

Raportul dintre motivare și performanță în muncă și tehnologiile informaționale

Nadejda VACAROV,
lector superior, Catedra sociologie,
Universitatea de Stat din Moldova

**“Nu există pedeapsă mai grea
 decât munca inutilă și lipsită de
 speranță.”**

Albert CAMUS

În contextul actual al unei economii bazate pe cunoștințe, odată cu conștientizarea faptului că resursele umane constituie cel mai important capital pentru orice organizație, raportul dintre motivare și performanță în muncă și tehnologiile informaționale a devenit un subiect de maxim interes pentru toate autoritățile publice și companiile orientate spre succes.

Deși din punct de vedere conceptual termenul de motivație este simplu și clar, bazându-se, în esență, pe modul în care indivizii sunt tratați și pe sentimentele pe care le au față de munca lor, realitatea organizațională demonstrează că nu este deloc ușor să se găsească mijloacele optime de motivare a angajaților sau de a-i menține motivați. Mai mult, între motivare și demotivare există o linie foarte subțire, ceea ce-i poate imprima performanței un caracter fluctuant. Complexitatea problemei motivaționale s-a tradus și prin elaborarea de către diferiți specialiști a unor definiții, care, însă, prezintă anumite limite. De exemplu, Dicționarul *Larousse* oferă următoarea definiție, dar care este aproximativă: „*Ansamblul motivelor care explică un act*”.

„*Prin motivații desemnăm acele elemente, formale și informale, de natură economică și moral-spirituale, pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților organizației satisfăcându-le anumite necesități individuale și de grup, pentru a-i determina ca, prin atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele lor să contribuie la desfășurarea activităților și îndeplinirea obiectivelor organizației.*”¹

Această definiție reliefează faptul că elementul central al motivației îl reprezintă salariatul instituției, iar rezultatul urmărit este realizarea de către angajați a obiectivelor organizaționale, din proprie inițiativă, prin determinarea acestora de către manageri, stimulându-le comportamentul necesar.

De asemenea, motivația are diferite sensuri

dintre care cele mai importante sunt:

- din punct de vedere *economic*, motivația reprezintă ansamblul factorilor ce determină comportamentul unui agent economic;
- din punct de vedere *psihologic*, motivația constituie acțiunea forțelor conștiente și inconștiente, care determină comportamentul individului;
- din punct de vedere *producător al informației și utilizator al acesteia* motivația reprezintă ansamblul factorilor tehnologici ce determină utilizarea tehnologiilor moderne (cine e mai instruit în TI, dispune de mai multă informație și e mai motivat să se realizeze).

Factorii tehnologici în perioada pe care o parcurgem și, cel puțin, în cea imediat următoare, resursele tradiționale ale afacerilor – oameni, mașini, materiale, bani – se completează cu cea de-a cincea resursă – tehnologiile informaționale. Având în vedere rapiditatea cu care se dezvoltă piața tehnologiilor informaționale pe plan mondial și național, precum și facilitățile pe care le oferă în dezvoltarea activităților umane, este necesară analiza acestor factori din perspectiva priorităților în motivație.

Una dintre teoriile intens dezbătute este teoria instrumentalității, conform căreia singura *motivație* a salariaților unei organizații o reprezintă *salariul*: “Este imposibil să-i determini pe muncitori să depună un efort mai mare decât efortul mediu al celor din jurul lor, cu excepția cazului în care le asiguri o majorare substanțială și permanentă a salariului.” Scopul angajaților este maximalizarea câștigurilor. De aceea, pentru a-și motiva subordonații, este suficient ca managerii să majoreze, nu în mod semnificativ, salariul. Se anulează în totalitate existența altor motivații ale salariaților, deci putem vorbi de unidimensionalitatea acestei teorii. De aici decurge și lipsa ei de realism și ineficiența aplicării. Deși prezintă limite majore, are totuși o rezonanță

și în prezent, existând companii care consideră că prin motivarea de acest fel se obțin rezultatele dorite, neluând în calcul și alte elemente.

Această teorie în societatea informațională se respinge, se demonstrează că salariații nu muncesc doar pentru bani, pentru aceștia, de o importanță majoră, sunt și *relațiile interindividuale la locul de muncă și cooperarea*. De aceea, se consideră necesare motivațiile care sunt corelate cu dezvoltarea sentimentului de apartenență, eficientizarea comunicării verticale și accentuarea interesului față de muncă, nu în ultimul rând prin utilizarea TI în comparație cu salariul obținut. Utilizarea principalelor tehnologii informaționale, precum Internet-ul și diversele sale aplicații (Intranet, Extranet, poșta electronică, e-marketingul, e-learning, comerțul electronic ș. a), recunoașterea optică a caracterelor, utilizarea bancomatelor, întâlnirile virtuale conduc instituțiile statale și publice spre modernitate, instituția modernă își desfășoară activitatea într-un mediu global informatizat, deci și motivația trebuie să aibă alt aspect și legătură reciprocă cu modernizarea societății.

