

## EFECTELE MOTIVĂRII POZITIVE VS NEGATIVE ÎN CADRUL UNEI ÎNTREPRINDERI MIJLOCII

**Gabriela POPA (MARIN), Constantin MARIN**

Conducător științific: Lector dr. **Beatrice Gabriela COTEȚ**

**REZUMAT:** Lucrarea reprezintă un studiu efectuat în cadrul unei întreprinderi, ce are ca scop evidențierea răspunsului angajaților la aplicarea unor măsuri de motivare din partea conducerii organizației.

**CUVINTE CHEIE:** **Motivarea pozitivă** = evidențierea și încurajarea personalului pe baza reușitelor obținute, acordarea recompenselor, lipsa certurilor și folosirea tonurilor calde;

**Motivarea negativă** = discuțiile aprinse și muștrarea cauzate de nereușitele angajaților și amenințări de aplicare a sancțiunilor în cazul în care nu se îndeplinesc anumite sarcini.

### 1 INTRODUCERE

Motivarea reprezintă ansamblul factorilor care sunt responsabili de realizarea unor acțiuni, niveluri de performanță sau de perseverență a angajaților la locurile de muncă.

În funcție de natura mijloacelor și circumstanțele aplicării lor, metodele de motivare cele mai uzuale pe care managerii unei organizații le pot folosi sunt:

- Motivarea pozitivă;
- Motivarea negativă.

### 2 OBIECTUL CERCETĂRII

Pentru reliefaarea efectelor rezultate din acțiunile de motivare a personalului în funcție de procedura aplicată am efectuat o cercetare în cadrul S.C. GENERAL S.R.L., o societate cu profil de prestări servicii în domeniul proiectării și execuției instalațiilor în construcții.

Pentru o mai bună reprezentare (și diminuarea cazurilor particulare) am redus

eșantionul de observație la nivelul compartimentului de proiectare.

Perioada analizată: 01.01.2007 – 01.01.2015;

Presupunând că personalul observat s-a caracterizat printr-o evoluție liniară a comportamentului și a rezultatelor în muncă, ne propunem să analizăm răspunsul angajaților la acțiunea de motivare a conducerii întreprinderii.

### 3 STUDIUL VARIANTELOR PROCEDURALE

În perioada analizată organizația a întreprins acțiuni de motivare a personalului, în

funcție de nevoile de dezvoltare și în concordanță cu cerințele pieții.

Pentru a aprecia măsura în care acțiunile de motivare au avut sau nu efect s-a urmărit evoluția unor indicatori cum ar fi:

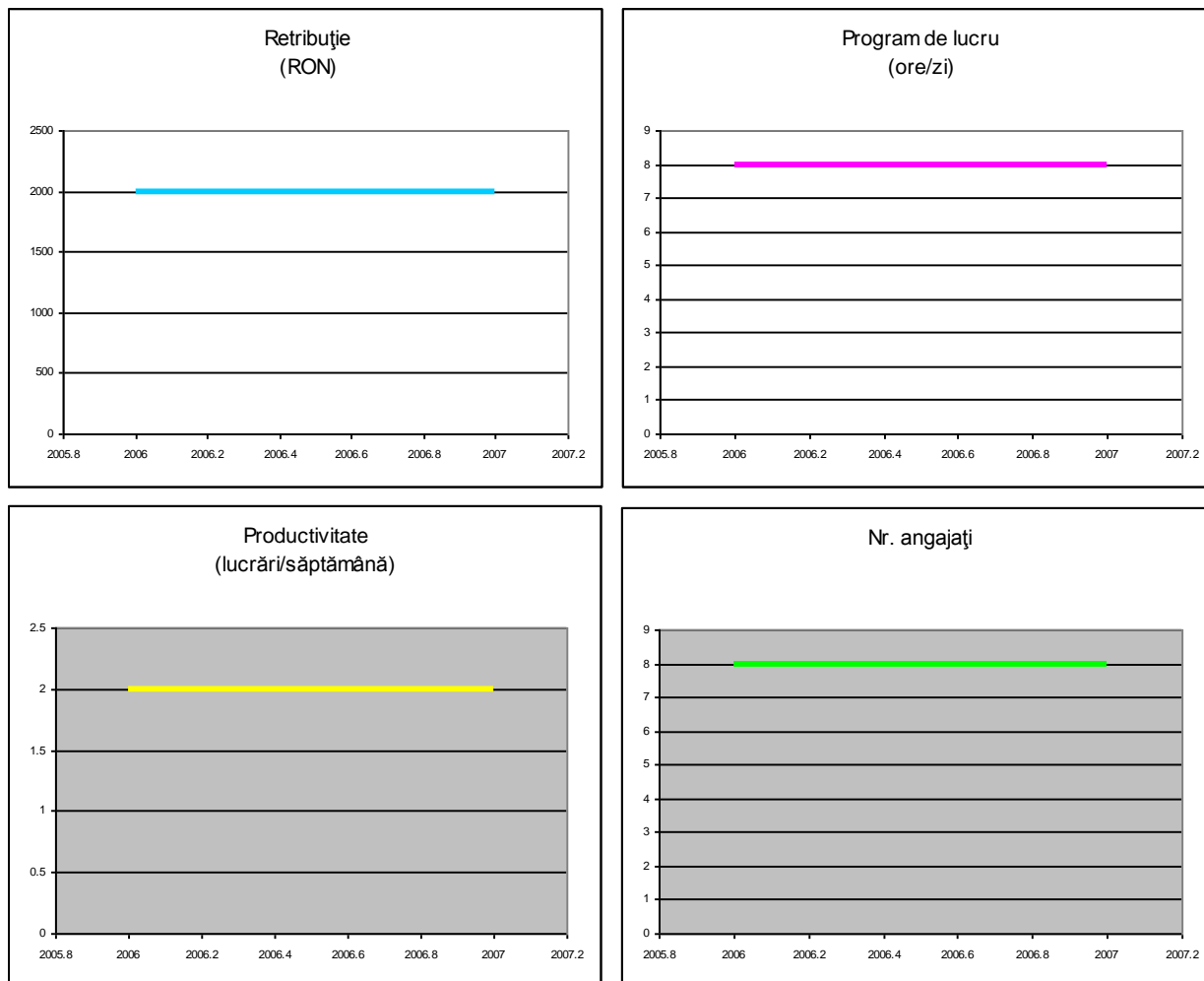
- retribuire;

- productivitatea;
- programul de lucru;
- dinamica de personal;
- gradul de satisfacție în muncă.

- compartimentul de proiectare avea un număr de 8 ingineri proiectanți
- Firma înregistra un număr de circa 16 comenzi/săptămână;
- Programul normal de lucru era de 8 ore pe zi, în intervalul 08.<sup>00</sup> – 16.<sup>00</sup>, cu o pauză de gustare de 30 minute;
- fiecare inginer avea de întocmit 2 lucrări/săptămână;
- dinamica de personal: 1 angajare/concediere pe semestru.

### 3.1 Stadiul anterior anului 2007

În perioada anterioară anului 2007 întreprinderea evolua într-un trend liniar, ușor crescător.



Diagramele 1. Reprezentarea indicatorilor de analiză 2006 – 2007

### 3.2 Metoda de stimulare aplicată în perioada 2007 - 2010

În contextul național al dezvoltării societății de consum, pe fondul creșterii economice din acea perioadă, cu o inflație controlată și un nivel maxim al prețurilor, întreprinderea atingea apogeul dezvoltării sale.

Firma înregistra un aflux puternic de comenzi ce aduceau o importantă creștere de capital la bugetul unității.

#### 3.2.1 Soluția aplicată

Pentru a onora solicitările tot mai numeroase, conducerea întreprinderii apelează la o metodă de MOTIVARE POZITIVĂ.

