

## **IMPACTUL MOTIVARII PERSONALULUI ASUPRA PERFORMANTEI ORGANIZATIEI**

***Tatiana TOFAN,***  
***doctor in economie, cercetator stiintific superior, IEFS***

*Abstract. Every an organization exists and is manifested by the people. To understand the real motives of the people is necessary that the managers to know and to explain how external events is intertwined with the employee attitudes and the behavior, influencing it and guiding it in the to its actions. Many managers are of the opinion that the success a organizations is the determined by the efforts of its managers and the employees, as well as addressing behavior in terms of motivation is very difficult.*

Orice organizatie exista si se manifesta prin oameni. Pentru a intelege motivele reale ale oamenilor, este necesar ca managerii sa cunoasca si sa explice modul in care evenimentele externe se intrepatrund cu atitudinile si comportamentul salariatului, influentandu-l si orientandu-l in actiunile sale.

Prin motivare se subintelege, suma energiilor interne si externe care initiaza si orienteaza comportamentul uman spre un scop care, o data atins, va determina satisfacerea unei nevoi/necesitati.

La rindul sau cunoasterea, trebuie sa descopere punctul de plecare al oricarei actiuni – adica motivatia. Potrivit specialistilor, aceasta motivatie este determinata de valori, asteptari, credinte acumulate prin traditie, educatie sau experienta. Aceste elemente determinante influenteaza perceptiile, respectiv selectarea, ordonarea si interpretarea realitatii.

Ceea ce este vizibil pentru manager este comportamentul, dar ceea ce ramine adesea greu de prins, chiar si pentru cel aflat in cauza, sunt valorile, asteptarile, aspiratiile.

Un manager capabil sa cunoasca asteptarile si ierarhia valorilor celor cu care lucreaza poate influenta comportamentul acestora in sensul dorit. Motivarea angajatilor lor – ca si motivarea echipelor formate de acestia – ar trebui sa reprezinte o preocupare majora a fiecarui manager.

Cea mai mare parte a managerilor constata, ca au de aface cu trei categorii de salariați subalterni:

- persoane foarte motivate;
- persoane mai puțin motivate;
- persoane nemotivate.

Strategia lor de motivare consta in identificarea mijloacelor si metodelor de implicare a celei de a treia categorii, prin forta de antrenare a celorlalte doua categorii sa o aspire pe cea de a treia.

La fel multi manageri sunt de parere ca succesul unei firme este determinat de eforturile depuse de managerii si angajatii ei, dar si ca abordarea comportamentului prin prisma motivatiei este deosebit de dificila.

Oamenii pot avea motive diferite in abordarea unui anumit tip de comportament. Daca mai multe motive diferite pot explica un acelasi comportament, este dificil sa se stabileasca toate motivele care au determinat un acelasi comportament. Personalitatea, conditiile sociale, experienta, influentele grupului sau alti factori pot avea impact asupra motivatiei. In plus, un acelasi motiv poate determina comportamente diferite.

Un manager preocupat cu adevarat de prosperitatea firmei sale isi evalueaza in permanenta oamenii cu care lucreaza.

Caracteristicile de baza ale motivatiei sunt:

Efortul – primul aspect al motivatiei este legat de forta comportamentului in

munca al persoanei sau, altfel spus, de cantitatea de efort pe care o depune persoana respectiva in procesele de munca. Acest aspect implica activitati diverse in locuri de munca diverse.

Perseverenta – a doua caracteristica a motivatiei este perseverenta pe care o dovedesc salariatii atunci cand depun efortul de a-si realiza sarcinile de munca.

Directia – efortul si perseverenta in munca se refera in principal la cantitatea de munca efectuata de o anumita persoana. Dar la fel de importanta este si calitatea muncii acelei persoane. Astfel, a treia caracteristica a motivatiei este directia comportamentului in munca al persoanei. Asadar, motivatia inseamna sa lucrezi inteligent, nu numai sa lucrezi din greu.

Obiectivele – orice comportament motivat are anumite scopuri sau obiective spre realizarea carora este orientat. Scopurile angajatului ar putea include o productivitate inalta, o atentie suficient de buna saustabilirea unor decizii avantajoase.

La rindul sau performanta individuala reprezinta masura in care un membru al unei organizatii contribuie la realizarea obiectivelor organizatiei.