Concluzia făcută de savanți este: trebuie satisfăcute mai întâi nevoile de bază, care sunt limitate: salariul minim, condițiile de muncă acceptabile și siguranța resimțită în cadrul organizației și la nivelul postului, *înainte de a motiva individul la un nivel superior*, să tindă la anumite scopuri argumentate.

Multe dintre motivațiile umane deviază de la raționalitate, însă nu trebuie pierdut din vedere faptul că există și motivații care sunt inaccesibile conștientului. Acest lucru se întâmplă deoarece de-a lungul experienței indivizilor în procesul de maturizare, emoțiile plăcute sunt atașate unor acțiuni și evenimente specifice. Pentru a înțelege în profunzime aceste specificități, este necesară realizarea unei clasificări a motivațiilor, luând în considerare însă faptul că fiecare persoană este diferită, de aceea și sistemul de motivații este particularizat în funcție de caracteristicile, valorile, experiența și așteptările fiecăruia.

Principalele tipuri de motivații sunt:³

- motivații economice și profesionale („omul economic”);
- motivații sociale („omul social”);
- motivații legate de autorealizare („omul care se realizează”);
- motivații complexe („omul psihologic”);
- motivații de mobilizare, implicare („omul participativ”).

În cadrul **motivațiilor economice și profesionale** se includ: salariul, remunerațiile angajaților,

condițiile de muncă și existența corelației dintre competențele salariaților și cerințele postului, care ar corespunde standardelor și necesităților societății.

Motivațiile sociale se referă la necesitatea existenței sentimentului de apartenență la grup, a unor relații de muncă, atât formale, cât și informale. Cele formale sunt generate de structura ierarhică a organizației. De aici reiese importanța grupurilor din cadrul companiilor și necesitatea conducerii lor de către persoane cu abilități și cunoștințe în acest sens. Analiza grupurilor determină obținerea de informații cu privire la climatul organizațiilor.

Motivațiile legate de autorealizarea individului sunt că salariații au capacitatea să îndeplinească responsabilitățile postului și chiar să aibă inițiativă să își asume unele suplimentare. De aceea, rezultă că „din punctul de vedere al conducerii unei organizații, motivația salariaților este maximă atunci când fiecare angajat are stabilit un set de obiective individuale și dispune de independență psihologică.

Motivațiile complexe sunt cele care iau în considerare ierarhia motivațională individuală, corelată cu stadiile psihologice ale persoanelor. Cercetările nu au descoperit cum sunt ierarhizate motivațiile individuale. De aceea este dificil să se combine diferitele informații despre experiența anterioară a unei persoane pentru a anticipa care motivații vor predomina. Însă este cert că acestea se schimbă în timp, în special în anii de dezvoltare a maturității.

Motivațiile de mobilizare sunt cele care se referă la salariații care lucrează în organizații cu performanțe crescute. Angajații au foarte dezvoltat sentimentul apartenenței la companie, rezultatele acesteia fiind considerate rezultate personale, de aici reiese rolul important pe care resursele umane îl au în realizarea obiectivelor organizaționale. Datorită afectivității față de companie se generează implicarea în muncă și dorința de a obține performanța.

Pentru a obține o motivare superioară și implicarea salariaților în activitățile organizației se apelează la **managementul participativ**. Acest tip de management presupune descentralizarea activității organizației și creșterea rolului salariaților de pe diferite niveluri ierarhice în realizarea obiectivelor organizaționale, implicarea sporită a acestora și crearea unor interdependențe în vederea obținerii unor rezultate superioare. Deciziile cu privire la problemele importante ale organizației și la resursele umane sunt fundamentate și aplicate

prin analiza și contribuția salariaților, acest lucru determinând facilitarea procesului decizional.

Managementul participativ implică existența delegării și descentralizării activităților. **Delegarea** presupune acordarea unor responsabilități superioare salariatului, prin extinderea competențelor sale pentru a rezolva anumite aspecte. Superiorii exercită o formă de control asupra acestuia, evitând însă apariția unor constrângeri, tot ei fiind cei care iau o anumită decizie cu privire la aspectul luat în considerare. Aceasta nu atrage schimbări majore în structura organizației, însă este o sursă motivatoare pentru angajați, care astfel se simt importanți și au ocazia să învețe, să deprindă noi abilități și competențe.

