

Ghid motivational

1. Scop

Scopul acestui Ghid privind Motivatia este de a oferi idei solide si practice în vederea motivarii personalului. De asemenea, ghidul intentioneaza sa evidentieze factorii motivationali importanti si modul în care acestia pot ajuta la motivarea personalului. În aceeași masura, dorim sa evidentiem unele initiative de motivare a personalului în general sau în unele compartimente specifice.

2. Ce este motivatia?

Când e vorba sa ne explicam conduita unui anumit subiect, de multe ori nu reusim sa ne dam seama de resorturile intime care-l anima, de acea parte ascunsa a personalitatii sale care-l determina sa procedeze asa si nu altfel. Suntem prea preocupati sa-i masuram I.Q., sa îl definim caracterologic neglijând astfel acea forta launtrica care-i orienteaza si-i întretine energetic actiunea. Aceasta este motivatia, esentiala pentru activitatea umana, pentru înțelegerea si explicarea comportamentului.

Problema esentiala a motivatiei se refera la determinarea mijloacelor prin care membrii organizatiei, fiecare cu propriile necesitati si cu propria personalitate, pot fi stimulati sa contribuie pozitiv si eficient la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

În genere, prin termenul de motivatie se desemneaza starea interna de necesitate a organismului care orienteaza si dirijeaza comportamentul pe directia satisfacerii si, deci, a înlaturarii ei. Esential pentru motivatie este faptul ca ea impulsioneaza si declanseaza actiunea. Totodata, ea nu numai ca stimuleaza, dinamizeaza organismul, dar îl directioneaza spre un anumit mod de satisfacere, spre anumite obiecte capabile de a o satisface.

Definitia ca fiind totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie ca sunt înnascute sau dobândite, constiente sau inconstiente, simple trebuinte fiziologice sau idealuri abstracte, motivatia este înțeleasa fie ca ansamblu de motive, fie ca proces al motivarii sau împingere spre actiune.

Cu alte cuvinte, factorii care declanseaza, energizeaza si impulsioneaza omul în activitate sunt definiti ca motivationali. Motivatia este influentata de trei categorii de astfel de factori:

- trebuintele - prin latura lor de energizare, impuls, imbold;
- tendinte - relatiile afective si atitudinile constituite fata de diverse aspecte ale mediului si fata de propria persoana;
- obiecte si împrejurari imediate sau imaginare care se dobândesc în functie de scopuri.

Totusi, niciodata omul nu actioneaza sub imperiul unui singur motiv, ci sub influenta unor constelatii motivationale, în care de regula se produc si depasesc conflicte.

Schema modelului motivational (Figura 1) conduce la înțelegerea dinamicii interne a proceselor de stimulare. Rezumând, conceptele care fundamenteaza motivarea ca proces sunt urmatoarele:

- motivele (dorintele si impulsurile care îi determina pe oameni sa actioneze, în vederea realizarii unor obiective);
- nevoile primare si nevoile psiho-sociale;
- asteptarile.

Se observa astfel complexitatea deosebita a conceptului, el fiind unul

multidimensional, esential pentru activitatea umana si pentru înțelegerea si explicarea acesteia. Expunerea câtorva aspecte va fi edificatoare:

În primul rând, o asemenea complexitate provine si din faptul ca fenomenele motivationale nu pot fi observate direct, ceea ce face ca identificarea si denumirea lor sa fie dificila.

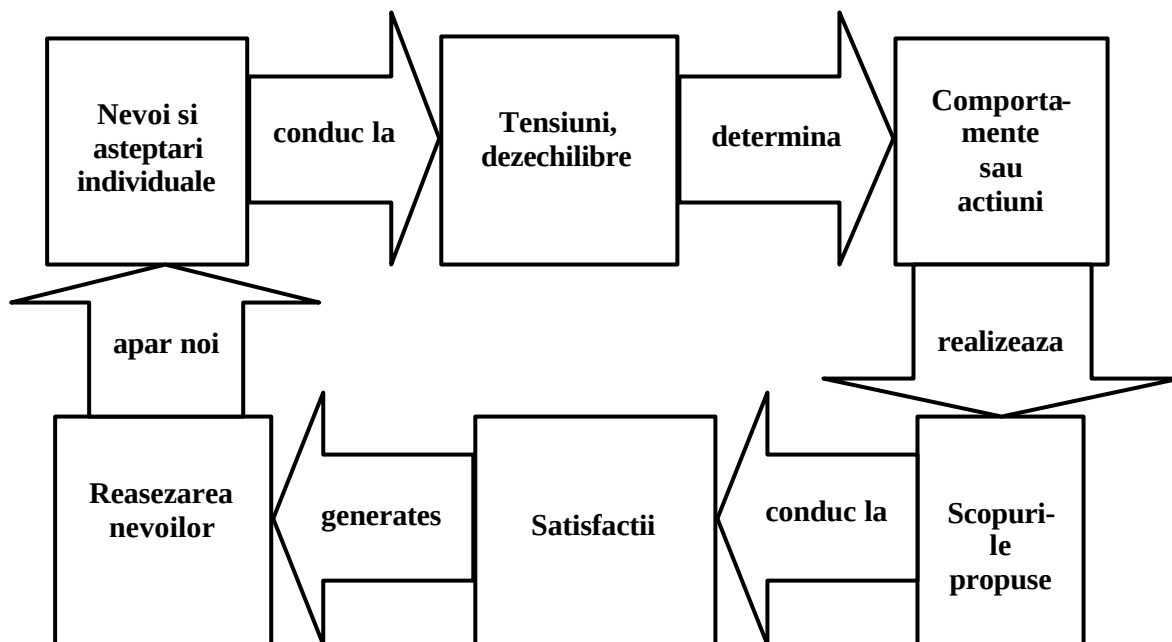


Figura 1. Schema modelului motivational.

Apoi, diversitatea, mobilitatea, înlantuirea riguroasa sau doar aparenta a motivelor între ele, trecerea de la unele la altele sau din unele în altele, complica si mai mult observarea si îndeosebi masurarea lor. Toate aceste caracteristici permit ca la un moment dat sa se stabileasca si sa se manifeste la un individ oarecare o adevarata configuratie motivationala care este atât de dinamica, de mobila, încât este aproape imposibil s-o surprinzi într-un chip într-adevar autentic.

Neîndoielnic însa, diferentele enorme care exista între indivizi, nu numai pe directia naturii motivatiei, care face ca la stimulenti asemanatori sau identici sa se raspunda diferit, dar si pe cea a modalitatilor de satisfacere a ei, ne atrag din nou atentia asupra complexitatii actelor motivationale. La unii oameni satisfacerea unor trebuinte este însoțita de stingerea lor, în timp ce la altii trebuinta satisfacuta duce la aparitia altora de acelasi tip sau de alte tipuri..

Asadar, problema motivatiei este esentiala pentru activitatea umana, pentru înțelegerea si explicarea comportamentului organizational al omului. O buna cunoastere a fenomenelor motivationale ale membrilor unei organizatii se poate dovedi utila pe urmatoarele directii:

- a explicarii si înțelegerii diverselor comportamente organizationale ale oamenilor;
- a prevenirii sau a ameliorarii unor comportamente datorate intrarii în functiune a diferitelor tipuri de motivatii;
- a stimulării creșterii motivatiei si a evitarii pierderii ei, contribuind astfel la maximizarea eficientei organizatiilor.

3. Tipuri de motivatii

Cea mai cunoscuta tipologie a motivelor este cea elaborata în functie de raporturile lor cu activitatea la care se refera. Astfel, având în vedere sursa tensiunii motivatorii, care poate fi exterioara sau interioara activitatii propriu-zise de munca se pot identifica motivatia extrinseca si motivatia intrinseca, cea care tine de însasi natura muncii.

Motivatie extrinseca – se manifesta în plan subiectiv prin trairi emotionale care sunt fie negative, fie pozitive, distingându-se astfel doua tipuri de motivatie: pozitiva si negativa..

- motivele extrinseci pozitive au o orientare pragmatica, vizând dobândirea de beneficii sau utilitati rezultate din practicarea cu succes a muncii: recompense banesti si materiale, garantii privind locul de munca, acordarea unor titluri, acordare a încrederii, urmata de delegarea de competente, lauda si multumirea manifesta, promovare sau dobândire de pozitii ierarhice superioare, prestigiu social si profesional etc. Motivatia pozitiva se produce atunci când se asociaza în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea fata de munca a individului.
- motivele extrinseci negative se manifesta prin reactii de respingere sau de aversiune fata de consecinte neplacute: sanctiuni administrative, penalizari, teama de esec, critica etc. Motivatia negativa este bazata pe amenintare, pedeapsa, blam, amenzi etc. Aplicarea acestor mijloace trebuie sa fie limitata, pentru ca exista o serie de aspecte care fac ca eficienta lor sa fie redusa:
 - sanctiunile foarte aspre au efecte motivationale scazute fiind considerate de catre salariati ca fiind incorecte;
 - sanctiunile nu pot fi aplicate, în mod obiectiv si cu aceeasi intensitate pentru indivizi diferiti aflatii în situatii diferite, dar care au gresit în aceeasi masura si, din aceasta cauza sunt considerate discriminatorii;
 - frecventa a sanctiunilor duce la insensibilizarea celor sanctionati;
 - organizatia nu se poate dezvolta pe o cultura cu valente negative.

Motivatia intrinseca – este solidara cu procesul muncii, izvorând din continutul sau specific. Munca ajunge sa fie o trebuinta care se constituie si se dezvolta în chiar procesul satisfacerii ei. Astfel, cea mai importanta sursa a motivatiei intrinseci este însasi munca. Viata ar fi un infern daca umanitatea ar trebui sa munceasca într-o maniera pur extrinseca. Aceasta pozitie fiind de nesuportat, muncitorul își creeaza mobiluri intrinsece, chiar si atunci când situatia exterioara nu i le furnizeaza.

Motivatia intrinseca are în principal trei surse:

- natura muncii – omul se realizeaza si se dezvolta prin activitatea desfasurata, munca însasi este scopul angajarii sale, ea genereaza placere sau satisfactie;
- finalitatea sociala a muncii – omul nu numai ca munceste, dar vizeaza anumite rezultate: superioare calitativ, mereu îmbunatatite, destinate satisfacerii anumitor nevoi sociale;
- realizarea propriei persoane – fiecare din noi suntem animati de dorinta de a actiona astfel încât sa dam o anumita masura propriei identitati în raporturile cu ceilalti. Munca reprezinta unul dintre domeniile cele mai propice pentru a ne pune în valoare propriile posibilitati si capacitati. Dorinta de realizare si de afirmare personala se prezinta astfel ca o sursa importanta a motivatiei intrinseci.

Motivatia intrinseca, indiferent de sursa, este mai rezistenta în timp si la factori cu actiune contrara decât cea extrinseca si, totodata, are o puternica forta de declansare si mentinere a activitatii.

Condițiile care influențează motivațiile pentru munca pot fi considerate ca structurându-se pe patru niveluri diferite :

- Dezvoltarea personală. Cercetările psihosociale au demonstrat că trăsăturile relativ stabile ale personalității au un rol important în motivarea participării la muncă. Dintre acestea, autoevaluarea și atitudinea față de muncă sunt cele mai relevante, constatându-se astfel că persoanele active, care au încredere în propriile forte, tind să se angajeze și să participe intens în activitățile de muncă, pe când cele care se subapreciază necesită intervenția unor stimuli exteriori suplimentari. Atitudinea față de muncă se manifestă sub formă de aprecieri, orientări, proiecții afective care favorizează sau dezaproba muncă în general sau un anumit gen de muncă pe baza cunoașterii unor experiențe anterioare.
- Cultura muncii. Este caracterizată prin sistemul de cunoaștere, valorizare și practicare a muncii, de relații și comportamente în muncă. Normele, valorile, credințele specifice societății în care s-a dezvoltat și a fost educată o persoană vor determina în mare măsură comportamentul acesteia.
- Organizarea și infrastructura tehnico-economică a muncii – se referă la condițiile logistice ale muncii într-o organizație, de la disponibilitatea echipamentelor tehnice, la organizarea grupurilor și a locurilor de muncă.
- Situația de muncă - se referă la modul de practicare și finalizare a muncii, la participarea în activitatea respectivă de muncă.

