

MOTIVAREA PERSONALULUI ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Autor: Olesia DELAN

Conducător științific: lect. sup. Maria Liliana MARIAN

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Putem defini motivația ca un proces intern, individual, introspectiv, care energizează, direcționează și susține un anumit comportament. Motivația este o "forță" personală care determină un anumit comportament și, atunci când ne referim, spre exemplu, la metoda de rotație a locurilor de muncă pentru motivarea angajaților, înțelegem activarea acestei forțe interioare. Motivația, moralul și satisfacerea (împlinirea) nevoilor angajaților se întrepătrund și, împreună cu productivitatea, sunt subiectele cel mai mult studiate.*

Cuvinte cheie: *motivare pozitivă, motivare negativă, motivare cognitivă, motivare afectivă, motivare intrinsecă, motivare extrinsecă, teoria așteptării, teoria echității*

Motivarea personalului constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul firmei cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite.

Motivațiile desemnează acele elemente – formale sau informale, de natură economică sau moral-spirituală – pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților firmei satisfacându-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 firmei.

Tipul de motivare desemnează ansamblul de motivații, delimitate în funcție de anumite criterii, folosite în mod repetat de manageri într-o optică specifică, care se bazează, conștient sau inconștient pe anumite ipoteze privind condiționarea motivațională a performanțelor salariaților firmei.

Deosebim câteva tipuri de motivare:

1. **pozitivă** - mărire de salariu, prime, mulțumiri, laude, ceremonii, acordarea de titluri, promovări;
2. **negativă** - reduceri de salariu, amenzi, retrogradări, amenințări verbale, muștrări;
3. **cognitivă** are în vedere latura, dimensiunea intelectuală a salariatului, axându-se pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, a cunoaște, de a opera și "controla" mediul în care își desfășoară activitatea;
4. **afectivă** – are în vedere ca salariatul să se simtă bine la locul de muncă și în cadrul firmei, să fie apreciat și simpatizat de colegi, șefi, subordonați, să se manifeste față de el simpatie și considerație;
5. **intrinsecă** – determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în cadrul firmei întrucât din aceste procese el obține satisfacții ce țin de personalitatea lui;
6. **extrinsecă** – determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în firmă pentru ca acestea vor genera din partea organizației anumite reacții formale și informale, privind partea materială

Viziunile contemporane privind motivația sunt reprezentate de: Ierarhia nevoilor a lui Maslow și Teoria celor doi factori a lui Herzberg sunt teorii ale motivației larg cunoscute. Fiecare reprezintă un pas înainte semnificativ, față de viziunea îngustă a managementului științific și față de Teoria X și Teoria Y, dar au o slăbiciune. Fiecare caută să stabilească ce îi motivează pe oameni, fără a explica de ce și cum este generată motivația, sau cum este susținută motivația în timp. În ultimii ani, managerii au început să exploreze trei alte metode care dinamizează viziunea asupra motivației: teoria echității, teoria așteptării și teoria întăririi. Teoria echității pornește de la premiza că oamenii sunt motivați, pentru început, să obțină și, apoi, să mențină un anumit nivel de echitate. Echitatea o denumim ca totalitatea de distribuire a recompenselor direct proporțional cu contribuția fiecărui lucrător la rezultatele organizației „plată egală, la muncă egală”.

Teoria echității, așa după cum am putut observa, este o teorie comparativă și este relevantă în cazul în care se apelează la bani pentru a recompensa realizarea unei persoane

Teoria așteptării, dezvoltată de Victor Vroom, este un model motivațional foarte complex, care se bazează pe o „nevinovată înșelătorie”. Conform teoriei așteptării, motivația depinde de intensitatea dorinței și de probabilitatea îndeplinirii ei.

Teoria așteptării este dificil de aplicat, dar ea oferă câteva elemente de ghidare pentru manageri. Ea sugerează că managerii trebuie să recunoască faptul că: 1. angajații lucrează pentru o varietate și extrem de diferite motive; 2. aceste motive, realizări (efecte) așteptate se pot schimba în timp; 3. este necesar să arate repede angajaților cum pot ei să obțină efectele, sau realizările pe care le doresc.