Factorii care contribuie la realizarea performantei individuale in organizatii sunt prezentati in figura de mai jos si anume: este dependenta de intelegerea sarcinilor de realizare, depinde de nivelul aptitudinilor, nivelul abilitatilor si nu in ultimul rind de noroc.



**Figura nr.1 Obținerea performanței individuale este condiționată de mai mulți factori**

O motivație puternică nu va conduce la performanță înaltă atunci când și acolo unde angajaților le lipsesc aptitudini și abilități esențiale, angajații nu înțeleg sarcinile de lucru sau întâlnesc obstacole de neevitat.

A motivația oamenilor în munca lor înseamnă a le recunoaște contribuția la progresul firmei, dar mai ales, de a dezvolta ei înșiși utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii.

#### A. Dimensiunea obiectivă a muncii

Utilizează ca principală sursă motivațională efectul inegalității în recompensarea muncii. S-a constatat demult că, într-o firmă repartizarea egalitară a veniturilor are un clar efect demotivant. Diferențierea recompenselor banesti în funcție de eficacitate, de calificare și de performanțele obținute – atât la nivel individual cât și la nivel de echipă de lucru – constituie o modalitate eficientă și eficace de motivare a personalului unei întreprinderi.

## B. Dimensiunea subiectiva a muncii

Utilizeaza ca sursa motivationala efectul recompenselor nepecuniare (stimulente morale). Numeroase studii au atras atentia asupra faptului ca multe categorii de indivizi pot fi motivati in actiunile lor tot atat de bine si pe alte cai decat cele banesti, materiale.

Factorii motivatori – care ar putea spori valoarea subiectiva a muncii sunt:

- recunoasterea publica a reusitei angajatilor;
- stabilirea de obiective ambitioase care sa incite concurenta;
- informarea permanenta despre situatia financiara si despre stadiul indeplinirii obiectivelor;
- incurajarea initiativei si noului in firma;
- stabilirea unui climat creativ in echipa de munca, prin cresterea autonomiei si libertatii in luarea deciziilor;
- dezvoltarea talentului si inteligentei salariatilor precum si asigurarea unor perspective profesionale acceptabile ale acestora.

Teorii ale motivatiei in munca si implicatii manageriale

S-au impus doua mari categorii:

- teoriile bazate pe nevoi – se ocupa cu ceea ce motiveaza lucratorii (nevoi si stimulente sau scopurile asociate).
- teoriile de proces (procesuale) – se ocupa de modul in care actioneaza fiecare din diversii factori motivationali existenti.

Aceste doua categorii de teorii sunt mai degraba complementare decat contradictorii.

### A. Teorii motivationale bazate pe nevoi

Nevoile sunt cerinte sau dorinte psihologice sau fiziologice pe care indivizii le pot satisface procurandu-si anumite stimulente sau realizand anumite scopuri. Comportamentul stimulat de aceste nevoi este acela care evidentiaza caracterul motivational al nevoilor.

NEVOI > COMPORTAMENT > STIMULI SI SCOPURI

1. Teoria nevoilor, a lui Maslow – conform acestei teorii, fiintele umane au cinci categorii esentiale de nevoi care sunt reprezentate printr-o piramida ierarhica, avand la baza pe cele mai imperative. Figura

Conform lui Maslow, categoria de nevoi nesatisfacuta si care se situeaza la cel mai scazut nivel are potentialul motivational cel mai inalt. Astfel, nici una dintre categoriile de nevoi nu este motivatoare in mod optim intrucat motivatia depinde de pozitia nevoilor persoanei in piramida ierarhica a nevoilor.

Atunci cand nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfacute, individul isi indreapta atentia spre nivelul superior imediat urmator.

2. Factorii lui Herzberg – clasifica categoriile de nevoi identificate de Maslow in „factori de igiena” si „factori motori”.

Factorii de igiena (de conditionare) determina insatisfactie atunci cand nu sunt luati in considerare dar, atunci cand acestia sunt asigurati, ei nu determina satisfactie (relatiile sef-subaltern, avantajele sociale si salariale ale fiecarui angajat, modul in care se exercita controlul personalului intr-o organizatie).