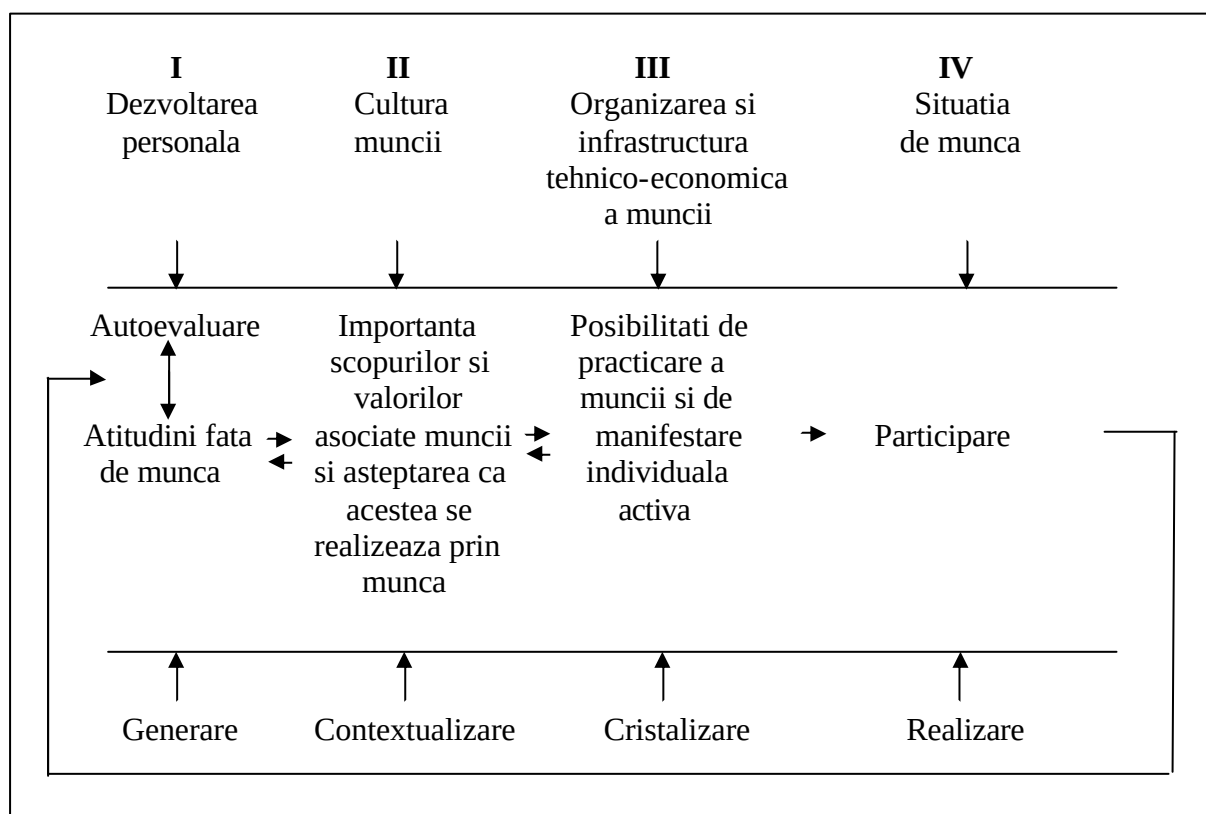


Figura 2. Niveluri și funcții în procesul motivării pentru muncă

Problema constă în integrarea celor patru niveluri, deoarece motivarea pentru muncă este un proces continuu; astfel, deși motivația se constituie individual, ea este contextualizată cultural și cristalizată instituțional (Figura 2).

În clasificarea diferitelor tipuri de motivații apare încă de la început dificultatea

alegerii criteriului care ar putea fi utilizat. Pornind de la principalele categorii de stimuli implicati în viața profesională identificăm următorii stimuli esențiali:

- stimuli banesti, financiari, economici – motivatie economica;
- munca, activitatea profesionala - motivatie profesionala ;
- interactiunea dintre membrii grupului de munca - motivatie psihosociala.

Tabelul 1. – Tipuri de motivatii ale comportamentului organizational

Categorii de stimuli	Varietati concrete de stimuli	Tipuri de motivatii
Materiali	- salariul - participarea la beneficii - premiile	economica
Munca si conditiile ei	- munca în sine - conditiile fizice ale muncii - finalitatea muncii	profesionala
Interactiunea membrilor grupurilor de munca	- scopul grupului - structura grupului - marimea grupului	psihosociala

Motivatia economica este produsa de stimulii banesti, financiari. Desi banii nu au o valoare stimulativa, ei pot capata valente motivationale prin faptul ca ei reprezinta principalul mijloc prin care omul își satisface cele mai multe dintre trebuintele sale. Este însă foarte greu, dacă nu imposibil, de a găsi un sistem de retribuire care să conțină numai aspecte pozitive, capabile să-i satisfacă pe toți angajații în aceeași măsură. Mai utilă este folosirea unor forme cât mai variate de retribuire astfel încât să se asigure îndeplinirea cât mai multor nevoi. În plus, s-a constatat că una și aceeași formă de plată poate avea în anumite condiții efecte pozitive, iar în altele negative; de aceea este necesară manipularea adecvată a sistemului de retribuire.

Stimulii economici, ca activatori ai motivației economice ocupă un loc important printre celelalte categorii de stimuli. Totuși, s-a constatat că mulți oameni continuă să muncească chiar și după ieșirea la pensie, alții continuă să muncească chiar după ce au ajuns la un anumit nivel financiar, iar alții preferă unele posturi de muncă retribuite mai prost în locul altora retribuite mai bine. Cercetările efectuate au demonstrat că salariul ocupă locurile 3-4, sau chiar 6-7 în listele ce conțin și alți stimulenti capabili să motiveze comportamentul oamenilor. În ceea ce privește suplimentele de remunerare, acestea au mai mult o influență preventivă decât creativă, ele previn apariția atitudinilor negative, dar nu creează atitudini pozitive.

Motivatia profesionala are drept sursă stimulatorie situația de muncă. Ea apare din raportarea omului la munca sa, la particularitățile acesteia. Dar munca ca activitate umană complexă poate fi interpretată din mai multe puncte de vedere. Astfel, o putem interpreta pur și simplu ca un consum de energie în vederea realizării unui scop, apoi o putem interpreta din prisma condițiilor în care se desfășoară sau prin perspectiva finalității ei. Toate aceste aspecte ale muncii pot să se constituie în stimuli motivationali.

- munca privită ca o cheltuială de energie fie ea fizică sau intelectuală nu duce după cum se crede de obicei la o epuizare a organismului; în anumite limite, acest consum de energie poate fi plăcut în sine, devenind o veritabilă sursă motivatională;
- condițiile muncii reprezintă un alt parametru care poate deveni un stimul motivational. Astfel, condițiile fizice – temperatura, umiditate, luminozitate, zgomot etc. – cât și cele legate de particularitățile uneltelor, mașinilor cu care se

lucreaza contribuie la stimularea motivatiei fie pe calea incitarii dorintei de a le schimba, ameliora, fie pe cea a parasirii lor. Problema care apare este aceea ca aceleasi conditii de munca pot motiva diferiti indivizi diferiti sau chiar pe unul si acelasi individ în momente diferite;

- scopul muncii - o munca al carei scop este clar pentru membrii grupului si este perceput ca fiind realizabil, va motiva mai mult decât o alta al carui scop este imprecis, vag constientizat sau considerat greu realizabil.

Motivatia psihosociala deriva din faptul ca în cadrul procesului de munca omul se raporteaza nu numai la munca sa ci si la semenii sai, la ceilalti colegi sau parteneri de munca, la grupul din care face parte sau la alte grupuri învecinate. Munca favorizeaza realizarea contactelor sociale dintre oameni, îi acorda statut social, îi prijeluieste stabilirea de nenumarate contacte sociale, a unor relatii afective sau de comunicare, îl satisface, prin intermediul grupului, anumite nevoi.

Scopul grupului permite stimularea si angajarea în activitate a tuturor membrilor grupului, oferind astfel posibilitatea realizarii prin unificarea eforturilor a unor performante crescute.

Structurile grupurilor. Factorul psihosocial cel mai des invocat în calitate de sursa pentru declansarea motivatiei psihosociale a muncii este interactiunea membrilor, precum si natura si intensitatea relatiilor care se stabilesc între ei. Dar nu orice tip de interactiune declanseaza motivatia. Valoare stimulatorie are doar acea interactiune care respecta anumite reguli, care dispune de o serie de particularitati ce pot fi în functie atât de caracteristicile psihoindividuale ale membrilor grupului, cât si de altele specifice pentru grupul din care ei fac parte. Printre acestea putem mentiona: natura, calitatea si intensitatea interactiunii dintre membrii grupului; valoarea pe care o au relatiile pentru cei ce intra în interactiune; sensul de manifestare a relatiilor; similaritatea partenerilor care intra în interactiune; tipul relatiilor interpersonale; masura în care permite realizarea scopurilor individuale.

Marimea grupului stimuleaza motivatia participantilor dintr-o organizatie nu prin sine însasi ci prin caracteristicile de care dispune sau prin fenomenele psihosociale pe care le prilejuieste.

Stimulii psihosociali, la fel ca si stimulii economici sau profesionali, permit nu numai stimularea si evocarea unei motivatii specifice, dar si satisfacerea unor nevoi proprii ale oamenilor, care se nasc tocmai ca urmare a actiunii lor într-o situatie de grup sau a dorintei de a actiona în grup. Printre aceste nevoi satisfacute de stimuli psihosociali putem încadra: nevoia de grupare sau de apartenenta la un grup, nevoia de securitate, nevoia de statut social de stima si pretuire.

4. Teorii ale motivatiei

Dezvoltarea diferitelor abordari ale organizatiilor si managementului a scos în evidenta dinamica permanenta a conceptului de motivatie. Exista multe teorii care încearca sa explice natura motivatiei. Toate aceste teorii sunt reale si toate ne ajuta sa explicam comportamentul anumitor oameni în anumite momente. Orice teorie sau studiu care ajuta la înțelegerea celei mai bune metode de a motiva angajatii este utila.

Datorita complexitatii motivatiei si a faptului ca nu exista un singur raspuns la întrebarea “ce îi motiveaza pe oameni sa munceasca” diferitele teorii sunt foarte importante. Acestea arata ca exista multe motive care influenteaza comportamentul si performanta oamenilor. În totalitatea lor, aceste teorii ne ofera un cadru în interiorul caruia sa ne orientam atentia asupra modului în care putem motiva angajatii sa munceasca eficient. Este esential ca managerul sa înțeleaga elementele de baza ale motivatiei dat fiind faptul ca un angajat

puternic motivat are sanse mai mari de a ajunge la un produs sau un serviciu superior calitativ decât un angajat caruia îi lipseste motivatia.

Exista mai multe teorii care schematizeaza determinarea, motivarea, angajarea si, ca scop final, participarea salariatilor. Printre autorii care au elaborat conceptii proprii sau teorii asupra motivatiei putem mentiona: F.W.Taylor – conducerea stiintifica, Elton Mayo – teoria relatiilor umane, H.A.Murray – teoriile instrumentaliste, A.H.Maslow – piramida trebuintelor, B.F. Skinner – teoria conditionarii operante, Frederick Herzberg – teoria factorilor duali, Clayton Alderfer – teoria ERD, V.H.Vroom – teoria asteptarii, J.S.Adams – teoria echitatii, bazata pe teoria disonantei cognitive a lui L.Festinger etc. În Tabelul 2 sunt sintetizate principalele teorii motivationale identificate în prezent în literatura de specialitate:

Tabelul 2.

Categorii	Caracteristici	Teorii	Exemple
Teorii de continut	vizeaza factorii care incita sau initiaza comportamentul motivat	Ierarhia nevoilor X – Y Factori duali ERG Achizitia succeselor	motivatia prin bani, statut social si realizari
Teorii de proces	vizeaza factorii care directioneaza comportamentul	Perfromante asteptate Echitate	motivatia prin pernirea interioara a individului pentru munca, performanta si recunoastere
Teorii de întarire	vizeaza factorii care determina repetarea unui comportament	Conditionare operanta	motivatia prin recompensarea comportamentului

4.1 Teoria ierarhiei nevoilor

Dezvoltat de Abraham Maslow, modelul ierarhiei nevoilor este bazat pe etaje suprapuse de motive crescând ca importanta, „piramida“ fiind strucutrata pe opt niveluri distinct:

- Tebuinte fiziologice: nevoia de hrana, de odihna, de repaus, de sexualitate, satisfacerea pulsionilor si apetiturilor, nevoia de a-si pastra sanatatea;
- Trebuinte de securitate: cautarea securitatii, nevoia de securitate emotionala si în munca, de securitate contra pericolelor, a deposedarii, nevoia de stabilitate la locul de munca, nevoia de protectie;
- Nevoi sociale: nevoia de apartenenta si adeziune, nevoia de a se identifica afectiv cu un grup sau o categorie sociala, de a fi membru al unei familii;
- Trebuinte în legatura cu Eul: trebuinta de conservare, nevoia de a te estima pe tine însuti, nevoia de respect pentru sine, de a-i stima pe altii, dorinta unei reputatii bune, dorinta de prestigiu, de consideratie, de atentie, nevoia de a fi important, de a-si da propriul consimtamânt în diferite ocazii;
- Nevoi cognitive: nevoia de a sti, de a înțelege, de a învăta, de a descoperi, de a explora
- Trebuinte estetice: nevoi de ordine, simetrie, realizarea muncii sale, de puritate, oroare de lene, dragoste de natura si frumuseti.