Aceasta consta în retribuirea la un tarif avantajos a orelor suplimentare prestate în afara

programului normal de lucru și în zilele de sâmbătoare legală.

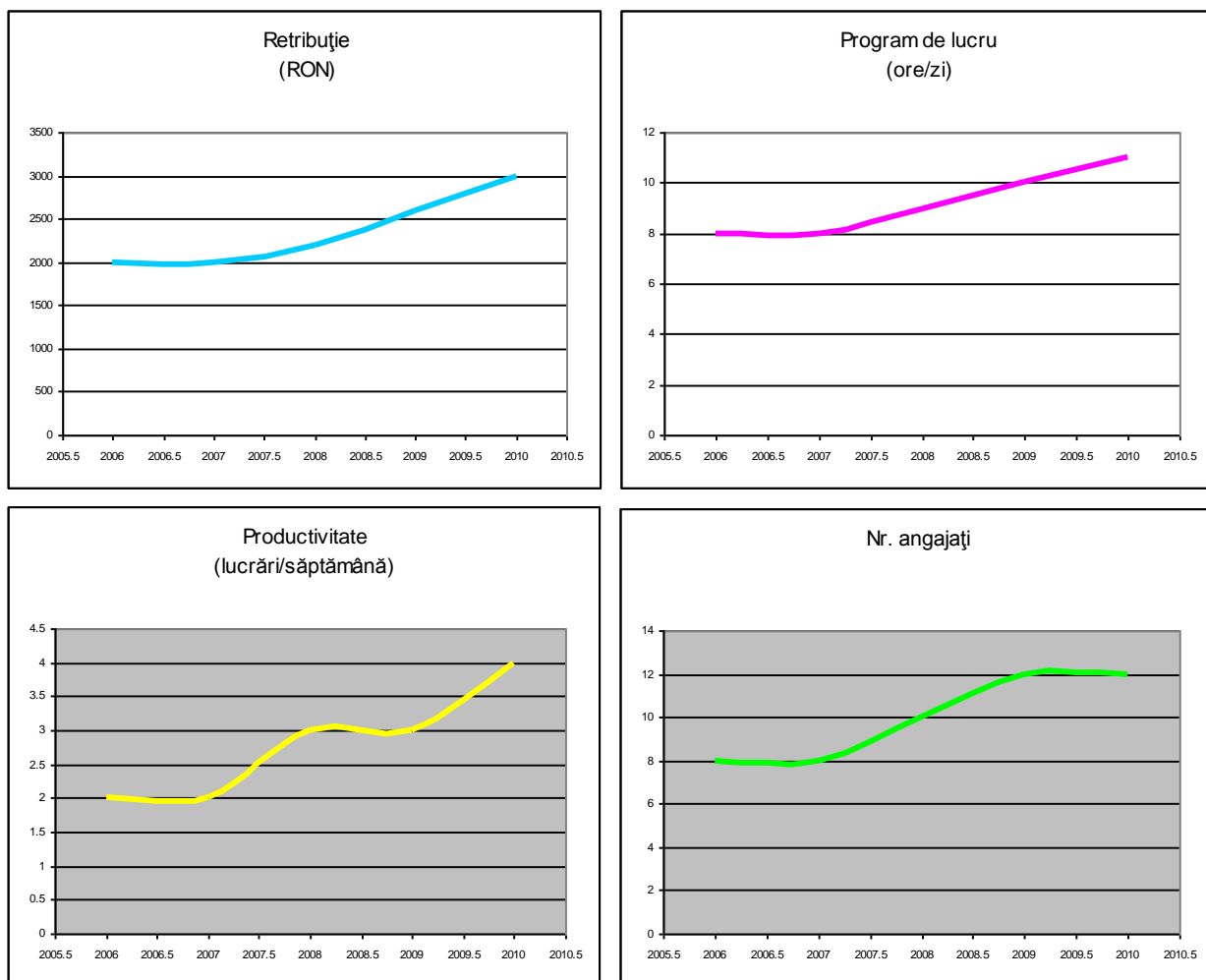
### 3.2.2 Efectele aplicării soluției

Angajații au îmbrățișat inițiativa și în scurt timp au fost atinse următoarele rezultate:

- Retribuirea, a crescut cu până la 50%, ajungând la 3000 RON;
- Productivitatea fiecărui proiectant a ajuns la 4 lucrări/săptămână;

- Angajații lucrau suplimentar 2 ~ 3 ore/zi;
- Gradul de satisfacție în muncă și coeziunea colectivului s-au îmbunătățit.

