

MOTIVAREA RESURSEI UMANE

Am putea-o, figurativ, numi suportul sau infrastructura acțiunilor individuale ale actorului din organizație. Este poate acel ceva, esențial, care îl deosebește pe om, în acțiunile sale, de un robot.

Căci, dacă un robot poate face, fără nici un fel de probleme, la nesfârșit, lucruri fără "sens", un individ uman responsabil se va întreba, la scurt timp de la declanșarea unei acțiuni, de ce face un anumit lucru ?

Cui (Quid) prodest ? Aceasta este întrebarea care îl preocupă pe om cam de când a devenit conștient de acțiunile sale.

Motivarea este principala pârghie a managementului în declanșarea energiei resurselor umane pentru atingerea obiectivelor organizației sau pentru înghețarea acestora.

Desigur, în management, nu există o definiție standard a acestui termen, o definiție care să țină seama de toate izvoarele și de implicațiile sale cu toate fațetele lor. Dicționarele sunt mai laconice în lămurirea termenului.

Unii autori o definesc ca fiind una dintre cele mai evolute, dar și mai controversate, metode de conducere. Alții cred că motivarea înscamnă a da personalului libertatea de a face o activitate pe care trebuie să o facă atât cu plăcere, cât și bine.

Unii o definesc ca pe totalitatea condițiilor interne ce reprezintă nevoi, direcții, motive ș.a.m.d., o stare internă ce presupune activitate sau mișcare, în timp ce alții susțin că ar fi corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului organizației cu realizarea obiectivelor sale, etc.

Exemplele ar putea continua fie cu definiții mai simple și mai inteligibile, fie cu altele mai complexe, mai realiste sau mai științifice.

Noi acceptăm toate definițiile și suntem de acord cu faptul că ele nu se exclud ci se completează. Cu cât numărul lor este mai mare cu atât mai elucidate vor fi toate fațetele acestui concept.

Ca și cultura organizațională, motivarea nu se etalează, nu se vede, ea se practică de către cei îndreptățiți să realizeze acest lucru și se "simte" în rezultatele organizației.

Un lucru este de netăgăduit și anume că o organizație în care actorii sunt puternic, pozitiv motivați și care beneficiază de un management capabil să creeze acest lucru, nu poate fi sortită dispariției prin ineficiență.

Necesitate, dorință, performanță, eșec, comportament, satisfacție, recunoștință, recompensă, sancțiune etc., iată cuvintele cheie pe care se construiește edificiul numit motivare.

Satisfacerea necesităților sau dorințelor, pe de o parte, alături de realizarea performanței, recunoscută și recompensată pe de altă parte, creează starea de **SATISFACTIE** a actorului.

Din experiență, managerii "cărora nu le pasă", pur și simplu, dacă angajații lor sunt satisfăcuți, sau cât sunt de satisfăcuți, sunt puțini. Marea majoritate a managerilor sunt interesați de satisfacția în muncă a angajaților lor deoarece aceasta le determină atitudinea și comportamentul. Din acest motiv putem afirma că fără feedback de la angajați, managementul unei firme navighează fără busolă, căci nu este capabil să știe cât de bine contribuie oamenii la executarea produselor sau la furnizarea serviciilor și nici de ce fac acest lucru așa cum îl fac.

Identificarea atitudinii angajatului cu nivelele sale de satisfacții în muncă reprezintă responsabilitatea managementului.

Principalele căi abordate pentru determinarea atitudinii angajatului și a satisfacției sale profesionale sunt:

- o supervizare planificată și condusă de un consultant din exterior;
- o supervizare planificată și condusă de un consultant din interior;
- discuție și consens din partea managementului firmei.

Supervizarea trebuie repetată periodic pentru identificarea schimbărilor de atitudine care apar.

Când atitudinea se schimbă în rău trebuie întreprinse, urgent, acțiuni corective.

Este important, ca angajații să înțeleagă că informațiile culese din supervizarea atitudinii sunt confidențiale și nu vor fi folosite împotriva lor.

Este esențial, atât pentru organizație cât și pentru angajați, ca la un chestionar, de tipul celui propus de CEFRI și prezentat în continuare, răspunsurile date să fie CINSTITE.