- Nevoi de realizare a sinelui: nevoia de a-si valorifica propriul potential creativ, de a-si aduce contributia la procesele de munca, de a efectua ceva pentru care este mai bine dotat, adica ceea ce vrea sa realizeze, ceea ce-i face placere;
- Trebuintele stadiului de concordanta: nevoi de concordanta între simtire, cunoastere, actiune.

În completarea acestui model Maslow face urmatoarele precizari:

- o trebuinta este cu atât mai improbabila cu cât este mai complet si continuu satisfacuta;
- o trebuinta nu apare ca motivatie decât daca cea inferioara ei a fost satisfacuta;
- succesiunea trebuintelor nu trebuie înțeleasa si interpretata rigid în sensul ca trecerea la o alta trebuinta ar necesita satisfacerea în întregime si durabila a trebuintei anterioare;
- aparitia unei trebuinte noi dupa satisfacerea alteia anterioare vechi nu se realizeaza brusc, ci gradual

În Figura 3. este prezentata structura piramidala a modelului propus de Maslow:

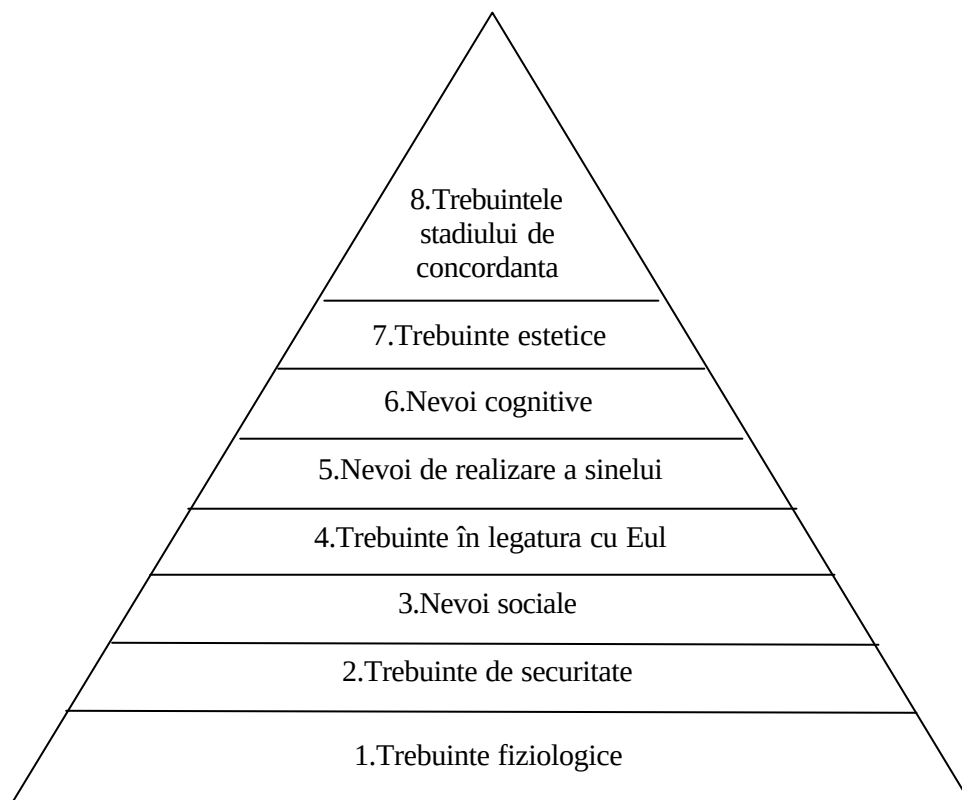


Figura 3. Trebuintele fundamentale care regleaza motivatia

Unii autori arata ca modelul ierarhiei nevoilor are si o serie de limite:

- ierarhia propusa de Maslow are un caracter static, presupune o lume a lui „aici si acum“, o lume în care nevoile pot sa fie real satisfacute într-o ordine secventiala si apoi abandonate, excluzându-se astfel o caracteristica importanta a nevoilor - ciclicitatea lor;
- caracterul cultural limitat al ierarhiei, ea fiind presupusa identica pentru orice epoca si pentru orice cultura. Dar nu în toate societatile umane, nu în toate categoriile sociale sau în subculturile existente se pastreaza aceeasi ierarhizare a motivelor;

- evoluția motivatională, datorită modului de concepere al scării, devine identică pentru personalități foarte diferite.

4.2 Teoria X și teoria Y

Pornind de la teoria elaborată de Maslow, McGregor a evidențiat existența a două supozitii referitoare la natura umană și la comportamentul de muncă. Această teorie se bazează pe două seturi de afirmații dispuse la polii opuși ale continuumului comportamental. Deși sunt bazate pe comportamente extreme și foarte simplificate, teoriile elaborate de McGregor pot fi identificate în atitudinea managerilor față de angajați. În practică, aceste atitudini sunt influențate de particularitățile situaționale, în unele cazuri, chiar dacă un manager se regăsește mai curând în teoria Y, fiind indicat sau chiar necesar să se adopte o abordare ce corespunde mai degrabă teoriei X..

O comparație a stilurilor de management și a atitudinii față de angajați din culturi diferite ne este oferită de Ouchi. În contrast cu un mediul organizational american, el propune un modelul japonez concretizat în teoria Z. Sintetic, afirmațiile corespunzătoare celor trei teorii sunt prezentate în Tabelul 3.

Tabelul 3.

Teoria X (D. McGREGOR)	Teoria Y (D. McGREGOR)	Teoria Z (OUCHI și GELENIER)
➤ oamenilor nu le place munca ➤ oamenii evita să muncească, dacă este posibil ➤ oamenii sunt puțin ambicioși ➤ oamenii preferă să fie conduși, dirijați ➤ oamenii sunt egoiști și indiferenți la necesitățile organizației din care fac parte ➤ oamenii nu își asumă responsabilități ➤ oamenii sunt preocupați de securitatea lor în procesele de muncă ➤ oamenii se opun schimbărilor ➤ oamenii trebuie controlați și, după caz, pedepsiți ➤ oamenii doresc să maximizeze doar avantajele materiale, neglijând nevoile psiho-sociale ➤ pentru atingerea obiectivelor organizației trebuie utilizată constrângerea	➤ oamenii nu sunt lenesi ➤ oamenilor nu le displace să muncească ➤ oamenii au capacitatea de a se automotiva ➤ oamenii sunt stimulați de responsabilități ➤ oamenii se implică în schimbare, având capacitatea de a imagina și de a crea ➤ oamenilor nu le place să fie supravegheați ➤ oamenii nu le place să fie controlați ➤ pe lângă nevoile primare și de securitate, indivizii au și nevoi de autoperfecționare și de autodepasire ➤ efortul fizic și efortul intelectual în muncă sunt tot atât de necesare ca și odihna și distracția	➤ performanța salariaților este dependentă de satisfacția muncii ➤ oamenii preferă să lucreze în grupuri autonome ➤ oamenii preferă să ia deciziile prin consens ➤ oamenii acceptă managementul participativ ➤ oamenii preferă asocierile informale

4.3 Teoria factorilor duali

Teoria bifactoriala elaborata de Frederick Herzberg porneste de la ideea centrala conform careia exista o discontinuitate între factorii care produc satisfactia si cei care produc insatisfactia în munca. Teoria bifactoriala sustine ca satisfactia în munca este determinata numai de un anumit tip de factori – cei de continut sau motivatori, iar insatisfactia este produsa de un alt tip de factori – cei de context sau igienici.

Fundamentul teoretic al modelului bifactorial al motivatiei se afla în ierarhizarea lui Maslow si include toate avantajele si dezavantajele care decurg de aici. Cele doua grupe de factori motivationali sunt prezentate în Tabelul 4:

Tabelul 4.

Natura factorilor	Relatia cu munca si cu mediul	Aspecte implicate	Efecte
“de igiena” (se refera la mediul de munca)	- extinseci - stabilesc relatia cu mediul organizational	- salarii si alte câştiguri - securitatea muncii - conditii de munca - statut social - politica de personal - competenta manageriala - relatii cu: superiorii, colegii si subordonatii	- prezenta lor nu aduce satisfactie - în absenta lor apar insatisfactiile
“motivatori” (se refera la continutul muncii)	- intrinseci - stabilesc relatia individului cu ceilalti	- munca prestata - responsabilitati atribuite sau asumate - promovarea - recunoasterea contributiei si a efortului - dezvoltarea carierei	- produc satisfactii - absenta lor nu atrage insatisfactia

4.4 Teoria ERD

Teoria ERD are ca punct de plecare clasificarea nevoilor facuta de Maslow prin comprimarea celor opt niveluri într-un model cu trei categorii. Conceptia lui Clayton Alderfer evidentiaza trei categorii de nevoi individuale care trebuie satisfacute gradual (Tabelul 5.): nevoi de existenta (E) – cele care privesc supravietuirea, nevoi relationale (R) – cele care privesc legaturile cu mediul social si nevoile de dezvoltare (D)

Modelul lui Alderfer îmbogateste modelul lui Maslow cu urmatoarele idei:

- un individ poate urmări satisfacerea concomitenta a doua sau mai multor nevoi;
- un individ poate renunta la satisfacerea unei trebuinte de ordin superior, daca îi sunt satisfacute, în compensatie, nevoi de ordin secundar.

Tabelul 5.

Nevoi de existenta (E)	Nevoi relationale (R)	Nevoi de dezvoltare (D)
- primare, de supravietuire - securitatea muncii	- bune relatii familiale - bune relatii sociale	- nevoia de creatie - nevoia de exprimare a

- conditiile de munca - program normal de lucru - salarii adecvate pentru stabilitatea puterii de cumparare - acordarea beneficiilor suplimentare, în acord cu rezultatele muncii	- bune relatii cu colegii - bune relatii cu superiorii	- experientei - nevoia de exprimare a personalitatii - nevoia de autorealizare - nevoia de autoactualizare
--	---	---

4.5 Teoria achizitiei succeselor

Teoria achizitiei succeselor pleaca de la ideea ca toate motivele sunt învatate si nici chiar cerintele biologice nu pot deveni impulsuri pâna când nu sunt legate de anumiti indicatori care pot semnala prezenta sau absenta lor.

Demunita si teoria nevoilor de realizare, modelul propus de McClelland si Atkinson arata ca organizatia ofera posibilitatea satisfacerii a trei tipuri de nevoi:

- nevoia de putere, exprimând dorinta de a fi important, de a avea influenta asupra oamenilor;
- nevoia de afiliere, exprimând dorinta de prietenie, colaborare si relatii interpersonale;
- nevoia de realizare, exprimând dorinta de a dobândi ceva, de a face ceva important..

Dorinta de a dobândi putere este cracteristica oamenilor autoritari, care tind sa domine, sa conduca, care au initiativa, care au capacitatea de a lua decizii în timp real si care au dorinta de autorealizare. Acestia cauta medii sociale în care sa poata avea influenta si sunt puternic preocupati de prestigiul personal.

Oamenii cu o mare nevoie de afiliere prezinta o puternica dorinta de a stabili si mentine relatii personale amicale, doresc sa fie placuti de ceilalti, au abilitati sociale si tendinta de a comunica frecvent cu ceilalti. Acestia prefera evitarea conflictelor si a competitiei si munca în echipa.

Subiectii care au nevoie de realizare îi considera pe colegi ca parteneri si eventuali potentatori spre succese si au un comportament complex:

- cauta, în special, sarcini de dificultate medie;
- au capacitatea de a amâna momentul recompensarii;
- persista mai mult timp în fata esecului;
- disting situatiile pe care le pot controla si pe cele pe care nu le pot controla;
- tind spre situatii noi, care implica riscul si inovarea;
- au nevoie sa cunoasca rezultatele actiunilor lor si gradul în care acestea au fost apreciate.

Plecând de la ipoteza ca forta motivationala de producere a unui anumit act este o functie a produselor dintre puterea motivului, probabilitatea subiectiva ca actul va avea drept consecinta obtinerea stimulului (expectanta) si valoarea stimulului Atkinson a ajuns la formularea urmatoarei relatii:

$$\text{Motivatia} = f(\text{Motiv} \times \text{Expectanta} \times \text{Stimulent})$$

4.6 Teoria performantelor asteptate

Denumita si teoria valentei si instrumentalitatii, teoria performantelor asteptate dezvoltata de Victor H. Vroom porneste de la ideea conform careia motivatia este determinata de rezultatele pe care oamenii le asteapta sa apara ca efect al actiunilor lor la locul de munca.

Modelul propus de Vroom considera forta motivationala ca fiind o rezultanta complexa care apare din combinarea a trei factori dupa cum sugereaza Figura 4.