În ceea ce privește dinamica de personal s-a înregistrat o creștere importantă, determinată mai ales de numărul mare de lucrări/angajat, astfel că numărul proiectanților a crescut la 12.



Diagramele 2. Reprezentarea indicatorilor de analiză 2006 – 2007 – 2010

### 3.3 Metoda de stimulare aplicată în perioada 2011 - 2012

Pe fondul înrăutățirii situației economice și a măsurilor operate de Guvernul României în domeniul fiscal, prin suplimentarea taxării angajatorilor la CAS, întreprinderea a înregistrat o scădere a bugetului.

#### 3.3.1 Soluția adoptată

Firma nu mai poate menține ritmul atins în perioada anterioară și decide ÎNCETAREA MOTIVĂRII POZITIVE.

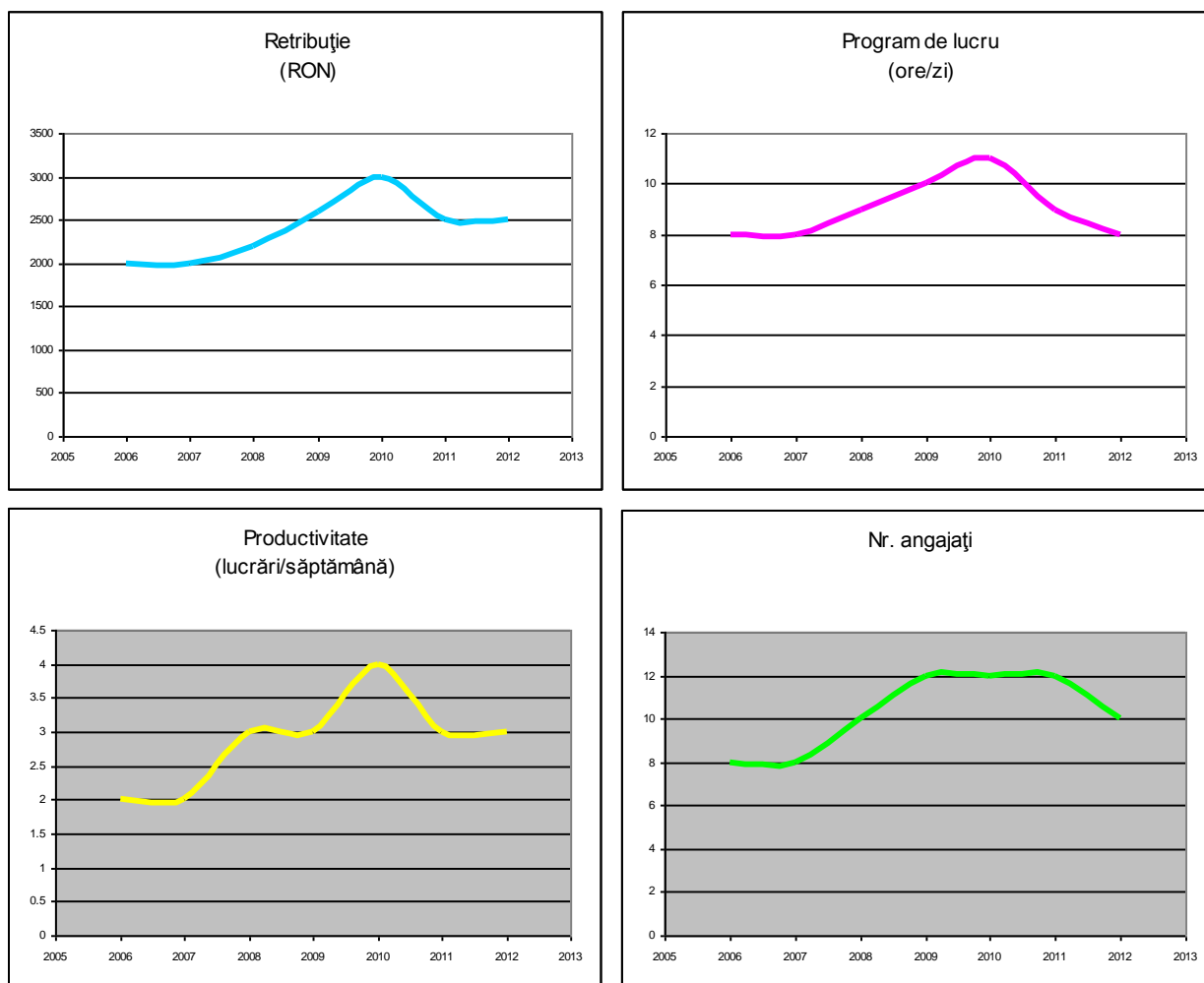
#### 3.3.2 Efectele adoptării soluției

Deși inițial angajații au fost solidari întreprinderii, imposibilitatea plătirii orelor suplimentare au determinat o scădere a gradului de satisfacție în muncă și a indicatorilor de performanță, astfel:

- Retribuirea a scăzut la 2500 RON;

- Productivitatea a coborât la 3 lucrări/săptămână;

- Numărul de angajați a scăzut la 10.



Diagramele 3. Reprezentarea indicatorilor de analiză 2006 – 2007 – 2010 – 2012

### 3.4 Metoda de stimulare aplicată în perioada 2013 – 2014

Constrângerile bugetare și degradarea mediului de afaceri, mai ales la nivelul întreprinzătorilor mici și mijlocii, au determinat o nouă restrângere a activității firmei.