Factorii motori (valorizanti) nu provoaca insatisfactie atunci cand nu sunt luati in considerare, dar prin asigurarea lor se poate declansa satisfactia. Este vorba de perspectivele de cariera personala, de recunoasterea publica a meritelor, de sentimentul de autorealizare, de insusi continutul muncii propriu-zise.

3. Teoria ERD (existence, relatedness, growth) a lui Alderfer – evidentiaza trei categorii de nevoi: existentiale, relationare si de dezvoltare.

Teoria ERD raspunde la o mai mare varietate de diferentieri individuale in ceea ce priveste structura motivationala. Ea afirma ca daca nevoile de nivel superior nu sunt satisfacute, va creste dorinta indivizilor de a-si satisface nevoile de nivel inferior.

Alderfer afirma ca toate cele trei categorii de nevoi pot fi operationale in acelasi timp. Astfel, sansa de a satisface nevoile de dezvoltare printr-o munca stimulatora si provocatoare se poate dovedi motivationala chiar daca nevoile existentiale nu sunt seplin satisfacute.

4. Teoria nevoilor, a lui McClelland – conform acestei teorii, nevoile reflecta caracteristici personale relativ stabile pe care individul le capata prin experienta sa de viata si prin expunerea sa la mediul sau social. McClelland a fost preocupat de consecintele comportamentale specifice ale nevoilor. Cele trei categorii de nevoi sunt: nevoia de realizare, nevoia de afiliere si nevoia de putere.

5. Contributia lui Yoshio Kondo – conform modelului propus de Kondo, pentru orice om:

- exista o combinatie a celor cinci trepte ale piramidei lui Maslow, avand anumiti factori de pondere care variaza in mod continuu, in decursul existentei sale;

- piramida lui Maslow poate fi „urcata” sau „coborata” pe parcursul vietii.

6. Implicatiile manageriale ale teoriilor bazate pe nevoi – aceste teorii furnizeaza cateva idei importante referitoare la tehnicile manageriale de a motiva salariatii.

a) Apreciati diversitatea – managerii trebuie sa fie adeptii evaluarii nevoilor individuale ale salariatilor, carora sa le ofere obiective sau stimulente care sa corespunda nevoilor proprii.

b) Apreciati motivatia intrinseca – recunoasterea nevoilor de rang superior la multi dintre angajati este importanta deoarece o conditie pentru supravietuirea organizationala este exprimarea unui minim de comportament inovativ si creativ din partea membrilor acesteia. Un astfel de comportament pare sa apara mai probabil, ca urmare a unor nevoi de rang inalt si ignorarea acestui factor poate sa provoace demotivarea oamenilor care ar avea cel mai mult de oferit organizatiei.

B. Teoriile procesuale ale motivatiei muncii

Se concentraza pe modul in care apare si functioneaza motivatia si pe modul in care apar comportamentele motivate.

1. Teoria asteptarilor – ideea de baza este ca motivatia este determinata de rezultatele pe care oamenii se asteapta sa le obtina ca urmare a actiunilor lor la locul de munca.

Mecanismele teoriei asteptarilor se pot condensa intr-o pereche de afirmatii simple. De fapt, aceste afirmatii reprezinta premisele teoriei:

a) oamenii vor fi motivati sa lucreze in acele activitati pe care le vor gasi atractive si pe care au sentimentul ca le pot realiza.

b) atractivitatea diferitelor activitati depinde de gradul in care ele conduc la consecinte personale favorabile.

2. Implicatiile manageriale ale teoriei asteptarilor

a) Identificati si orientati asteptarile personalului – una din initiativele importante ale managerilor este sa se asigure daca subalternii lor se asteapta sa fie capabili sa indeplineasca realizările ce prezinta interes pentru organizatie. Asteptarile pot fi imbunatatite prin asigurarea de echipament si instruire corespunzatoare, demonstrarea procedurilor de lucru corecte, explicarea conditiilor in care se evalueaza performanta si colectarea eventualelor probleme ale angajatilor in legatura cu obtinerea informatiilor.

b) Clarificarea posibilitatilor de recunoastere/recompensare

c) Evaluarea diverselor nevoi existente – este recomandabil ca managerii sa analizeze diversele preferinte ale subalternilor ca oameni si sa incerce sa proiecteze pachete motivationale individualizate pentru a incerca sa satisfaca aceste nevoi.