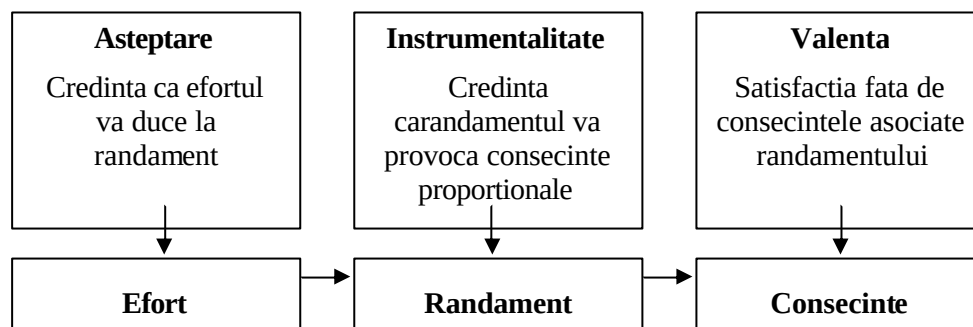


Figura 4.

Structura tridimensională a motivației este formată din:

- valenta (V) – definită prin orientările afective spre un anumit rezultat care se exprima prin preferință;
- expectanța (A) (sau așteptarea de gradul I) este definită prin perceperea șanselor de a obține rezultatele dorite în urma unor acțiuni;
- instrumentalitatea (I) (sau expectanța de gradul II) este definită ca o asocieră de tipul rezultat-rezultat, adică ca performanța înaltă să ducă la recompensele dorite.

Conform acestei teorii, puterea motivației poate fi definită ca o funcție de cele trei mărimi implicate :

$$F = ? (A \times I) \times V$$

Schematic, modelarea teoriei așteptărilor este prezentată în Figura 5.:

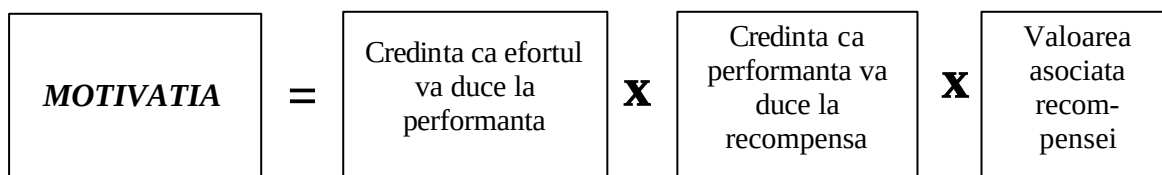


Figura 5.

4.7 Teoria echității

Elaborată de J. Stacey Adams, teoria echității decurge dintr-o teorie cu largă răspândire în psihologia socială, și anume din teoria disonanței cognitive a lui Leon Festinger. Ea afirmă că motivația își are sursa în compararea rezultatului muncii cu efortul propriu depus în vederea realizării lui, într-un context social determinat, cu rezultatele și eforturile altor persoane apropiate sau semnificative pentru cel în cauză. În urma acestor comparații apare în

plan subiectiv sentimentul de echitate/inechitate care se asociază cu o stare de satisfacție sau insatisfacție în munca.

Oamenii își doresc să fie tratați în mod egal și corect, sunt motivați să mențină o relație de schimb echitabilă între intrări (calificări, competente, abilități, experiență, talent, spirit de inițiativă, productivitate etc.) și rezultate (recompense, recunoaștere, prestigiu, stimă etc.), adică între intrările pe care fiecare angajat le aduce în organizație și rezultatele obținute în schimbul acestora. Aceasta presupune recompense egale, la muncă egală, tratament nediscriminatoriu în timpul de lucru și facilități echivalente în timpul liber.

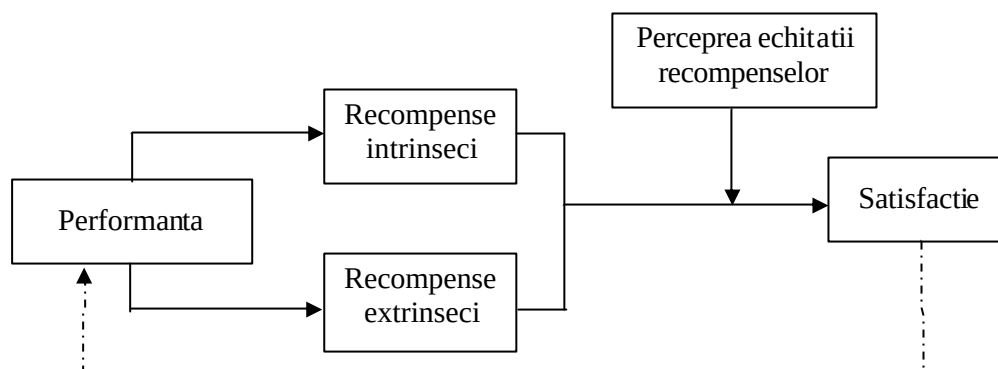


Figura 6. Echitatea ca motivator.

Politica echității este percepută de individ numai prin compararea (subiectivă) marimilor de intrare și a celor de ieșire proprii membrilor colectivului de muncă. Astfel, dacă marimile de intrare ale individului sunt superioare celor de ieșire pot apărea efecte ca: diminuarea efortului depus și a rezultatelor, alterarea percepției privind rezultatele muncii, frustrări, apariția sentimentului de insatisfacție, tendința de abandon, demotivarea sau părăsirea organizației. Dacă balanța este înclinată în celălalt sens, individul poate percepe ca supraevaluarea activității sale este un mod de a fi îndemnat să producă mai mult și mai bine; în același caz, percepția poate fi aceea că organizația nu poate cuantifica corect marimile de intrare și, ca urmare, poate să apară sentimentul de incertitudine și, treptat, comportamentul de suficiență.

4.8 Teoria condiționării operante

Pornește de la procesele de învățare și de condiționare descrise de B.F. Skinner. Acesta a stabilit existența unor relații între modalitățile de adoptare a unui anumit comportament în funcție de consecințele care pot apărea. Ideea de bază a acestei teorii este aceea că, dacă un comportament este recunoscut și recompensat atunci el se va repeta.

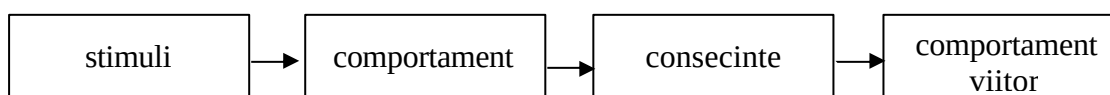


Figura 7. Procesul de operare condiționată.

- stimulii trebuie să fie clar și ușor identificabili;
- consecințele comportamentului trebuie să fie asociate acestuia;
- recompensa trebuie acordată cât mai repede posibil după adoptarea comportamentului dorit;

- performanta trebuie reflectata în recompense pozitive;
- rezultatele slabe sa determine consecinte negative.

4.9 Teoria caracteristicilor postului

Dezvoltata de Richard Hackman si Greg Oldham, teoria caracteristicilor postului propune existenta unor caracteristici esentiale ale posturilor care au un anumit impact asupra angajatilor. Cu alte cuvinte, angajatii vor fi mai motivati si mai satisfacuti de munca lor daca aceasta contine anumite caracteristici esentiale. Aceste caracteristici creaza conditiile pentru a permite angajatilor sa experimenteze trairea unor stari psihologice critice care sunt corelate cu anumite rezultate, inclusiv motivatie înalta pentru munca.

Teoria caracteristicilor postului sustine ideea ca posturile pot fi proiectate astfel încât sa contina acele caracteristici pe care angajatii le considera ca fiind motivatoare si care le ofera satisfactii.

În Figura 8. este prezentata schematic teoria caracteristicilor postului.

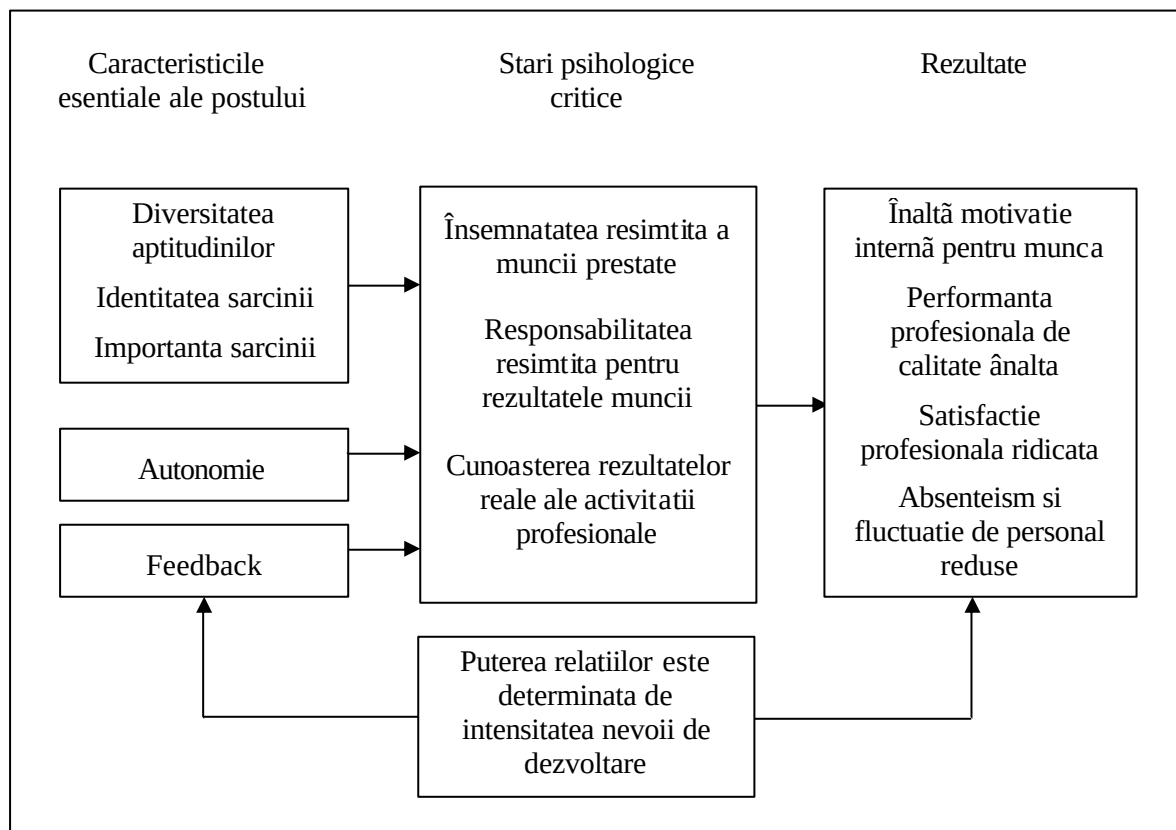


Figura 8. Teoria caracteristicilor postului.

Modelul propus de cei doi autori contine cinci caracteristici esentiale ale postului care activeaza trei stari psihologice critice.

- diversitatea aptitudinilor – gradul în care cerintele postului implica activitati diverse si utilizarea unei mari varietati de abilitati, deprinderi si talente;
- identitatea sarcinii – gradul în care un angajat poate realiza o munca de la început pâna la sfârșit, cu rezultate vizibile;

- importanta sarcinii – gradul în care postul are un impact semnificativ asupra celorlalti – atât în interiorul cât si în afara organizatiei;
- autonomia – gradul de libertate si independenta pe care angajatul îl are în stabilirea propriului program de lucru, luarea deciziilor si a modului în care își îndeplinește sarcinile;
- feedback-ul – gradul în care postul îi ofera angajatului informatii clare si directe despre rezultatele muncii si performantele obtinute.

Cele trei stari psihologice critice influentate de caracteristicile esentiale ale posturilor sunt:

- însemnatatea resimtita a muncii prestate – masura în care angajatul percepe munca ca fiind importanta si valoroasa;
- responsabilitatea resimtita pentru rezultatele muncii – gradul în care angajatul se simte personal raspunzator de rezultatele muncii;
- cunoasterea rezultatelor reale ale activitatii profesionale – gradul în care angajatul înțelege în mod constant cât de eficient este în îndeplinirea sarcinilor.

5. De ce avem nevoie de motivatie?

"Oamenii nu-si schimba comportamentul decât daca au ceva de câstigat din aceasta."

~ Fran Tarkenton

Cea mai dificila sarcina pe care o are de îndeplinit un manager este aceea de a învăta cum sa-si motiveze angajatii si mai ales cum sa-i tina motivati. De obicei, daca întrebam o persoana cum putem motiva pe cineva, aceasta ne va raspunde ce o motiveaza pe ea.

Din pacate (sau din fericire), toti suntem diferiti si, ceea ce îl motiveaza pe un angajat poate nemultumi un altul. Metoda pe care o folosim pentru a ne motiva angajatii trebuie sa fie potrivita pentru fiecare angajat în parte. Aceeasi metoda pentru toti angajatii nu se potrivește când ne referim la motivatie.

Functionarii publici nu sunt imuni la aceasta nevoie de a fi motivati. Motivatie, sau mai bine spus lipsa ei, nu este o problema specifica acestui sector, dar, deoarece functionarii publici sunt foarte vizibili, problemele legate de motivatie apar deseori în prim plan.

În cele ce urmeaza vom discuta modalitati de combatere a problemelor motivationale si vom oferi sugestii cu privire la caile prin care putem schimba letargia în energie si apatia în implicare.

