



A X-a Conferință Națională multidisciplinară - cu participare internațională,
"Profesorul Dorin PAVEL - fondatorul hidroenergeticii românești",
SEBEȘ, 2010

MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ

Livia ANASTASIU, Alexandra ANASTASIU

THE MOTIVATION IN WORK

This paper aims to demonstrate why the employees don't work at maximum potential. The theories show that there is a wide variety of possibilities to motivate people. Wages are not the only means. Motivation depends on several elements: effort, organization's objectives, perseverance, satisfaction.

The general motivation model includes individual and organizational factors that determine a certain behaviour that leads to rewards and the result is the satisfaction in work. If the individual isn't satisfied with the nature and the level of the rewards, he/she will change the behaviour until the balance will be reached.

Cuvinte cheie: motivația, comportamentul, teorii motivaționale, gradul de satisfacție în muncă, recompense

1. Definirea conceptului de motivație în muncă

Ce-i face pe oameni să muncească ? E greu de răspuns pentru că explicația se află în firea, în interiorul fiecăruia. Comportamentul în muncă este o reflexie a eu-lui.

"Motivația e suma energiilor interne și externe care inițiază, dirijează și susțin un efort orientat spre un obiectiv al organizației, care va satisface simultan și trebuințele individuale." (Robbins, 1998).

Se desprinde faptul că motivația este dependentă de mai multe elemente: efortul, obiectivele organizației, perseverența și satisfacerea

nevoilor.

- *efortul* este măsura cantitativă a motivației, este nivelul de efort pe care un angajat îl depune pentru a realiza performanță. Desigur, funcție de locul pe care îl ocupă în organizație, angajatul poate depune efort fizic sau intelectual.

- *obiectivele organizației* reprezintă măsura calitativă a efortului și sunt obiectivele spre care angajatul trebuie să-și canalizeze efortul. Există o strânsă legătură între obiectivele personale ale angajatului și obiectivele organizaționale. Dacă acestea coincid, efortul va fi mai mare și performanța va crește. Dacă, dimpotrivă, sunt diferite, performanța va fi slabă.

- *perseverența* este măsura în care angajatul repetă o acțiune care duce la performanță. Dacă această acțiune este unică, sau are repetabilitate redusă, înseamnă că acțiunea nu e suficient de motivatoare pentru a fi repetată.

- *satisfacerea nevoilor*: nevoia este o necesitate care face ca anumite acțiuni să fie atractive. Pentru ca un individ să fie motivat în muncă, el va trebui să perceapă faptul că efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface și propriile nevoi.

Motivația în muncă este influențată de o serie de factori: intrinseci (individuali) și extrinseci (organizaționali). S-a imaginat un model general al motivației (Rotaru, Prodan, 1998) – figura 1

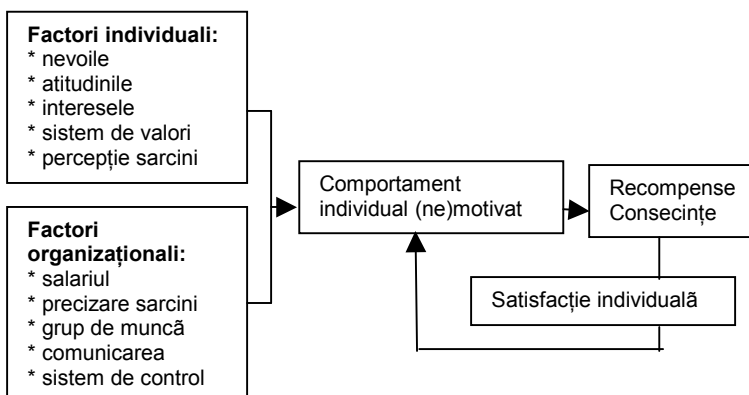


Fig. 1 Modelul general al motivației

2. Teorii motivaționale

Teoriile motivaționale sunt teorii de conținut și au ca scop demonstrarea faptului că un om motivat va da performanță. Termenul

motivație vine din limba latină: *motivus* = care pune în mișcare. Dacă individul are un motiv, indiferent care ar fi el, comportamentul în muncă va fi oglinda acestuia. Desigur, comportamentul nu este întotdeauna benefic organizației. Totul depinde de motiv. De aceea, conducătorii vor fi permanent atenți la ceea ce îi motivează pe angajați, vor forma grupuri de muncă astfel încât acestea să fie compatibile din punct de vedere motivațional, pentru a obține din partea subalternilor rezultate pozitive. Analizii acestui domeniu încearcă să explice cum începe și cum este susținut un anumit comportament organizațional.