Chestionarul în cauză este următorul:

1. Îți place să lucrezi aici ?
2. Simți că această slujbă este importantă ?
3. Dacă faci o treabă extraordinară, ți se recunoaște acest lucru ?
4. Compania îți asigură instrumentele de care ai nevoie ?
5. Compania îți asigură informațiile de care ai nevoie ?
6. Managerii sunt săritori și îți dau tot sprijinul ?
7. Ești mândru că lucrezi în această societate ?
8. Dacă ai ceva de spus, conducerea te ascultă ?
9. Conducerea informează cu ce se întâmplă și cum merg lucrurile, este adică transparentă ?
10. Condițiile de lucru, în zona ta, sunt bune ?
11. Managerii sunt competenți în ceea ce fac ?
12. Te temi să ceri ajutor sau un sfat pentru ceea ce faci ?
13. Dacă managerul nu știe ceva, recunoaște acest lucru ?
14. Simți că ai libertatea să faci sugestii ?
15. Sugestiile angajaților sunt luate în serios ?
16. Conducerea te încurajează să gândești ?
17. Te străduiești, alături de ceilalți angajați, să fii pe placul clienților ?
18. Munca în echipă este încurajată în societatea ta ?
19. Dacă greșești ești pedepsit ?
20. Slujba ta se bazează pe proceduri scrise, care sunt bune, sunt necesare ?

În acțiunea sa de a mări satisfacția angajaților, în scopul îmbunătățirii rezultatelor, managementul trebuie să fie, în permanență, preocupat de mediul muncii și nu numai de munca în sine. Aceasta deoarece un alt element al satisfacției în muncă se referă la modul în care sunt sprijiniți angajații de furnizorii interni. În lista de procese în care organizația se angajează pentru a elabora produsele sale sau a furniza servicii există un lanț de relații furnizor intern – client intern. Modul în care, mai bine sau mai prost, funcționează aceste relații determină nu numai calitatea produselor firmei dar are și impact asupra prestației fiecărui angajat din firmă. Satisfacția conduce, întotdeauna, la motivarea pozitivă, cea care împinge organizația spre eficiență, în timp ce insatisfacția, alături de teamă, conduce la motivarea negativă, cea care frânează eficiența.

Satisfacerea necesităților și dorințelor reprezintă, prin urmare, condiția esențială pentru realizarea eficienței.

De la Freud cunoaștem că, în evoluția sa, individul își înfrânge o serie de dorințe care, însă, nu se vor estompa total niciodată.

* Centre de Formation aux Realites Internationales

Studii de specialitate au dovedit că factorii de motivare care au la bază dorințele actorilor dintr-o organizație sunt:

1. responsabilizarea;
2. salariile;
3. delegarea de autoritate și competență;
4. cariera;
5. ambianța, mediul muncii;
6. renumele firmei;
7. siguranța locului de muncă;
8. cadrele din firmă;
9. primele;
10. programul de lucru, orariile;
11. situarea geografică a firmei etc.

În România, cei mai importanți factori motivați de muncă ar fi:

1. salariile bune;
2. colegi plăcuți;
3. perspectiva de a realiza ceva deosebit;
4. recunoașterea meritelor;
5. utilitatea muncii prestate;
6. siguranța locului de muncă;
7. libertatea inițiativei proprii;
8. absența presiunilor de orice fel;
9. concediu mare etc.

Sinoptic motivarea, cu fațetele ei, poate fi prezentată în schema propusă de CEFRI și prezentată în fig. 1.