6. Motivatie functionarilor publici

Înainte de a începe explorarea modalitatilor de a aborda problemele motivationale, sa luam în discutie câteva din simptomele unor angajati nemotivati:

Simptome ale angajatilor nemotivati

Este evident faptul ca, angajatii nemotivati reprezinta mai mult decât angajati lenesi. Acestia nu sunt proactivi si evita sa se implice în luarea deciziilor. Urmatoarele afirmatii reflecta în mod obisnuit aceste simptome:

"Cu cât muncesti mai mult, cu atât mai multe greseli poti face. Deci, nu face nimic decât daca trebuie. Si chiar atunci, fa cât mai puțin posibil."

"Noi doar ne facem treaba. Nu suntem platiti ca sa gândim. Este cel mai simplu sa urmezi de fiecare data instructiunile sefului."

"De ce sa ne chinuim sa gasim noi solutii? Mai bine ne uitam cum a fost rezolvata problema ultima oara si facem la fel."

Sunt aceste simptome prezente în rândul functionarilor publici? Daca da, cum putem sa schimbam acest lucru? Sa reflectam împreuna la urmatoarele întrebări:

- Ce ne împiedica sa fim motivati?
- Ce îi motiveaza pe angajati?
- Care sunt caracteristicile angajatilor motivati?

Ce îi împiedica pe functionarii publici sa devina angajati motivati?

Raspunsurile cele mai frecvente sunt:

- Sarcini repetitive
- Instructiuni neclare
- Incoerenta decizionala
- Viziune, misiune si valori organizationale neclare
- Reguli inutile
- Sedinte neproductive
- Inechitatea
- Lipsa de comunicare
- Raspunsurile descurajatoare
- Toleranta slabei performante
- Supra-controlul
- Nerecunoasterea realizarilor

Ce îi motiveaza pe angajati?

Banii nu reprezinta solutia magica a motivarii. Exista multe alte modalitati de a motiva angajatii. Printre raspunsurile cel mai des întâlnite în rândul functionarilor publici mentionam:

- sarcini competitive care le ofera un sentiment de împlinire, responsabilitate, dezvoltare, satisfactie si o perspectiva promitatoare de promovare;
- eforturile pe care le depun sunt recunoscute si apreciate atât de conducere cât si de cetateni;
- beneficiaza de încrederea si întregul sprijin al sefilor;
- pot sa duca singuri o sarcina la bun sfârșit;
- lucreaza într-un mediu placut si armonios.

Caracteristicile angajatilor motivati

Unele din urmatoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin actiunile angajatilor motivati:

- plini de energie si initiativa
- implicati si dedicati în serviciul public
- doresc sa gândeasca singuri
- apreciaza recunoasterea si provocarile
- cauta oportunitati pentru a-si îmbunătăti capabilitatile
- au o atitudine proactiva si pozitiva în rezolvarea problemelor

- cred ca pot contribui cu adevarat la schimbare
- îsi stabilesc propriile obiective si provocari

Dar cum ne motivam angajatii? Tuturor ne place sa lucram alaturi de angajati motivati, într-un mediu de lucru pozitiv. Având acest lucru în minte, fiecare manager poate face ceva pentru a-si atinge obiectivele propuse. Nevoile angajatilor pot fi satisfacute de factori extrinseci precum securitatea muncii, politicile organizatiei, calitatea managementului, conditiile de lucru, varietatea sarcinilor, formarea continua etc. O multitudine de factori afecteaza motivarea angajatilor. În cele ce urmeaza prezentam câteva dintre cei mai întâlniti factori motivationali.

Munca importanta/utila

Oamenii sunt motivati deoarece considera ca munca lor este importanta sau simt ca fac ceva util, valoros. Exista multe modalitati de a-i face pe angajati sa simta ca munca lor este importanta, ca are un scop:

- delegati sarcini care reprezinta provocari si fac apel la abilitatile angajatilor.
- în loc de a delega o parte a sarcinii, lasati angajatul sa fie responsabil de îndeplinirea întregii sarcini de la început pâna la sfârșit.
- explicati-le angajatilor care este impactul muncii lor.
- explicati angajatilor viziunea, misiunea si valorile departamentului si cum munca lor se aliniaza la acestea.
- promovati asumarea responsabilitatii în rezolvarea problemelor.
- implicati angajatii în luarea deciziilor.

Recunoastere

Motivatia este generata si de recunoastere, un cuvânt de încurajare, un climat de respect. Vestea buna este aceea ca fiecare manager dispune de resurse nelimitate din acest domeniu. Folositi aceasta putere în mod constructiv:

- Încurajeati si laudati chiar si pe cei mai slabi angajati atunci când fac ceva bine.
- Oferi felicitari sincere, neconditionate, cu entuziasm.
- Sarbatoriti orice progres, nu doar rezultatele finale.
- Spuneti-le angajatilor ce treaba buna fac sau oferiti-le un premiu si faceti cunoscute aceste realizari.
- Surpindeti angajatii facând si lucruri bune, nu numai „rele”.
- Oferiti feedback pozitiv când observati o îmbunatatire a performantei.
- Recunoasteti ajutorul oferit de angajati pentru propriile dv. realizari.
- Apreciati valoarea asumarii riscului si a greselilor.

Credibilitatea dv. personala

Managerii trebuie sa creeze un climat deschis si stimulatv în care angajatii pot face sugestii. Când acest lucru este realizat, loialitatea si implicarea reala a angajatilor vor fi realizate. De aceea, pentru a va motiva angajatii dv. va trebui sa:

- respectati valorife fundamentale ale administratiei publice:
 - o respectul fata de litera legii;
 - o onestitate si integritate mai presus de interesele personale;
 - o asumarea responsabilitatii în luarea deciziilor si actiuni;
 - o neutru din punct de vedere politic în îndeplinirea îndatoririlor de serviciu;
 - o impartialitate în executarea functiei publice;
 - o dedicare si constiinciozitate în serviciul public;
- un model de conduita pentru membrii echipei.

- un manager motivat.
- suficient de curajos încât sa recunoasteti când gresiti.
- capabil sa vorbiti pozitiv tot timpul.
- organizat.
- deschis la sugestii si opinii.
- atent la nevoile emotionale ale membrilor echipei.

Lucrul cu oamenii

Principiul de baza al motivarii este acela ca, daca angajatii sunt condusi eficient, acestia “vor da ce-i mai bun” fara a fi nevoie de control, reguli sau sanctiuni.

Managerii câteodata cad în urmatoarele capcane :

- Întotdeauna dau ordine si instructiuni, neacceptând dezacordul.
- Se asteapta din partea acestora sa stea si 12 ore la serviciu, chiar daca sunt platiti pentru 8 ore de lucru.
- Considera ca perfectionarea nu este necesara.
- Cred ca treaba angajatilor este aceea de a urma instructiuni.
- Angajatii nu trebuie sa cunoasca toate detaliile; ei nu trebuie sa stie mai mult decat considera seful.
- Esenta managementului este controlul – singura responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele gresite si de a evita repetarea acestora prin sanctiuni disciplinare.

Doriti ca angajatii dv. sa lucreze într-un mediu demotivant? Daca nu, ce putem face? Cum putem obtine rezultatele dorite? Urmatoarele sugestii pot fi luate în considerare:

- Valorizati indivizii ca persoane.
- Adresati-va angajatilor dv. cu termenul de "colegi" în loc de subordonati.
- Fiti orientat catre rezultate, împartasiti scopurile si obiectivele sarcinilor propuse.
- Mentineti-va angajatii la curent cu noile new developments.
- Încurajati rezolvarea problemelor si nu gasirea vinei (vinovatului).
- Nu spuneti niciodata, "Ati gresit" când nu sunteti de acord cu acestia.
- Tratatii greselile în mod constructiv; fiti întotdeauna de ajutor.
- Fiti pregatit sa-i îndrumati pe angajati.
- Recomandati cursuri de formare continua pentru angajati.
- Mergeti dv. la locul de munca al angajatilor în loc sa-i chemati întotdeauna pe acestia la dv. în birou.
- Încurajati membrii echipei sa se implice în luarea deciziilor.

7. Propriul dv. plan motivational

Dupa cum am discutat în sectiunile anterioare, unele dintre cele mai eficiente modalitati de motivare a angajatilor sunt: oferirea recompenselor, recunoasterea, feedback-ul pozitiv, si nu în ultimul rând aducerea la cunostinta celorlalti din cadrul organizatiei care au fost persoanele responsabile de respectiva activitate demna de lauda si/sau efort. Prea des angajatii sunt condusi prin “managementul prin greseli”, în care majoritatea feedback-ului este corectiv sau punitiv.

Daca angajatii simt ca deciziile lor sunt sprijinite, si ca atunci când gresesc sunt ghidati catre directia buna, acestia vor fi mai pozitivi, încrezatori si pregatiti sa-si asume responsabilitatea luarii deciziilor.

Aveti în vedere urmatoarele aspecte atunci când planificati motivarea angajatilor:

- Evaluati cât de motivati sunt angajatii dv.; observati daca nu cumva acestia prezinta semnele angajatilor demotivati.
- Daca problema este serioasa, discutati acest aspect cu superiorii dv. si decideti viitoarele actiuni.
- Daca exista probleme, dar nu sunt serioase, verificati daca practicile motivationale sunt aplicate în mod adecvat.
- Daca detectati anumite simptome, nu la nivel individual ci la nivel de grup, discutati aceste aspecte cu toti membrii echipei.
- În implementarea practica a motivatiei,
 - o încercati sa utilizati acele metode si tehnici pe care le cunoasteti cel mai bine si pe care le puteti aplica cu usurinta.
 - o inventati altele chiar dv. pe masura ce capatati experienta necesara.
 - o împartasiti reusitele dv. cu ceilalti manageri pentru a-i încuraja sa urmeze exemplul dv.

8. Motivatia si dumneavoastra

Motivatia este responsabilitatea tuturor managerilor. Cel mai de pret bun al unei organizatii este reprezentat de oamenii sai. Oamenii au anumite nevoi care pot si trebuie îndeplinite în cadrul organizatiei. Managerul este cel care îi energizeaza, conduce, ghideaza si motiveaza pe angajati. El le arata angajatilor cum sa-si satisfaca propriile nevoi prin îndeplinirea obiectivelor organizatiei. Angajatii motivati, orientati catre dezvoltare sunt mai fericiti, mai implicati si productivi. Nu trebuie sa uitam însa ca fiecare angajat are nevoi diferite si trebuie motivat într-o maniera usor diferita.

Motivatia se refera atât la comunicare, lucrul în echipa, cultivarea scopurilor comune, cât si la cunoasterea reciproca si ajutor reciproc în realizarea obiectivelor. Este vorba despre crearea unui loc de munca unde ne face placere sa mergem deoarece ne ofera un sens, sprijin, îndrumare si oportunitati de dezvoltare.

Motivatia si implicarea pot creste daca angajatii simt ca sunt valorizati. Aceasta presupune ca ei sa fie tratati corect, echitabil si în primul rând ca fiinte umane, si nu ca simple resurse care pot fi folosite în interesul organizatiei.

Principiul fundamental care formeaza baza managementului resurselor umane este acela ca, avantajul competitiv este obtinut prin oameni. De aceea acestia ar trebui priviti nu ca niste costuri variabile, ci ca resursele cele mai valoroase în care trebuie sa investim.

Teoriile si procesele de implementare a motivatiei au influentat sistemele de management, precum si procesele de dezvoltare a politicilor si procedurilor de personal. Practica managementului modern de personal vizeaza oferirea de conditii în care oamenii sa lucreze cu placere si eficient, si sa contribuie la succesul organizatiei. Pentru un manager este importanta în special acordarea de atentie constanta aspectelor umane legate de activitate: provocare, varietate în activitate, înțelegerea întregului proces, efectuarea unor activitati care reprezinta într-adevar ceva si care îi face pe oameni sa se simta apreciati în cadrul unei organizatii.

9. Principii de baza

1. Motivarea angajatilor începe cu automotivarea

Este uluitor cum, daca dv. va urâti munca, se pare ca si ceilalti simt la fel. Daca sunteti foarte stresat, si ceilalti par la fel de stresati. Dar si entuziasmul este contagios. Daca sunteti încântat de munca dv., va fi mult mai usor ca si ceilalti sa fie încântati de a lor. De asemenea, daca aveti grija de modul în care va desfasurati activitatea, veti avea o perspectiva mai clara asupra modului în care si ceilalti își desfasoara propria activitate.

Cea mai buna cale de a înțelege motivatia este de a înțelege ce ne motiveaza pe noi însine. Cheia motivarii angajatilor consta în identificarea factorilor motivatori. Deci, ce va motiveaza pe dv.?