1. *Teoria lui Maslow* (ierarhia nevoilor). Conform acestei teorii, omul își satisface în ordine nevoile ierarhice: fiziologice, de siguranță, de apartenență, de stimă și de autoîmplinire;

2. *Teoria lui Adelfer*. Această teorie împarte nevoile în trei categorii: de dezvoltare, relaționale și de existență;

3. *Teoria necesităților* (McClelland). Din acest punct de vedere, există trei tipuri de necesități: de realizare, de afiliere și de putere.

Teoriile motivaționale au o abordare globală, dar factorii motivatori sunt diferiți pentru persoane diferite, și atunci intervine specificul individual care va determina comportamentul adoptat pentru îndeplinirea obiectivelor. Vom surprinde doar câteva elemente care își pun amprenta asupra comportamentului, ca urmare a motivației:

- codul genetic: aspectele fizice și intelectuale date de ereditate;
- nivelul educațional, care nu ține întotdeauna de inteligență, ci de foarte multe ori e cauzat de conjunctură, posibilități financiare, evoluția societății, a familiei etc.;
- cunoașterea de sine;
- experiența de viață.

3. Exemple de practici motivaționale

Organizațiile aplică diverse strategii de motivare a personalului pentru a atinge obiectivele.

Acestea depind atât de buget, cât și de domeniul de activitate. O firmă de vânzări ar putea să ofere agenților un procent din produsele vândute, spre deosebire de o firmă de producție, care nu poate aplica aceeași strategie pentru personalul care nu are contact direct cu clienții.

Vom da doar câteva exemple de factori care motivează creșterea performanței în muncă, factori care vor veni în sprijinul cercetării pe care am desfășurat-o legat de motivația și satisfacția în muncă:

- recompensele financiare: remunerația angajaților trebuie să aibă o bază echitabilă pentru a fi percepută ca un element de motivație. Vechimea nu mai este un criteriu de recompensare, pentru că și un tânăr absolvent poate fi performant, mai ales în domeniile de activitate moderne: telecomunicații, software, fizică nucleară etc.

În fond, banul este un element motivator, pentru că poate fi transformat în produse necesare traiului zilnic. Desigur, banul mai dă și putere, prestigiu, importanță. Privind ierarhia lui Maslow, practic nu există nevoi care să nu poată să fie satisfăcute cu bani. Totuși, am evoluat de la filosofia împăratului Vespasian care spunea: “Banii nu au miros !” Dacă facem apel la teoria expectanței, banul are o valență mare atât timp cât este legat de performanță și devine un bun motivator. Potrivit teoriei echității, dacă banul este repartizat echitabil angajaților de pe același post pentru aceleași performanțe în muncă, va fi un element de motivație.

Banii pot reprezenta un stimulent pozitiv, dar deopotrivă și unul negativ. Sancționarea cu tăierea câtorva procente din salariu pentru diverse disfuncționalități este o practică obișnuită în organizații.

Stimulentele financiare variază de la o organizație la alta: salariu, procent din vânzări, procent din producția realizată, prime, premii, parte din profit etc.; toate acestea obligatoriu trebuie să fie acordate funcție de performanță, nu de favoritisme, simpatii, pentru că atunci se obține efectul contrar.

- atractivitatea postului: postul trebuie astfel creat și ajustat încât să se potrivească persoanei care-l ocupă. Dar nu întotdeauna rutina este bună. O varietate a sarcinilor de muncă, încurajarea creativității, sunt elemente motivatoare pentru performanță.

Postul are 2 componente:

- anvergura – numărul de activități diferite desfășurate;
- profunzimea – gradul de libertate și control.

Fiecare post poate da motivații diferite pentru oamenii care îl ocupă: de exemplu, posturile cu anvergură și profunzime mare dau în general motivație intrinsecă atunci când activitățile sunt atractive.

