 este prezentat calculul primei în baza utilizării sistemului Scanlon. Admitem că coeficientul de repartizare constituie 0,283.

Tabelul 2. Calculul primei după sistemul Scanlon

| N r. | Indicatorul | Valoare, lei |
|------|--|--------------|
| 1 | Vânzări nete lunare | 2226000 |
| 2 | Modificarea stocurilor de producție finit (după valoare sau în prețurile de vânzare) | -441000 |
| 3 | Producția comercializată (poziția 1- poziția 2) | 1785000 |
| 4 | Cheltuielile admisibile pentru forța de muncă (K repartizare*poziția 3) | 505155 |
| 5 | Fondul de salarii lunar efectiv | -470000 |
| 6 | Fondul de premii (poziția 4 – poziția 5) | 35155 |
| 7 | Ponderea întreprinderii (25%) | -8788,75 |
| 8 | Ponderea angajaților (75%) | 26366,25 |
| 9 | Rezerva primei (20% din poziția 8) | -5273,25 |
| 10 | Profitul destinat repartizării | 21093 |
| 11 | Fondul de salarii lunar pentru calcul | 350000 |
| 12 | Procentul primei (poziția 10 / poziția 11) | 6% |

Menționăm faptul că *fondul de salarii pentru calcul*, din care și se calculează procentul primei, nu este egal cu fondul de salarii efectiv. Acesta nu include adaosurile la salariu, precum și salariul angajaților noi-veniți, care nu au trecut termenul de încercare.

Alt model propus este *programul Raker*, care se bazează pe o corelație constantă între valoarea forței de muncă și valoarea adăugată. Programul prevede repartizarea procentuală a profitului între toți angajații cu excepția top-managementului.

Primul pas în sistemul Raker constă în determinarea producției nete a întreprinderii. Producția netă sau valoarea adăugată este diferența între valoarea de piață a producției fabricate și valoarea materiei prime, materialelor, serviciilor, adică a consumurilor materiale. Valoarea adăugată se ia în calitate de măsură a productivității. Dar această măsură depinde de mai mulți factori, de aceea în calcul se utilizează mărimea medie a acesteia pentru 3-7 ani precedenți.

Următorul pas este calcularea „normei Raker”, care prezintă ponderea producției nete, achitată angajaților în formă de salariu. Practic, aceasta reprezintă valoarea producției nete la fiecare leu de salariu. Norma utilizată trebuie să fie medie pe câțiva ani.

Calculul primei este similar cu cel din sistemul Scanlon și este prezentat în tabelul 3.

Tabelul 3

Calculul primei după sistemul Raker

| N r. | Indicatorul | Valoare, lei |
|------|--|--------------|
| 1 | Vânzări nete lunare | 1740000 |
| 2 | Modificarea stocurilor de producție finit (după valoare sau în prețurile de vânzare) | +360000 |
| 3 | Producția comercializată (poziția 1+ poziția 2) | 2100000 |
| 4 | Consumurile materiale (forma 5-C) | -1350000 |
| 5 | Producția netă (poziția 3 – poziția 4) | 750000 |
| 6 | Cheltuielile admisibile pentru forța de muncă (norma Raker = 50,2%) | -376500 |
| 7 | Fondul de salarii lunar efectiv | -340000 |
| 8 | Fondul de premii | 36500 |
| 9 | Ponderea întreprinderii (50%) | -18250 |
| 10 | Ponderea angajaților (50%) | 18250 |
| 11 | Rezervarea primelor (20%) | -3650 |
| 12 | Profitul destinat repartizării imediate | 14600 |
| 13 | Fondul de salarii lunar pentru calcul | 220000 |
| 14 | Procentul primei (poziția 12 / poziția 13) | 6,6% |

Sursa: Elaborat de autor.

Sistemele de motivare sunt un instrument pe cât de util pe atât de sensibil. Citirea lor nu cere un mare efort, în schimb interpretarea datelor și formularea de politici necesită cunoștințe bune în domeniul managementului compensației, măsurile de ajustare a politicii salariale proprii la cele din piață având implicații majore asupra organizației.

Bibliografie:

1. Manolescu A. Managementul Resurselor Umane. - București, Editura Economică: 2001.
2. Mathis R.L, Nica P., Rusu C. Managementul Resurselor Umane. - București, Editura Economică: 1997