2. Întotdeauna lucrati astfel încât sa corborati obiectivele organizationale cu cele individuale

Angajatii pot fi foarte entuziasmati în ce priveste munca pe care o efectueaza si chiar sa munceasca din greu. Totusi, daca rezultatele activitatii lor nu contribuie la scopurile organizatiei, atunci pentru organizatie efectele sunt aceleasi ca si când angajatii sai ar sta cu mâinile în sân. De aceea este foarte important ca managerii sa stie ce doresc de la angajatii lor. Aceste preferinte trebuie exprimate în corelatie cu obiectivele organizatiei. Indiferent de etapele efectuate pentru sprijinirea activitatii de motivare a angajatilor, trebuie sa ne asiguram ca acestia detin destule informatii pentru a-si identifica propriile obiective si ca aceste obiective sunt coroborate cu cele ale organizatiei.

3. Cheia motivarii angajatilor este de a înțelege ce îi motiveaza pe fiecare dintre acestia

Fiecare persoana este motivata de diferite lucruri. Oricare ar fi pasii pe care îi faceti pentru a va motiva angajatii, acestia vor trebui sa includa în primul rând aflarea a ceea ce îi motiveaza cu adevarat pe fiecare dintre acestia.

4. Recunoasteti ca motivarea angajatilor este un proces, nu o simpla sarcina

Organizatiile se schimba în permanenta, la fel si oamenii. Într-adevar, crearea si sustinerea unui climat în care fiecare angajat sa fie puternic motivat este un proces continuu. Daca priviti motivarea angajatilor ca fiind un proces care se desfasoara continuu, atunci veti fi mult mai motivat si dv.

5. Sprijiniti motivarea angajatilor utilizând sisteme organizationale – nu va bazati doar pe bunele intentii

Nu cultivati doar puternice relatii interpersonale cu angajatii pentru a-i putea motiva. Natura acestor relatii se poate schimba drastic, de exemplu, în perioade de stres sau criza. Folositi în schimb sisteme demne de încredere si comprehensive pentru motivarea angajatilor. De exemplu, stabiliti sisteme compensatorii, sisteme de performanta a angajatilor, politici si proceduri organizationale etc. pentru a veni în sprijinul motivarii angajatilor. De asemenea, stabilirea de variate sisteme si structuri va ajuta la obtinerea unei clare înțelegeri si a unui tratament echitabil a angajatilor.

10. Pași pe care îi puteți face

Următorii pași pot fi urmați pentru a sprijini angajații să se auto-motiveze în cadrul organizației:

1. Nu va limitați la a citi acest ghid – aplicați ceea ce ați citit

Această afirmație este valabilă pentru orice ghid sau publicație de specialitate.

2. Notati pe scurt factorii motivationali care va impulsionează, precum și ce puteți face pentru a-i susține

Această mică parte de „planificare a motivației” vă poate oferi o perspectivă puternică în ceea ce privește modul de gândire legat de sprijinirea acțiunilor de motivare a angajaților.

3. Faceți o listă cu trei – cinci lucruri care îi motivează pe fiecare angajat

Faceți o listă cu factori motivatori pentru fiecare dintre angajați, iar apoi puneți fiecare angajat să completeze o listă identică, pentru ei înșiși. Apoi comparați varianta dumneavoastră cu a lor. Remarcați diferențele dintre ceea ce credeți că este important pentru ei și ceea ce cred ei că este important pe ei înșiși. Ulterior întâlniți-vă cu fiecare angajat pentru a discuta pe marginea a ceea ce considera că ar fi cei mai importanți factori motivationali pentru ei. În cele din urmă, acordați-vă timp să notați cum veți modifica modalitățile de abordare a fiecărui angajat, pentru a vă asigura că sunt întruniți toți factorii motivanți identificați.

4. Colaborați cu fiecare angajat pentru a vă asigura că factorii motivationali sunt luați în considerare în cadrul sistemului de recompensare

De exemplu, posturile pe care le ocupa angajații ar putea fi îmbogățite, pentru a răspunde mai bine cerințelor. Ați putea găsi mai multe mijloace pentru a arăta că le recunoașteți calitățile și eforturile, dacă acest lucru este important pentru ei. Ați putea elabora o politică de personal care să-i răsplătească cu mai mult timp petrecut cu familiile lor etc.

5. Stabiliți întâlniri față-în-față cu fiecare angajat

Angajații sunt motivați de grija față de ei, de atenție. Cunoașteți-vă angajații, familiile acestora, felurile lor favorite de mâncare, numele copiilor lor etc. Totuși, chiar dacă doriți cu adevărat să vă cunoașteți fiecare angajat, e posibil ca acest lucru să nu se întâmple decât dacă va veți dedica în mod expres timp pentru a-l petrece cu fiecare dintre ei.

6. Cultivați aptitudini puternice prin delegare

Acest „transfer” include transmiterea de responsabilitate și de autoritate către angajați astfel încât aceștia să poată îndeplini anumite sarcini. Totuși, rămâne la latitudinea lor *modul* în care vor îndeplini respectivele sarcini. Aptitudinile legate de delegare pot elibera o mare parte din timpul managerilor. Permite de asemenea angajaților să aibă un rol mai semnificativ în activitatea desfășurată, ceea ce reprezintă, de obicei, mai multe împliniri și o mai mare motivație în activitățile lor.

7. Recompensați ceea ce observați

Una din cele mai importante sarcini pentru noii manageri este aceea de a învăța să se concentreze asupra comportamentelor angajaților, și nu a personalităților acestora. Performanța profesională trebuie să fie bazată pe comportamentele adecvate atingerii obiectivelor, nu pe popularitatea angajaților.

8. Recompensati imediat

Acest lucru ajuta la întărirea comportamentului pe care îl preferati cel mai mult în ceea ce priveste atitudinile pe care le remarcati la angajatii vostri. Adesea, cu cât este mai mai scurta perioada între activitatea efectuată de angajat și recompensa voastră pentru ea, cu atât mai clar va fi pentru angajat ca preferati acea actiune.

9. Implementati cel puțin principiile de baza de management al performantei

Un bun management al performantei include identificarea de obiective și criterii de evaluare a gradului de îndeplinire a acestora, precum și o atenție continuă și un răspuns din partea angajaților cu privire la relația dintre aceste criterii și obiective, precum și anumite acțiuni corectoare cu scopul de a redirectiona activitățile în vederea atingerii scopurilor, în momentul în care acest lucru se dovedeste a fi necesar.

10. Stabiliti obiective care sunt “SMARTER”

Obiectivele „SMARTER” sunt: Specifice, Masurabile, Acceptabile, Realiste, efectuate la Timp, dEzvoltatoare a capacităților și Recompensatoare pentru cei implicați.

11. Comunicați în mod clar modul în care rezultatele angajaților contribuie la rezultatele organizationale

Adesea angajații au un sentiment puternic de împlinire atunci când vad că ceea ce fac ei reprezintă într-adevăr ceva. Aceasta remarcă necesită adesea o comunicare clară cu privire la obiectivele organizationale, progresul angajaților în ce privește respectivele obiective, precum și sărbătorirea momentului în care acele obiective sunt îndeplinite.

12. Sărbătoriți realizările

Acest pas important este deseori trecut cu vederea. Noii manageri își concentrează adesea activitatea „pentru a face cât mai multe”. De obicei această reprezintă identificarea și rezolvarea de probleme. Managerii cu experiență își dau seama că recunoașterea și sărbătorirea succesului unei anumite soluții ar putea fi la fel de importantă ca și soluția respectivă în sine. Fără o recunoaștere continuă a succeselor obținute, angajații devin frustrați, sceptici și chiar cinici în ce privește eforturile depuse de ei în cadrul organizației.

13. Faceti ca angajații să auda chiar de la clienți (interni sau externi) recunoașterea eforturilor

Faceti în așa fel încât angajații să-i auda pe clienți laudându-i pentru eforturile depuse. De exemplu, dacă un angajat are ca activitate mentinerea în funcțiune a sistemelor interne de calculatoare pentru ceilalți angajați (clienți interni) din cadrul organizației, atunci faceți astfel încât ceilalți angajați să-și exprime mulțumirea față de respectivul angajat. Dacă un alt angajat furnizează un anumit produs sau serviciu către clienți externi, atunci încercați să faceți pe un client să-și exprime aprecierea față de respectivul angajat.

14. Recunoașteți atunci când nu vă place un angajat

Managerii sunt la rândul lor oameni. Nu este ceva anormal să nu vă placă de cineva care lucrează pentru voi. În acest caz, recunoașteți că nu vă place respectivul angajat. Apoi vorbiți cu cineva adecvat (seful, sotul/sotia etc.) despre această antipatie a voastră față de respectivul angajat. Discutați cu persoana careia va confesați mai în amănunt ceea ce nu vă place la respectivul angajat și încercați să creați o imagine cât mai clară cu privire la modul în care ați putea stabili o relație pozitivă de muncă cu acel angajat. Adesea ajută mult chiar și numai să spuneți cu voce tare ceea ce simțiți și să aflați și părerea altcuiva în ce privește situația respectivă. Așa cum s-a spus anterior, dacă veți continua să vă concentrați atenția asupra ceea

ce *vedeti* în legatura cu performanta angajatilor, veti parcurge un pas urias în ceea ce priveste faptul ca modul de tratare a angajatilor va ramâne corect si echitabil.

11. Satisfactia profesionala

În contextul cercetarilor asupra motivatiei s-a evidentiat unitatea dintre componentele motivatorii, cele de satisfactie si de eficienta în cadrul concret al vietii sociale, motivatia si satisfactia fiind intim corelate. Astfel Martin G. Wolf (dupa Zlate M., 1981) sustinea ca prin diverse categorii de motive, individul cauta sa-si maximalizeze satisfactiile, atragându-si stimuli capabili de a-i produce placere, în timp ce printr-o alta categorie de motive el cauta sa minimalizeze, sa evite durerea, neplacerea (motivatie aversiva), satisfactia aparând ca un efect al motivatiei.

Edward E. Lawer (dupa Zlate M., 1981) încearca sa releve un alt aspect al relatiei, pentru el satisfactia fiind un indicator al motivatiei.

În relatiile dintre motivatie si satisfactie esentiale ni se par a fi urmatoarele enunturi:

- Starea de satisfactie/insatisfactie este un indicator al motivatiei, al modului eficient sau ineficient de realizare;

- Motivatia si satisfactia apar într-o dubla calitate, atât de cauza cât si de efect. Astfel, se cunosc suficient de multe cazuri când satisfactia se poate transforma într-o sursa motivationala. Satisfactia obtinuta de un individ într-o activitate, îl putea motiva de a o continua, pentru a obtine alte noi satisfactii;

Atât motivatia cât si satisfactia se raporteaza împreuna la performanta activitatii pe care o pot influenta fie pozitiv, fie negativ.

În ceea ce priveste satisfactia, aceasta se refera la evenimentele care dau nastere la un sentiment subiectiv de usurare, de placere, ce poate fi exprimat sau descris de individul care îl traieste, dar care nu poate fi observat din exterior de catre o alta persoana. În sens strict ea este o emotie placuta, pozitiva, rezultata din evaluarea muncii depuse (Mathis R., 1997, p.52).

Satisfactia profesionala reprezinta configuratia psihica complexa nu întotdeauna integral constienta, consistând într-un set de atitudini pozitive ale persoanei fata de munca efectuata (Popescu-Neveanu, 1978, p.633).

Ea este unul din factorii eficientei generale a muncii. Din perspectiva psihosociologica, satisfactia muncii apare ca un rezultat al diferentei dintre ceea ce indivizii obtin ca recompensa a muncii si ceea ce ei estimeaza ca ar trebui sa obtina. Expresata sintetic, satisfactia muncii este data de:

$$Sm = \frac{Or - Eo}{Or}$$

unde:

Or = ceea ce indivizii obtin real în munca: retributie, status etc.

Eo = ceea ce indivizii estimeaza ca ar trebui sa obtina.

Când $Or=Eo$, rezulta o stare de deplina satisfactie; când $Or<Eo$, se instaleaza o stare de insatisfactie, care este cu atât mai puternica cu cât diferenta este mai mare. De asemenea, când $Or>Eo$, indivizii traiesc un sentiment de disconfort, pentru ca oamenii, contrar simtului comun, nu cauta o recompensa cât mai mare pentru munca lor, ci o recompensa echitabila: cu cât contributia lor în munca este mai mare (cantitate, calitate, importanta sociala, nivel de calificare, efort de perfectionare etc.) cu atât compensatia asteptata va fi mai ridicata. Desigur acest lucru este valabil îndeosebi pentru o piata a muncii stabila, asezata, cu principii si reguli bine înradacinate si unanim acceptate.

Satisfactia în munca reprezinta un mod complex de raportare a fiecarui individ la totalitatea situatiei sale de munca. Ea poate depinde de factori individuali – vârsta, nivel de

instrucție, nivel de calificare, vechimea în întreprindere, vechimea în ramură, de factori organizaționali, de climat - practicile democratice de decizie, condițiile tehnico-materiale ale muncii, preocuparea întreprinderii pentru îmbunătățirea condițiilor sociale ale personalului etc., plus factorii de personalitate (cum este ea trăită subiectiv). Ea se referă la o colecție de atitudini pe care le au lucrătorii față de munca lor.