Descentralizarea presupune schimbări structurale majore, prin „creșterea autonomiei unităților din componența unei organizații.”⁴ Implicația care reiese este creșterea responsabilității diferitelor structuri ierarhice, realizându-se, totodată, o implicare superioară a angajaților în fundamentarea și aplicarea deciziilor. Un efect favorabil este scăderea rezistenței la schimbări prin participarea angajaților la desfășurarea procesului decizional. De asemenea, sentimentul de apartenență și atașamentul resurselor umane față de companie crește. Ca și delegarea, descentralizarea generează personalului sentimentul de importanță a acestora pentru angajator. Principala limită a acesteia este datorată comunicării; dacă fluxul ascendent de informații nu se poate asigura la un nivel eficient și în timp real, performanțele organizației pot fi afectate.

Există mai multe metode participative utilizate de către companiile performante pentru motivarea salariaților și implicarea sporită a acestora în viața organizației, prezentate în continuare.

Managementul de contact, care așa cum sugerează numele, se referă la realizarea unui contact zilnic între manageri și subordonații săi, cel puțin o dată pe zi, pentru a comunica cu aceștia.

Grupele de planificare produs sunt utilizate pentru a dezvolta idei noi, produse noi, de către anumite echipe organizate dintre membrii companiei care se întâlnesc trimestrial. Proiectul este condus de un șef de produs, iar echipa are în componență și un specialist în marketing, precum și alți manageri de nivel superior. Pentru eficientizarea proiectului trebuie respectate anumite cerințe, cu privire la timpul necesar studierii ideilor și punerii în practică a acestora, cât și la cercetările de piață.

Managementul prin structuri autonome, care se utilizează pentru a evita birocrăția din ma-

rile companii, ce duc la întâzieri mari în realizarea de proiecte și au la bază identificarea unei oportunități economice, ce se urmărește a fi valorificată de către o echipă autonomă din cadrul organizației, coordonată de un șef de proiect și mai mulți specialiști. Având stabilite anumite obiective și fiind stimulată de obținerea unor recompense superioare în cazul reușitei, echipa se remarcă prin dinamism și inovare.

Echipele de „veghe” strategică sunt formate din membrii unei organizații, care urmăresc evoluția pe piață a principalilor concurenți și a acțiunilor acestora, pentru a armoniza deciziile strategice ale companiei în cauză, în funcție de comportamentul concurenților. Eficiența acestor echipe este dată de calitatea relațiilor pe care aceștia le creează pe piață, pentru a obține informațiile necesare.

Echipele de „veghe” tehnologică sunt acele echipe formate pe baza voluntariatului, care au ca obiectiv identificarea principalelor progrese și noi tehnologii de o importanță majoră pentru organizație.

Grupurile interîntreprinderi au în vedere importanța *networkingului* pentru companie, a stabilirii unor relații ce pot fi surse de avantaj competitiv pentru organizație. Grupurile interîntreprinderi sunt formate din salariații mai multor organizații care conlucrează pentru realizarea unor proiecte comune.

Echipele ad-hoc sunt formate din salariații unei întreprinderi, pe baza voluntariatului, cu scopul rezolvării unor probleme urgente, în timp util. Realizarea acestui lucru presupune obținerea unor recompense stimulative pentru angajați.

În concluzie, putem afirma că, în cazul apariției de probleme în domeniul motivației, sarcina managerului va fi dificilă, dar provocatoare. Managerului îi va fi greu să identifice natura problemelor ce apar ca mai apoi să le rezolve, datorită caracterului complex al comportamentului individual. Astfel, motivația devine un element foarte important în cadrul companiei datorită faptului că este un factor principal ce stă la baza performanței.

De la mediocritate la performanță este doar un pas, pe care angajații unei companii îl fac sau nu în funcție de motivația pe care o resimt. Această decizie are un impact major asupra valorii unei companii care crește prin angajații săi, aceștia fiind cel mai important capital.