#### 3.4.1 Soluția aplicată

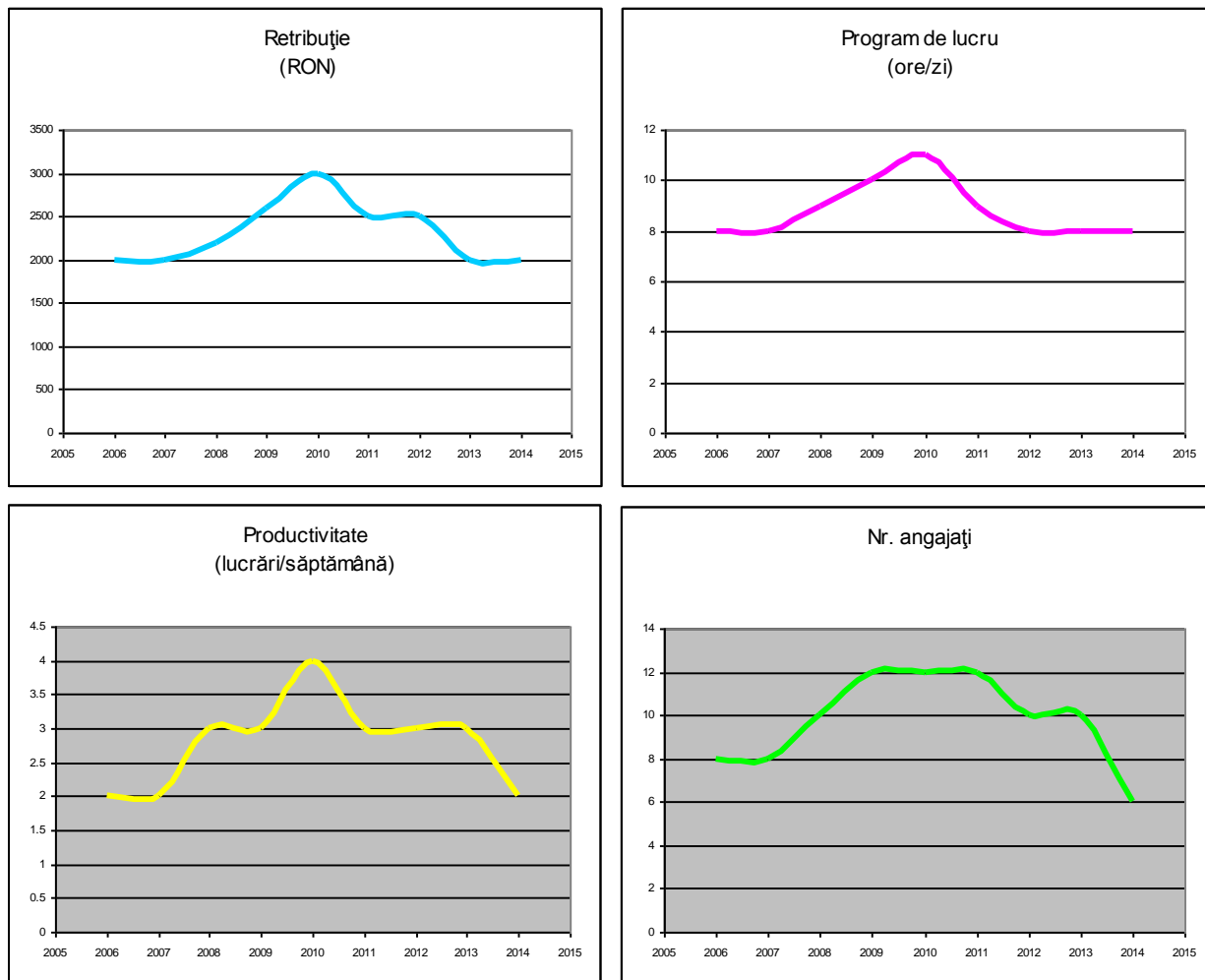
Scăderea drastică a comenzilor coroborată cu introducerea noilor standarde și exigențe în domeniul construcțiilor, au avut repercusiuni și în domeniul politicii de personal al firmei, astfel încât s-a adoptat o metodă de MOTIVARE NEGATIVĂ.

Aceasta constă în diminuarea retribuirii angajaților ca urmare a scăderii productivității acestora.

#### 3.4.2 Efectele aplicării soluției

Efortul proiectanților pentru a finaliza lucrările în condițiile noilor reglementări legale a sporit considerabil. Plecarea celor 2 proiectanți a determinat redistribuirea sarcinilor în cadrul compartimentului. Stresul acumulat și nemulțumirea generată de diminuarea salariilor au scăzut gradul de satisfacție în muncă și coeziunea colectivului, iar indicatorii de performanță au atins următoarele valori:

- Retribuirea, a scăzut până la 2000 RON;
- Productivitatea fiecărui proiectant a revenit la nivelul din anul 2007, respectiv 2 lucrări/săptămână;
- numărul de angajați a scăzut continuu ajungând la sfârșitul anului 2014 la 6.