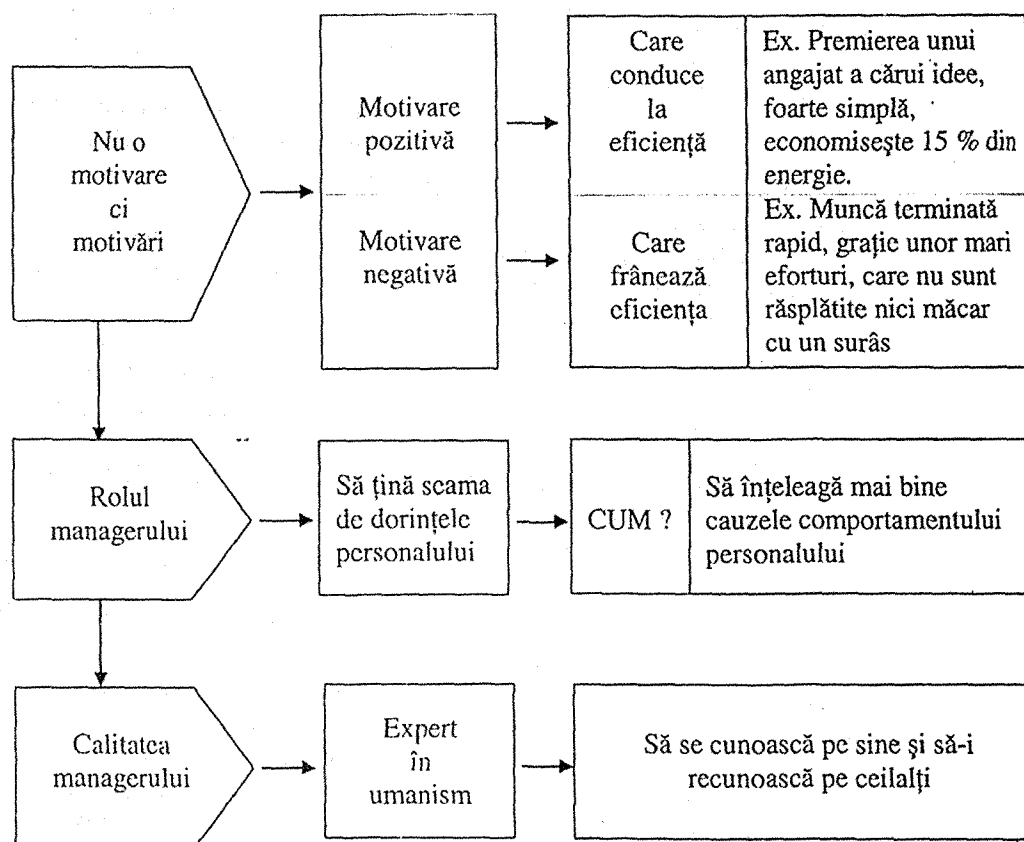


Fig. 1.

Aspectele materiale și morale ale motivării personalului sunt prezentate în schema care urmează:

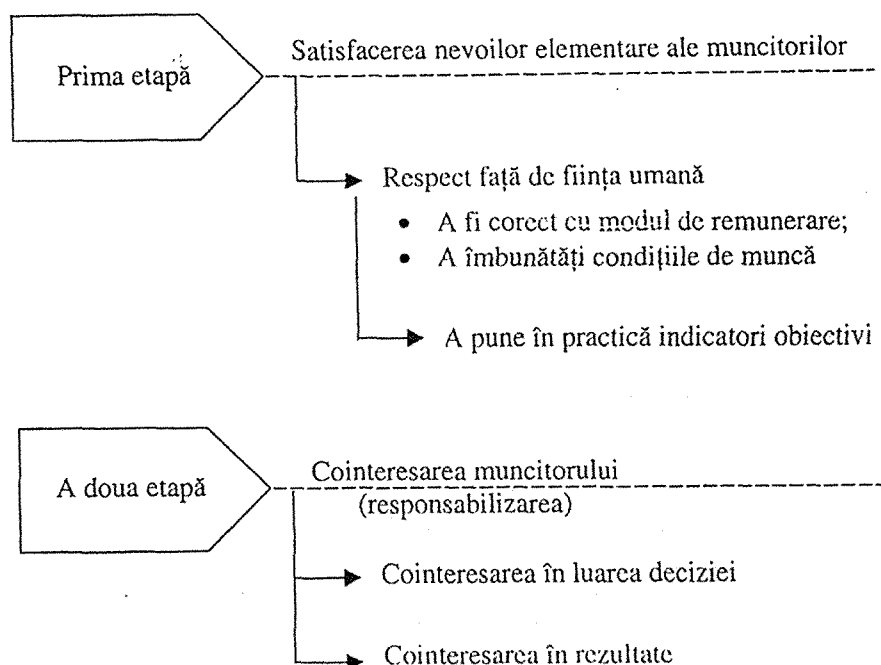


Fig. 2.

În literatura de specialitate există numeroase teorii referitoare la motivarea și la raportul motivare / performanță.

Dacă cercetările inițiale în domeniul managementului abordau organizarea firmei fără să fie interesate de latura umană a acesteia (vezi: Birocrația lui Max Weber; organizația ca mediu de exercitare a funcțiilor managementului a lui Fayol etc.) cercetările ulterioare, începând cu teoria X-Y a lui Mc. Gregor, renunță la această percepere păguboasă a organizației.