- obiective motivatoare: pentru a realiza performanță, angajații trebuie să înțeleagă și să accepte obiectivele, de asemenea trebuie să știe care este cantitatea de efort pe care trebuie să o depună pentru a fi performanți. Este rolul managerului să clarifice aceste chestiuni, dar, poate, cel mai important, să ofere feedback-ul. Managementul participativ este în mod real o soluție în această privință.

- flexibilitatea programului de muncă: este hotărâtoare în alegerea unui anumit post, deoarece angajații nu își neglijează

responsabilitățile față de familie;

- mediul de muncă prietenos și colegial;
- condițiile de muncă sigure.

Este normal că nu se pot îndeplini toate aceste deziderate pentru un post, ar fi o situație ideală. Dar, cu cât atenția managerilor se îndreaptă mai mult spre resursele umane, bine înțeles nu în detrimentul productivității și al calității, cu atât vor obține o implicare mai profundă a personalului și rezultatele nu vor înceta să se observe.

4. Concluzii

Nevoile și trebuințele individului au la bază mai mulți factori care le declanșează și le întrețin și care vor genera un anumit comportament:

- factori de mediu: sunt factorii care influențează nivelul dorințelor și aspirațiilor funcție de ambientul în care s-a născut și a evoluat persoana;

- factori genetici: pun amprenta asupra caracteristicilor fizice și psihice ale individului și generează un anumit nivel al nevoilor personale;

- nivelul de educație: dau măsura pretențiilor pe care omul le are de la viață în general și de la locul de muncă în particular;

- vârsta, ca și cumul de experiențe personale, care impun un nivel specific de năzuințe.

Un studiu realizat de MEDICOVER în anul 2009 privitor la satisfacția în muncă relevă faptul că există o relație între numărul de zile absente de la serviciu și gradul de satisfacție: acolo unde angajații sunt satisfăcuți, numărul de zile de concediu medical sunt mai mici. Angajații nemulțumiți se "îmbolnăvesc" mai des¹.

Un alt studiu, efectuat de Universitatea din California, la Irwin`s Center for Occupational and Environment Health, pe 24.000 de subiecți, arată că oamenii care muncesc mai mult de 50 ore/săptămână sunt expuși cu 30 % mai mult la stress și la puseuri de tensiune față de cei care muncesc part-time. Un program de muncă încărcat poate provoca: boli de inimă, de rinichi, de ficat, depresii nervoase, diabet, accidente vasculare.

Satisfacția în muncă reprezintă totalitatea atitudinilor pe care un angajat le are în activitatea sa. Aceasta se poate referi atât la un sentiment general, cât și la anumite laturi ale satisfacției. Este aproape

¹ Industria textilă și confecțiile au cel mai mare grad de absentism, iar în construcții se mai adaugă și fluctuația de personal.

imposibil să-ți placă totul. Proporția în care atitudinea față de diverse aspecte ale muncii este pozitivă sau negativă dă gradul de satisfacție sau insatisfacție în muncă.

Job Description Index (JDI) surprinde o serie de factori de satisfacție în muncă: munca prezentă, salariul, oportunitățile de promovare, supervizarea, colectivul.

În lucrarea „Measurement of Human Service Staff Satisfaction (1985), Spector enumeră ca elemente generatoare de satisfacție în muncă: salariul, promovarea, supervizarea, beneficiile, recompensele, condițiile de muncă, colectivul, comunicarea.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Armstrong, M., *Strategic Human Resources Management*, Kogan Page, London, 2006.
- [2] Goleman, D., *Inteligența emoțională, cheia succesului în viață*, Alfa, București, 2004.
- [3] Harrington, J., *Management total în firma sec. 21*, Teora, București, 2000.
- [4] Pitariu, H.D., *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, IRECSON, București, 2006.
- [5] Vroom, V., *Work and Motivation*, Jossey-Bass Classics, 1995.
- [6] Tatsumichi, S., Morishima, M., *Performance-based Pay System from Worker's Viewpoint*, The Japanese Journal of Labour Studies, no. 554/sept. 2006.

Șef lucr. Dr.Ing. Livia ANASTASIU
e-mail: anastasiu.livia@cif.utcluj.ro
Catedra de Management și Tehnologie
Facultatea de Construcții
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Masterand Alexandra ANASTASIU
e-mail: inahanastasiu@yahoo.com
Catedra Publicitate
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Universitatea Babeș-Bolyai Cluj Napoca