Motivația bazată pe exemple. a) IT, performanță motivare și contabilitate

Tehnologiile informaționale joacă un rol vital în realizarea activității tuturor organizațiilor, orienta-

te atât spre obținerea de profit, cât și spre activități nonprofit. Contabilii profesioniști trebuie să utilizeze pe scară largă variatele tipuri ale tehnologiilor informaționale. Ei trebuie să joace un rol activ din organizarea, avizarea și evaluarea procedurilor de adaptare, dezvoltare și utilizare a tehnologiilor informaționale de către organizații de toate tipurile și mărimile. Societatea contemporană așteaptă ca și contabilii să dobândească nivelul cerut de competență, pentru a efectua aceste servicii ei au o arie diversă de acțiune, activând în industrie și comerț, ca liber-profesioniști sau în sectorul public. În această arie ei își asumă diferite roluri, precum acela de manager financiar, de membru al echipei care gestionează sistemul de producere a informațiilor financiare, de auditor intern, auditor extern sau expert contabil. Tehnologiile informaționale afectează modurile în care organizațiile sunt structurate, conduse și își desfășoară activitatea și, ca urmare, sunt în măsură să schimbe natura și aspectul financiar al activității instituțiilor. Tehnologiile informaționale modifică mediul competitiv la care participă contabilii și de aceea ei sunt chemați să participe la procesele de creare a informațiilor unui sistem informațional.

Un contabil bine instruit la capitolul TI este un profesionist care dispune de o motivație mult mai mare de a fi angajat, de a pretinde la un salariu decent. Recunoaștem sau nu, profesia de contabil nu era iubită, fapt pentru care și imaginea ei se afla uneori în suferință, din simplul fapt că sutele de documente, acte, mape, înșirate pe masa unui contabil, te duceau la gândul că e un neordonat, încet în muncă și suspect. Astăzi contabilul, utilizând TI pare un alt om, pentru că la ziua de azi se adevăresc cuvintele lui Goethe „contabilitatea este una dintre cele mai ingenioase creații.

b) TI, performanță motivare și statistică. Astăzi e greu de imaginat activitatea unui departament, birou de statistică fără utilizarea tehnologiilor informaționale, profesionistul statist-analist este căutat pe piața muncii, pe când câțiva ani în urmă de așa specialitate puțin ce se cunoștea. Motivația unei asemenea meserii se datorește iarăși tehnologiilor informaționale.

c) TI, performanță motivare și bibliotecă. Motivația unui bibliotecar este stâns legat de utilizarea tehnologiilor informaționale, modalitățile de căutare a informației pot fi tradiționale sau electronică - depinde de abilitățile bibliotecarului profesionist. Astăzi mai rar vezi un bibliotecar care îndeplinește o cartelă de împrumut a cărții, azi este văzut în fața calculatorului, utilizând softul pentru bibliotecă, căutarea unui document, a unei cărți în biblioteca locală sau în cea partajată.

d) TI, performanță motivare și jurisprudență. Tehnologiile informaționale trebuie să constituie una dintre strategiile prioritare menite să releveze și să împiedice fenomenul *economie subterană și spălarea banilor*. Ipoteza, că, actualmente, organele de drept aplică metode învechite de constatare a informației ce vizează comiterea unor fapte infracționale ce formează economia subterană. În context, și motivația profesioniștilor din domeniu, de a utiliza tehnologii informaționale ar duce la combaterea unor evaziuni sau fraude fiscale. Aceasta este posibil de aplicat la nivelul țării în ansamblu, grație computerizării și electronizării calculelor.

TI, performanță, motivație și Această listă poate fi prelungită.

Raportul dintre motivare și performanță în muncă și tehnologiile informaționale ține de dezvoltarea unei țări, de elaborarea și punerea în aplicare a unei strategii IT generală și dinamică, adaptată următoarelor priorități :

- **sisteme de informații interne**, care vin în sprijinul activităților Comisiei, în parteneriat cu celelalte direcții generale și servicii - mai ales în domeniul precum gestiunea documentelor, gestiunea financiară, planificare și raportare, resurse umane;

- **o infrastructură informativă și de telecomunicații sigură, fiabilă și performantă** la nivelul statal, pentru a sprijini activitățile instituției și facilita punerea în aplicare a proiectului *e-Comisie*⁵;

- **servicii de consultanță** pentru a promova cele mai bune practici în aplicarea noilor tehnologii TI;

- **servicii logistice și contractuale** pentru a asigura achiziționarea și utilizarea eficientă și la costuri avantajoase a produselor și serviciilor.

BIBLIOGRAFIE

1. Boceanu C. - Managementul performanțelor personalului, Editura Tribuna Economică, București, 2009.
2. Nicolescu O., Verboncu I.- Fundamentele managementului organizației, Editura Universitară, București, 2008.
3. Deaconu A., Podgoreanu S. - Factorul uman și performanțele organizației, Editura ASE, București, 2004
4. Internet, <http://it-moldova.md/ro/tic-in-moldova>.

⁵ e-Comisie: Comisia Europeană în aplicarea politicilor UE de administrație publică electronică.