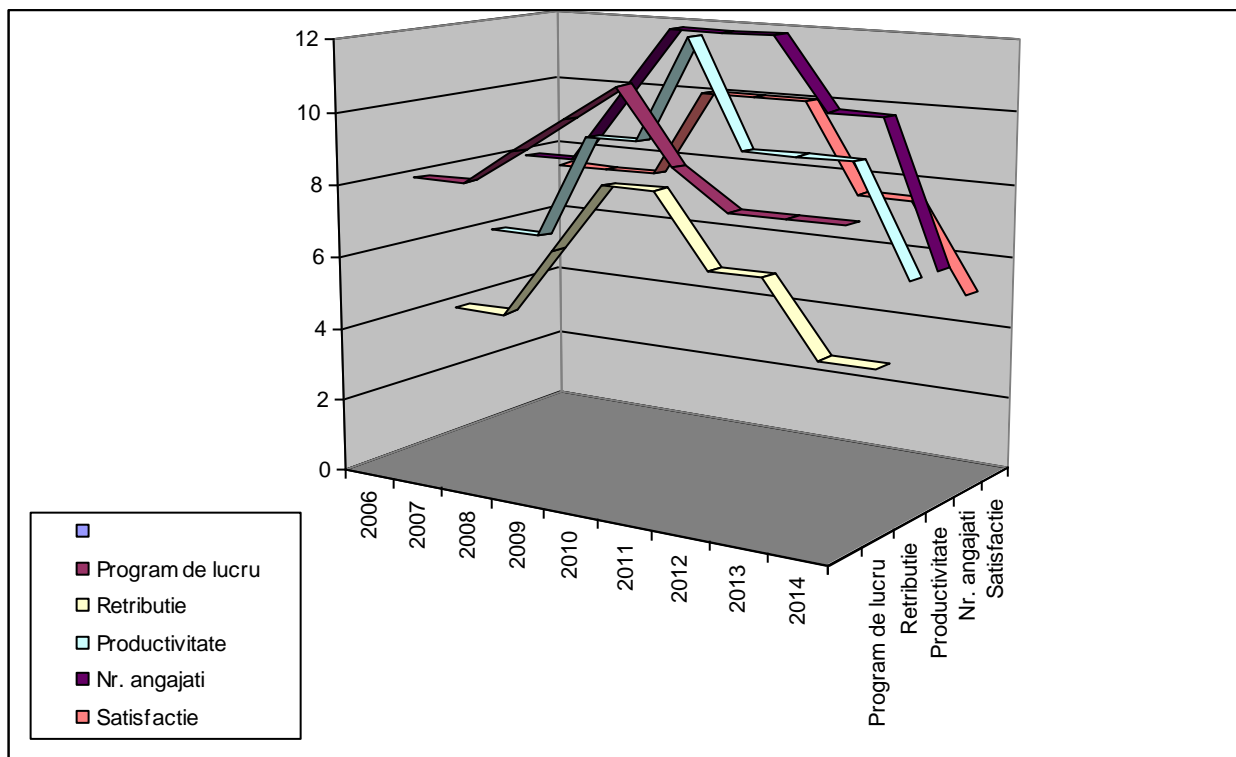


Diagramele 4. Reprezentarea indicatorilor de analiză 2006 – 2007 – 2010 – 2012 – 2014

#### 4 STRUCTURA REZULTATELOR OBTINUTE PE PARCURSUL PERIOADEI ANALIZATE

DETALII	FĂRĂ MOTIVARE		MOTIVARE POZITIVĂ			FĂRĂ MOTIVARE		MOTIVARE NEGATIVĂ	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Retribuție (RON)	2000	2000	2200	2600	3000	2500	2500	2000	2000
Program de lucru (ore/zi)	8	8	9	10	11	9	8	8	8
Productivitate (lucrări/săptămână)	2	2	3	3	4	3	3	3	2
Nr. Angajați	8	8	10	12	12	12	10	10	6
Satisfacție	S	S	S	F	F	F	S	S	N

Tabelul 1. Tabelul indicatorilor de analiză 2006 – 2007 – 2010 – 2012 – 2014



## 5 CONCLUZII

Având în vedere considerațiile expuse în capitolul 3 și distribuția rezultatelor exprimate în tabelul din capitolul 4 putem concluziona că MOTIVAREA POZITIVĂ are efecte benefice atât pentru angajați cât și pentru întreprindere. MOTIVAREA NEGATIVĂ și măsurile coercitive nu au întotdeauna efectul scontat.

## 6 BIBLIOGRAFIE

[1]. Beatrice Gabriela COTEȚ, TEORII, PRINCIPII MOTIVAȚIONALE