Teoria contemporană privind motivația cu, probabil, cu cel mai mare potențial pentru a fi aplicată în afaceri este folosirea încurajărilor. Utilizarea încurajărilor se bazează pe premiza că un comportament care este răsplătit, este posibil să fie repetat, atât timp cât nu apare un comportament pedepsibil. O „întărire”, sau o „încurajare” este o acțiune care derivă direct dintr-un comportament particular și poate fi o creștere a salariului, ca urmare a extinderii vânzărilor la noi clienți, sau o muștrare, pentru întârziere la serviciu. „Întăririle” pot lua o varietate de forme și pot fi folosite într-un număr de moduri. O „încurajare” pozitivă este una care dezvoltă dorința comportamentală de a obține o recompensă. Recunoașterea venită de la superiori, ca o încurajare pentru obținerea de rezultate deosebite în activitatea lor, crește dorința angajaților de a obține performanțe bune în viitor „vorba dulce - mult aduce”. O „încurajare” negativă dezvoltă dorința comportamentală de a îndepărta o greutate, sau o situație neplăcută.

Până acum ne-am concentrat atenția pe teorii și modele de motivare a angajaților. Multe dintre acestea sunt dificil de aplicat practic de către manageri. Procedurile cele mai utilizate formează un sistem de recompensare al unei organizații, care reprezintă un mecanism oficial pentru definirea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților. Un sistem de recompensare va motiva angajații să lucreze eficace, pentru a beneficia de efectele dorite din partea organizației, stipulate în acest sistem. Sistemul va avea, de asemenea, un impact pozitiv asupra moralului și satisfacției lucrătorilor. Un sistem de recompensare trebuie să îndeplinească patru condiții:

1. Sistemul trebuie să dea posibilitatea oamenilor să-și satisfacă nevoile de bază
2. Un sistem de recompensare efectiv va oferi recompensă comparabilă cu cele oferite de alte organizații.
3. Recompensa trebuie distribuită corect și echitabil în interiorul organizației
4. Un sistem de recompensare efectiv trebuie să recunoască faptul că diferiți oameni au nevoi diferite și pot alege diferite căi de realizare a acestor nevoi

Au fost dezvoltate câteva tehnici specifice pentru a veni în sprijinul managerilor care doresc să-și perfecționeze tehnicile de motivare a angajaților lor.

1. Managementul prin obiective este un proces motivațional în careun manager, împreună cu subordonații săi, colaborează la stabilirea obiectivelor lor în organizație și are ca scop principal clarificarea rolului pe care fiecare subordonat îl va avea în realizarea acestor obiective;

2. Îmbogățirea locurilor de muncă, aceasta fiind o alternativă la specializarea locurilor de muncă;

3. Modificarea săptămânii de lucru . Comprimarea săptămânii de lucru, săptămâna de lucru flexibilă și locul de muncă parțial au fost descrise ca alternative la programul de lucru tradițional. Modificarea săptămânii de lucru poate să fie, de asemenea, utilizată pentru creșterea motivației angajaților. Dacă unui angajat i se permite să decidă când să lucreze, el își va dezvolta în timp un simț al autonomiei și profesionalismului, care contribuie la creșterea motivației.

4. Participarea angajaților în luarea deciziilor este citată ca o tehnică de motivare a acestora. Când angajații au un cuvânt de spus în determinarea a ceea ce ei vor face și asupra a ceea ce dorește organizația să devină, vor dezvolta un anumit sens al implicării. Acest sentiment de participare și de o anumită importanță a angajatului în organizație va conduce, cu siguranță la creșterea motivației acestuia

5. Cercurile calității sunt grupuri constituite din angajați pe bază de voluntariat, care se întâlnesc pentru a ajuta la soluționarea unei probleme legate de calitatea unui produs. Această formă de participare urmărește, de fapt două avantaje: creșterea motivației angajaților și soluționarea unei probleme a organizației.

6. Modificarea comportamentală este o tehnică bazată pe teoria întăririi sau încurajării, prezentată mai sus în acest articol. Ca o aplicație în management, modificarea comportamentului se folosește sub forma unui program sistematic de încurajare a comportamentului dorit de organizație.

Pentru a obține obiective de producție ridicate pe piața, fabricanții au nevoie nu numai de materiile prime adecvate și de cele mai moderne echipamente de producție, ci și de motivarea angajaților.

Ce este motivația? „Unui om este mult mai ușor să-i dezvolți calitățile decât să înlături defectele”, „Cultivă-i omului calitățile, ca să-și inunde defectele”. Cuvântul motivație este cel mai adesea folosit pentru explicarea comportamentului oamenilor.

Bibliografie

1. O. Nicolescu “Management” editura Economica, Bucuresti 1999
2. C. Rusu “Managementul resurselor umane” editura Poligraf, Bucuresti 1999
3. L. Constantinescu “Comunicare si negocieri in afaceri” Bucuresti 1993