Putem deosebi cel puțin două aspecte ale satisfacției. Primul dintre acestea poate fi numit satisfacția de fatetă și este tendința unui angajat de a fi numit mai mult sau mai puțin satisfăcut de diferitele aspecte ale muncii sale. În plus față de satisfacția de fatetă, putem concepe o satisfacție generală, un indicator general, însumat al satisfacției unei persoane față de munca ei, care traversează diferitele fatete. Într-un anumit sens satisfacția generală este o medie sau un total al atitudinilor pe care le au indivizii față de diferitele fatete ale muncii lor.

Satisfacția în muncă este structurată pe mai multe dimensiuni. Unele includ satisfacția muncii prin ea însăși, altele includ salariile, loc de muncă asigurat, perspectiva de promovare, recunoașterea, raportul cu managerii și colegii, accesul la luarea deciziilor, sentimentul efectuării unei munci utile sau cel al muncii bine făcute, participarea la o activitate interesantă, atragătoare, cultura organizațională și filosofia organizației. Fiecare dimensiune contribuie mai mult sau mai puțin la conturarea sentimentului de satisfacție a muncii.

Anexa A

Chestionar - factori motivationali

Va rugam sa notati categoriile de mai jos în ordinea importanței gradului de motivare oferit la locul de munca. Notati cu 1 pe cea mai importanta, si, în ordine descrescătoare a importanței, pe celelalte, până la 13.

SECTIUNEA 1

Vreau sa stiu daca serviciul/domeniul carierei/ angajatorul vor exista pentru o perioada lunga de timp de acum înainte.	
Doresc un serviciu precis si cu putine schimbari. Nu am nevoie de multa varietate sau schimbare pentru a putea fi fericit la locul de munca – un status quo este mai bun decât necunoscutul.	
Dati-mi o sarcina, un obiectiv sau o tinta dar nu imi spuneti cum sa ajung acolo. O sa o realizez cel mai bine daca îmi descopar singur calea.	
Trebuie sa îmi identific propriile tinte si obiective.	
"De la noua la cinci" pare a fi o închisoare pentru mine. Nu ca nu as dori sa lucrez sau sa ating obiectivele. Vreau doar sa pot spune eu când lucrez si când nu.	
Este important pentru mine ca serviciul sa îmi permita sa diferentiez între a îi ajuta pe altii sau a lupta în continuare pentru o cauza. .	
O compensatie excelenta reprezinta cheia pentru mine. Pot face fata multor aspecte negative la serviciu daca cecul de la sfârșitul lunii îmi permite sa îmi urmaresc obiectivele financiare.	
Serviciul meu este doar un apanaj. Ceea ce este cu adevarat important pentru mine este sa supravietuiesc până la sfârșitul programului si apoi sa fac ce vreau, dupa orele de serviciu.	
Nimic nu ma face mai fericit decât încercarea creativa de a îmi urma calea aleasa.	
„Mereu si mereu acelasi vesnic lucru” ma scoate din sarite. Am nevoie de putina varietate ca sa îmi fac ziua un pic mai picanta. O mini-criza care are nevoie de o solutie imediata îmi stârnește interesul mai mult decât sa ma îngrijoreze.	
Este important pentru mine ca activitatea sa solicite cunostinte tehnice, stiintifice sau alte cunostinte profesionale într-o zona de interes pentru mine.	
Mediul în care îmi desfasor activitatea trebuie sa fie placut. Locul de munca trebuie sa fie confortabil. Fara tinuta obligatorie sau un birou care sa îmi strice confortul!	
Este important pentru mine sa mi se ofere credit pentru realizarile si rezultatele mele.	

SECTIUNEA 2

Prefer un lant de mariri „încet dar sigur” si bine definit decât oportunitati de a face salturi spectaculoase pe scara corporatista sau de a „sari în alta barca” pentru o pozitie mai buna.	
Supervizorul meu trebuie sa poata oferi indicatii si explicatii clare, astfel încât eu sa pot desfasura activitatea la cei mai buni parametri.	
Am nevoie sa stabilesc prioritati si sa îmi structurez propriul volum de munca pentru a fi eficient. Resping regulile sau directivele foarte stricte.	
Nu vreau sa fiu sclavul unei corporatii, birou sau organizatii. As prefera lucrul pe cont propriu, contractele independente, angajamentele temporare mai degraba decât sa îmi dedic toata energia profesionala unui singur loc.	
Consider activitatea prin telecomunicatii, activitatea desfasurata acasa sau programele de lucru flexibile mult mai atragatoare decât o organizare stricta a „orelor de	

serviciu”.	
Trebuie sa cred în misiunea si obiectivele angajatorului meu. Mai degraba as câștiga mai puțin si as lucra în conditii mai grele pentru o cauza nobila decât sa câștig foarte bine si sa îmi dedic timpul unui lucru de care nu îmi pasa.	
Daca ar fi sa aleg între o oportunitate excelenta cu un salariu mediu si o cariera care nu ma prea încânta, dar pentru care se plateste bine, pot spune sincer ca as alege banii.	
Ma definesc mai mult prin intermediul familiei, hobby-urilor sau activitatilor extraprofesionale, decât prin intermediul carierei.	
Crearea de lucruri frumoase, expresive, care stimuleaza gândirea sau sentimentele este mai importanta pentru mine decât câștigul financiar sau misiunile companiei. Pentru mine, arta mea este ceea ce conteaza cel mai mult.	
Îmi place lucrul care îmi permite sa calatoresc în diferite locuri, sa cunosc multe persoane noi sau sa încerc lucruri diferite.	
Dezvoltarea mea profesionala este esentiala. Doresc un sef care sa pretuiasca nevoia mea de a îmi continua îmbogățirea cunostintelor în domeniul meu de activitate prin conferinte, cursuri, seminarii, jurnale si mentinerea unei comunicari active.	
Confortul este cheia pentru mine. Lucruri cum ar fi naveta, amplasamentul biroului si amenajarea locului de munca în sine sunt factori decisivi în acceptarea unui anumit post.	
Pretuiesc laudele din partea sefului meu si respectul colegilor. Am nevoie sa știu ca ceilalti îmi respecta talentele, abilitatile si contributiile.	

SECTIUNEA 3

Compensatiile bune la pensionare sau de sanatate detin un loc foarte important atunci când evaluez pachetul beneficiilor oferite de un post.	
Noile tehnologii, sisteme, politici si structuri de management la locul de munca îmi provoaca stres si neliniste.	
Vreau sa încerc noile idei si sisteme, chiar daca acestea difera de normele companiei sau de modul „asa se face”. Altfel ma simt îngrădit si nelinistit.	
Cuvintele superior, manager si sef îmi dau fiori pe sira spinarii. Sunt o persoana adulta dedicata si talentata si nu am nevoie de alta persoana care sa îmi spuna ce sa fac.	
Vreau sa am libertatea de a îmi asuma noi roluri si responsabilitati la locul de munca. Desi îmi place sa am o structura bine definita a sarcinilor de serviciu, vreau sa am oportunitatea de a încerca lucruri noi sau de a face lucurile într-un mod diferit, din când în când.	
Când nu lucrez la ceva care conteaza pentru mine, îmi pare rau de timpul pe care îl petrec la serviciu si simt ca îmi irotesc talentul.	
Este important pentru mine sa am o casa, o masina, independenta financiara, posibilitati de a calatori si sa ma bucur de statutul pe care mi-l aduc banii.	
Ceea ce este cel mai important pentru mine este sa îmi petrec timpul cu familia, urmarindu-mi activitatile din timpul liber, proiectele mele de voluntariat sau încercările artistice din afara serviciului. Îmi voi lua un serviciu cu un grad redus de stres, care sa îmi lase destul timp pentru aceste activitati, fata de o functie cu responsabilitati mai mari care îmi consuma mult timp liber.	
Este foarte important ca serviciul pe care îl am sa îmi foloseasca creativitatea.	
Îmbratisez schimbarea. Sistemele si tehnologia avanseaza, iar noii membri ofera o	

binevenita îndepărtare de la rutina.	
Ideea de a devota ani întregi educației superioare sau de a mă perfecționa pe tot parcursul vieții este binevenită și nu constituie o povară.	
Relațiile de prietenie cu colegii sunt foarte importante pentru mine. Bârfa la birou sau conflictele interne chiar mă împiedică să mă bucur de lucru.	
Mă stimulează foarte mult să fac prezentări, să îmi vad numele tipărit pe materiale sau să îmi aud numele pomenit ca promotor al unui proiect foarte important.	

SECȚIUNEA 4

Gândul de a fi nevoit să îmi găsesc un alt serviciu sau nesiguranta locului de muncă îmi produce mai mult îngrijorare și stres decât bucurie sau sentimentul unor posibilități viitoare.	
Trebuie să fiu capabil să îmi planific fiecare zi, să respect un program bine stabilit și să îmi îndeplinesc obiectivele zilnice. Schimbările intervenite în plan sau în rutina zilnică mă dezorientează. Îmi place ideea de a lucra potrivit unui program consistent și organizat.	
Un superior care „îmi suflă în ceafă”, chiar și într-un mod încurajator, mă face să doresc să ies pe ușă în momentul următor.	
As prefera să îmi asum riscuri, să lucrez mai mult și mai greu și să sufar greutăți financiare, decât să primesc indicații și să lucrez pentru atingerea unor obiective pe care nu le-am stabilit eu. Cred în propria mea capacitate de a mă descurca pe cont propriu.	
Dacă îmi dați un rol strict și un program bine stabilit, voi efectua cele opt ore de serviciu și apoi voi iesi pe ușă ca vântul. Dacă îmi asigurați o oarecare libertate, voi fi unul dintre cei mai dedicați angajați din toată compania.	
Ideea că am făcut lumea un loc mai bun pentru o persoană sau pentru un grup înseamnă mai mult pentru mine decât profitul sau recunoașterea.	
Să nu am resursele financiare de care am nevoie ca să fac ce vreau și să cumpăr ce vreau îmi provoacă mai mult stres decât o zi grea la serviciu.	
Sunt mai mult decât deschis să accept să traiesc cu mai puțin din punct de vedere financiar dacă aceasta înseamnă mai mult timp pentru mine.	
Un loc de muncă în care se anulează exprimarea personală și creativitatea este intolerabil pentru mine.	
As prefera schimbări frecvente sau responsabilități și sarcini noi unei funcții în care foarte rar apar schimbări și o activitate pe care să o pot desfășura cu ochii închiși. Plictiseala este cel mai mare dușman.	
Este important pentru mine să rămân „pe creasta valului” în domeniul meu. Doresc să fiu deschizător de drumuri în ceea ce privește noile cunoștințe și noile tendințe din profesia mea. Dacă seful meu nu încurajează această situație sau nu are resursele de a o face, voi încerca să caut în altă parte.	
Am nevoie să interacționez cu colegii mei și să mă bucur de viața socială legată de birou. Său am nevoie de propriul meu spațiu și singurătate pentru a putea lucra cel mai bine. Dacă locul de muncă nu îmi facilitează preferințele, sunt nefericit.	

Va multumim!

Foaie de raspuns

Pentru a afla ierarhia factorilor motivationali, completati tabelul urmator cu raspunsurile din fiecare sectiune, în aceeași ordine ca în sectiune. Apoi, adunati valorile pentru fiecare factor în parte (pe orizontala).

	SECTIUNEA 1	SECTIUNEA 2	SECTIUNEA 3	SECTIUNEA 4	TOTAL
stabilitate/ securitate					
structura					
autonomie					
independenta					
flexibilitate					
a face diferenta					
bani					
stil de viata					
creativitate					
varietate					
cunostinte si experienta					
mediul de lucru					
recunoastere					

Primii trei factori motivationali sunt:

1. _____
2. _____
3. _____

Anexa B

Chestionar Teoria X – Y

Acest chestionar identifica daca persoana prefera sa fie condusa conform teoriei “X” sau “Y”. Cititi cu atentie fiecare propozitie si, acordati punctajul corespunzator folosind urmatoarea scala:

0 = niciodata, 1 = rar, 2 = ocazional, 3 = deseori, 4 = de cele mai multe ori, 5 = întotdeauna

1. Prefer sa fiu implicat si consultat de seful meu în legatura cu modalitatea de a-mi desfasura cât mai bine activitatea. _____
2. Doresc sa învăț si sa dobândesc abilitati în afara ariei mele de responsabilitate. _____
3. Prefer sa lucrez fara interferente din partea sefului, dar sa pot cere ajutorul daca am nevoie. _____
4. Lucrez bine si foarte productiv fara presiuni din partea sefului sau amenintarea pierderii locului de munca. _____
5. Când parasesc organizatia doresc sa particip la un “interviu de plecare” pentru a-mi putea spune punctul de vedere. _____
6. Doresc sa fiu rasplatit si premiat pentru ca lucrez bine si eficient. _____
7. Doresc sa-mi creasca responsabilitatile. _____
8. Doresc sa fiu pregatit, sa învăț sa fac lucruri noi. _____
9. Prefer sa am relatii de prietenie cu seful meu si cu managmentul. _____
10. Doresc sa-mi pot discuta problemele, grijile sau sugestiile cu seful meu sau cu alt manager. _____
11. Doresc sa stiu care sunt scopurile si obiectivele organizatiei. _____
12. Doresc sa fiu informat permanent despre performantele organizatiei. _____
13. Doresc sa mi se ofere posibilitatea de a rezolva probleme legate de munca mea. _____
14. Doresc sa fiu informat de seful meu despre ce se întâmpla în organizatie. _____
15. Doresc sa am întâlniri regulate cu seful meu pentru a discuta cum ma pot dezvolta si îmi pot îmbunătăti performantele. _____

Scorul total _____

Va multumim!