Utilizarea tehnicilor motivationale

1. Banii – ca factor motivator

Banii pe care ii primesc salariatii in schimbul apartenentei lor la o organizatie sunt

in realitate un pachet format din salariu si diverse suplimente ce au valoare baneara, cum ar fi programele de asigurari, concediul de boala platit si concediul de odihna platit. Daca acest pachet are capacitatea de a satisface o diversitate de nevoi, atunci el trebuie sa aiba un potential deosebit ca motivator. Conform teoriei asteptarilor, daca salariul poate satisface o varietate de nevoi, atunci el are o valoare mare si ar trebui sa fie un motivator bun in masura in care este legat clar de performanta.

2. Imbogatirea continutului muncii – ca factor motivator prin urmatoarele masuri:

- Extinderea muncii/postului si motivatia - extinderea muncii/postului poate fi definita ca produsul dintre anvergura si profunzimea muncii in acel post

- Anvergura muncii/postului – numarul de activitati diferite desfasurate intr-un post.

- Profunzimea muncii/postului – gradul de libertate/control pe care il are muncitorul asupra modului in care aceste sarcini se realizeaza obiectiv.

- Teoriile motivationale indica faptul ca muncile cu extindere mare (atat largi cit si profunde) ar trebui sa asigure o mai mare motivatie intrinseca decat muncile cu extindere redusa.

Modelul caracteristicilor postului – arata ca exista cinci dimensiuni esentiale ale posturilor care au un potential deosebit de atractiv pentru influentarea motivatiei muncitorului:

- diversitatea aptitudinilor – probabilitatea de a efectua o diversitate de activitati legate de munca utilizand diferite aptitudini si talente;

- autonomia – libertatea de a-si programa propriile activitati de munca si de a decide asupra procedurilor de realizare;

- importanta sarcinii – impactul pe care il are munca asupra altor oameni;

- identitatea sarcinii – gradul in care un post de lucru implica realizarea integrala a unei activitati/sarcini de munca, de la inceput pana la sfarsit;

- feedback-ul – informatiile pe care le primeste cineva despre eficacitatea muncii sale.

3. Stabilirea obiectivelor – ca factor motivator

- performanta individuala – masura in care un membru al organizatiei contribuie la atingerea unor scopuri sau obiective ale organizatiei. Daca un angajat trebuie sa realizeze o performanta superioara, atunci ar trebui sa fie implementata o metoda de translatare a obiectivelor organizationale in obiective individuale.

- stabilirea obiectivelor – o tehnica motivationala care utilizeaza scopuri specifice, stimulatoare si acceptabile si care asigura feedback pentru imbunatatirea activitatii. Obiectivele ar trebui sa fie specifice, stimulative, acceptate, insotite de feedback continuu.

- managementul prin obiective – un program managerial detaliat, sistematic, continuu, destinat facilitarii stabilirii obiectivelor, a realizarii acestora si a dezvoltarii angajatilor.

4. Programele de lucru alternative – ca factori motivatori pentru o forta de munca calificata. Obiectivul acestor programe este de a satisface nevoile unor forte de munca mai diverse si a promova satisfactia in munca.

In concluzie se poate de mentionat; ca impactul motivarii personalului este major asupra performantei organizatiei. In dependenta de metodele si posibilitatile de aplicare a teoriilor motivationale de catre top managementul organizatiei va depinde si obtinerea rezultatelor scontate.

Toate instrumentele de motivare au avantaje si dezavantaje. Nu exista unele ce pot fi din start preferate altora si cu atat mai putin nu exista retete pentru motivarea personalului. Alegerea metodelor se face in functie de situatia organizatiei si chiar de preferintele celor implicati.

***“Economic growth in conditions of internationalization”***

---

Fiecare organizatie are propriul sistem de motivare. Acesta poate fi adaptat si imbunatatit din mers, chiar trebuie imbunatatit pe masura ce organizatia evolueaza si isi schimba caracteristicile

**Bibliografie**

1. Cretu, R., Shanks, R., Ciobanu, G. Motivarea angajatilor in companiile romanesti, intre mit... si realitate - HRD 2001.
2. Gary J. Comportament organizational, Bucuresti, Editura Economica, 1996
3. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Bucuresti, Editura Economica, 2001
4. Verboncu, I. Manageri & Management, Bucuresti, Editura Economica, 2000