Interpretarea rezultatelor

60 – 75 = preferati puternic teoria Y

45 – 59 = în general preferati teoria Y

16 – 44 = în general preferati teoria X

0 – 15 = preferati puternic teoria X

Teoria X

Un manager aparținând acestei teorii va fi înclinat să creadă și să considere că

- În general, subalternii mei nu doresc să muncească. Dacă ar avea de ales, nu ar dori să lucreze pentru angajator, evitând acest lucru oricând este posibil. Ei preferă timpul liber, distracția decât să lucreze pentru altcineva.
- Din această cauză, sarcinile trebuie bine structurate și specificate. Chiar și atunci, mulți au nevoie să fie împinși de la spate și controlați pentru a depune efortul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor. Chiar dacă li se oferă recompense corespunzătoare, mulți dintre angajați evita să depună efortul de care organizația are nevoie.
- Majoritatea oamenilor preferă să fie conduși. Ei nu doresc să poartă povara responsabilității ci o evita. Ei au ambiții scăzute și preferă o viață sigură, constantă.

Teoria Y

Un manager aparținând acestei teorii va tinde să creadă că:

- Oferindu-le condițiile necesare, efortul fizic și psihic depus de angajați va fi la fel de natural ca și relaxarea sau joaca. Munca este o joacă, ce oferă satisfacții și sens vieții.
- Există și alte alternative cum ar fi controlul extern, îndemnul fortat și amenințările – subînțelese sau reale. Acestea nu sunt singurele mijloace de corelare a efortului individual cu obiectivele organizatorice. Dacă oamenii au sentimentul că sunt implicați, atunci se vor auto-direcționa și auto-controla pentru atingerea obiectivelor firmei.
- Obiectivele lor vor completa pe cele ale firmei, iar angajamentul reprezintă o funcție a premierilor „intrinseci” asociate rezultatelor lor, adică nu numai premii/pedepse extrinseci.
- Managerii aparținând teoriei Y recunosc influența învățării. Ei consideră că dacă sunt create condițiile necesare, orice angajat poate învăța nu să accepte ci să caute responsabilitățile.
- Imaginația, ingeniozitatea și creativitatea în soluționarea problemelor este larg distribuită în rândul angajaților.
- În organizațiile moderne, potențialul intelectual al angajaților este doar parțial utilizat. Oamenii sunt capabili să facă față la probleme mult mai complexe.

Anexa C

Chestionar – Ierarhia nevoilor Maslow

Mai jos veti gasi o lista de afirmatii. Va rugam sa le cititi cu atentie si sa le ierarhizati în ordinea importanței, acordând nota 1 celei mai importante, 2 urmatoarei ca importanta si tot asa pâna la 35. Lucrati repede si încercati sa nu sariti nici un item.

Item	Pozitia
1. Un loc de munca permanent si sigur.	
2. Stima de sine.	
3. Orar de lucru fix, perioade de odihna, timp liber.	
4. Salariu mare.	
5. O organizatie prestigioasa.	
6. Conditii de lucru corespunzatoare.	
7. Alte facilitati (de ex. masina de serviciu).	
8. Posibilitatea de a presta o munca de calitate.	
9. Un loc de munca propice dezvoltarii carierei.	
10. Relatii bune cu colegii.	
11. Comunicare bine organizata.	
12. Posibilitatea de a-mi asuma riscuri.	
13. O pozitie buna sau un statut înalt în organizatie.	
14. Posibilitati de promovare.	
15. Munca interesanta, stimulatoare.	
16. Pensionare avantajoasa.	
17. Oferirea anumitor servicii: sport, calatorii.	
18. Organizatie solida, rezistenta în timp.	
19. Sa nu trebuia s-a sa muncesc din greu	
20. Sa fiu la curent cu ceea ce se întâmpla în organizatie.	
21. Sentimentul ca fac ceva important.	
22. Membru în organisme de reprezentare ale organizatiei.	
23. Sarcini precise, bine definite.	
24. Un sef care apreciaza lucrul bine facut.	
25. Posibilitatea de a crea cu usurinta relatii interumane (sociale).	

26. Sa lucrez într-o organizatie dinamica.	
27. Participarea la cât mai multe seminarii, cursuri.	
28. Sa fiu de acord cu obiectivele organizatiei.	
29. Libertate în ceea ce priveste activitatea profesionala.	
30. Oportunitati privind dezvoltarea personala.	
31. Sanctionarea performantelor slabe.	
32. Sa am un sef competent.	
33. Posibilitatea de a-mi programa singur perioadele de concediu.	
34. Îndrumare directa si permanenta.	
35. Locul de munca sa fie în vecinatate.	

Grila de raspuns

Grupuri de nevoi	Numarul întrebării	Tipul nevoii/motive
I.	3, 6, 7, 17, 19, 33, 35	Fiziologice (organice)
II.	1, 9, 16, 18, 23, 31, 34	Siguranta
III.	10, 11, 20, 22, 24, 25, 32	Sociale
IV.	2, 4, 5, 8, 13, 21, 29	Stima, consideratie
V.	12, 14, 15, 26, 27, 28, 30	Auto-actualizare

Implicatii pentru management

Luând în considerare teoria lui Maslow, observam ca exista multe modalitati de a motiva angajatii prin stilul de conducere, specificatiile postului, evenimente organizationale si recompense:

- Nevoi fiziologice: oferiti pauze de masa, de odihna, si o remuneratie suficienta pentru nevoile esentiale.
- Nevoi de siguranta: oferiti un mediu de lucru sigur si asigurati securitatea muncii.
- Nevoi sociale: creati un sentiment de apartenenta prin proiecte de echipa si evenimente sociale.
- Nevoi de stima: recunoasteti realizarile pentru a-i face pe angajati sa se simta apreciati si valorizati.
- Auto-actualizare: oferiti angajatilor provocari si posibilitatea de a-si atinge potentialul maxim.

Dar, nu toti oamenii sunt motivati de aceleasi nevoi – la momente diferite, diferiti oameni pot fi motivati de factori foarte diferiti. Este important sa înțelegem nevoile fiecarui angajat în parte. Pentru a motiva un angajat, managerul trebuie sa recunoasca nivelul nevoilor la care angajatul opereaza si sa utilizeze aceste nevoi ca pârghii motivatoare.

Anexa D

Lista de idei

Câteodata avem rapid nevoie de o idee pentru a rasplati pe loc un angajat. Angajatii se simt mai apreciati atunci când se ofera pe parcursul anului anumite sume de bani si primesc feedback din partea angajatorilor. Mai jos sunt prezentate câteva modalitati de motivare a angajatilor care nu implica eforturi financiare, sau implica resurse foarte reduse.

Idei „gratuite”

- multumiti sau felicitati angajatul personal sau în scris
- trimiteti o scrisoare familiei angajatului, povestindu-le acestora despre realizările sale si ce reprezinta pentru departamentul dv.
- nominalizati angajatul pentru un premiu
- sarbatoriti succesul echipei cu o cutie de bomboane-fursecuri
- includeti felicitările pe lista agendei pentru întâlnirile de lucru (sedinte)
- încurajati-va personalul sa se aprecieze unii pe ceilalti
- obtineti o nota de multumire de la un nivel ierarhic superior pentru a recunoaste realizările angajatilor
- afisati mesaje inspirationale prin birou
- întrebati angajatii cum doresc sa fie rasplatiti

Idei “ieftine”

- oferiti angajatului o cafea sau un suc si stati de vorba
- sarbatoriti terminarea proiectelor
- creati un program de premii în cadrul departamentului
- puneti o floare, un balon, o cutie de bomboane sau un mesaj pe masa de lucru a angajatului
- faceti poze si afisati-le împreuna cu comentarii descriind eforturile pe care angajatul le depune în cadrul departamentului
- bilete la loto, cana personalizata, rama foto, o planta
- creati premiul Idea Stralucita: vopsiti un bec în auriu sau argintiu, montati-l pe un suport si inscriptionati-l “Premiul Idea Stralucita”
- oferiti angajatului o carte de specialitate din domeniul sau de interes
- trimiteti angajatul la un seminar legat de cariera sa

Anexa E

Dezvoltarea unui program departamental de recunoastere a meritelor - sablon

Strategii cheie:

- cautati sprijin si implicare din partea superiorilor dv.
- utilizati informatiile oferite de angajati în crearea acestui program. Implicarea angajatilor în crearea premiilor departamentului reprezinta o ocazie excelenta pentru a afla ce înseamna sa fii un bun angajat.
- luati în considerare misiunea si valorile departamentului pentru a determina ce realizari sau comportamente trebuie recompensate
- utilizati chestionarul de identificare a factorilor motivationali pentru a determina ce recompense sunt valorizate de angajati

Misiunea departamentului (descrieti): _____

Valorile departamentului (de exemplu):

• excelenta în servicii	• asumarea riscului responsabila si realista
• construirea unei “familii” prin aprecierea contributiilor unice aduse de fiecare	• recunoasterea si recompensarea continua a dezvoltarii personale si profesionale
• integritate, încredere si respect	• colaborare si munca în echipa

Scopurile si obiectivele programului de recunoastere a meritelor:

- crearea si mentinerea unei culturi a recunoasterii meritelor si a excelentei în rândul angajatilor
- recunoasterea si recompensarea contributiilor exceptionale ale angajatilor
- promovarea aprecierii publice, a relatiilor de lucru prietenoase si a moralei angajatilor

Elemente ale programului:

- *Ziua sarbatorilor* – sarbatorirea lunara a angajatilor ale caror zile de nastere cad în luna respectiva.
- *Feedback* – managerul își face cunoscut obiectivul de a oferi angajatilor feedback continuu, direct si relevant, legat de realizarile, scopurile si arile care trebuie îmbunatatite.
- *Recunoasterea certificarilor/promovarilor* – când angajatii sunt promovati sau primesc anumite certificari legate de munca lor, acestia vor primi felicitari publice si o scrisoare în acest sens din partea directorului departamentului
- *Premii anuale* – acestea vor reflecta misiunea si valorile departamentului, si se vor sarbatori realizarile angajatilor. Premiantii vor primi o diploma si/sau un premiu special.

10 metode de a va automotiva

Principala diferenta dintre persoanele mediocre si cele de succes consta în gradul de automotivare. Motivatia este arma secreta aflata în arsenalul persoanelor de succes, reprezentând un ingredient esential al acestuia.

1. **Împartiti problema** – împartiti problema în partile sale componente. Pasii simpli, marunti, sunt mai usor de îndeplinit.
2. **Stabiliti-va un obiectiv** – obiectivele sunt ca hartile. Decideti ce doriti sa realizati când doriti sa atingeti acest obiectiv. Scrieti acest lucru pe o hârtie si afisati-o undeva unde o puteti vedea cât mai des.
3. **Vizualizati rezultatul dorit** – este uluitor ce se poate întâmpla când aveti o imagine clara a ceea ce doriti sa realizati. Vetii fi mult mai hotarât sa va apucati de treaba.
4. **Faceti curatenie pe birou** – un mediu de lucru curat, bine organizat, conduce la o mai mare productivitate si elimina stresul.
5. **Decideti cum va veti rasplati pentru îndeplinirea proiectului** – planificati cum va veti recompensa înainte de a începe un proiect. Apoi, dupa ce terminati, respectati planul initial si recompensati-va pe masura.
6. **Respirati adânc** – lasati-va pe spate, închideti ochii, nu va gânditi la nimic si respirati adânc si încet de 10 ori – energie instantă.
7. **Faceti o plimbare** – faceti o scurta plimbare (10 - 20 minute) si bucurati-va de peisaj. Lasati deoparte tot ce va framânta. Când va întoarceti gânditi-va din nou la problema si veti mai bine pregatit sa-i faceti fata.
8. **Ignorati negativistii** – daca-i ascultati si îi credeti, vor avea dreptate. Deci, încercati sa va eliberati de prezenta lor. Folositi-va propria judecata.
9. **Împartasiti-va necazurile** – sa aveti cu cine împartasi problemele poate face situatia mai suportabila decât daca ati fi singur.
10. **Apucati-va de treaba** – adoptati atitudinea unui luptator si începeti lucrul facând partea cea mai putin atragatoare pentru a continua apoi cu partea mai placuta.