Astfel, Douglas Mc. Gregor susține că în exercitarea funcțiilor manageriale există două abordări principale formulate sub forma teoriilor X și Y, teoria X reprezentând concepția clasică, depășită, în timp ce teoria Y este cea proprie, novatoare, modernă.

După Mc. Gregor, teoreticienii, înțelegând faptul esențial că "mai întâi se schimbă oamenii și apoi regatele", au început să trateze organizațiile plecând de la latura lor umană.

Treptat, treptat, actorii din organizație au fost percepuți nu ca elementele iresponsabile, cu o aversiune înăscută pentru muncă, opozanți ai schimbării ci dimpotrivă, ca oameni cu nevoi, dorințe, posibilități de autocontrol și capacități de responsabilizare care pot fi veritabile surse potențiale ale eficienței firmei.

Teoria motivării, văzută de Mc. Gregor și citată de CEFRI este prezentată în schema simplificată, care urmează:

TEORIA X	TEORIA Y
<p>Presupune următoarele idei preconcepute despre oameni, foarte răspândite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aversiunea înăscută a oamenilor față de muncă; • necesitatea controlului și a unor sancțiuni obligatorii; • dorința de a fi condus a actorului din organizație; • evitarea responsabilităților de către angajat; • existența a două categorii de personal: <ul style="list-style-type: none"> - cei care știu - cei care execută. 	<p>Presupune ipoteze noi, opuse ideilor preconcepute:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gustul natural pentru muncă al angajatului; • auto-controlul indivizilor; • actorul este răspunzător în privința adeziunii la obiective; • există resurse de imaginație, ingeniozitate, de creativitate la toate persoanele
Aspect NEGATIV (Teoria Tayloriană)	Aspect POZITIV (Legea valorificării resurselor umane)

Conform acestei teorii CALITATEA muncii presupune:

- puține limite legate de posibilitățile umane;
- necesitatea de a solicita aceste posibilități într-o direcție și încadrare adaptate;
- iar exigențele pentru manager înseamnă:
- să înțeleagă bine cultura și "terenul" întreprinderii pe care o conduce;
- să aibă viziune- să treacă de la X la Y, căci "o persoană motivată face lucruri mari cu mijloace puține, în timp ce o persoană fără motivare dorește mijloace deosebite (mari) pentru a nu face nimic."

O altă teorie, cea a lui Abraham Maslow se bazează pe stabilirea unei ierarhii a necesităților umane după cum urmează:

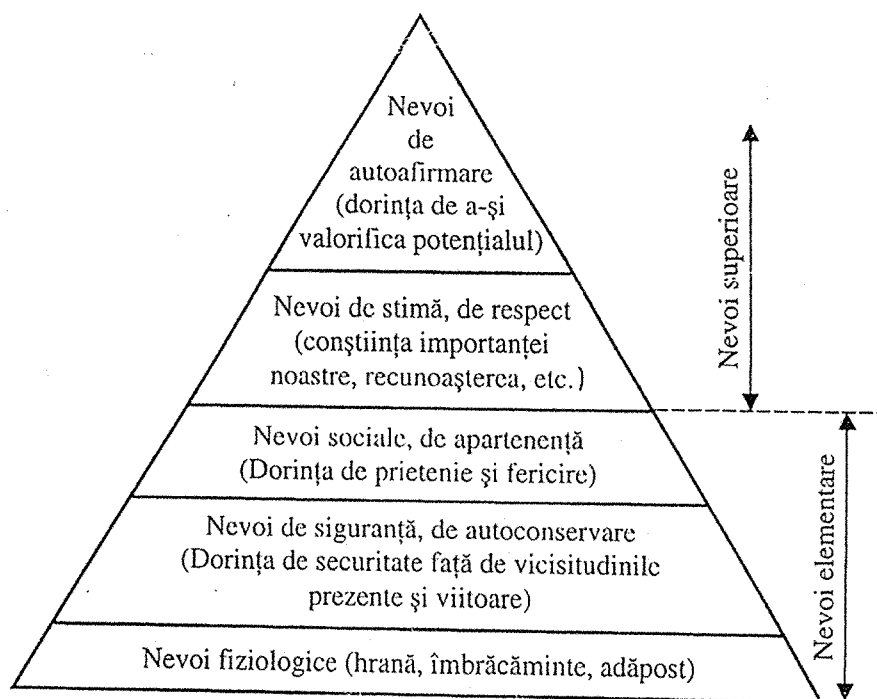
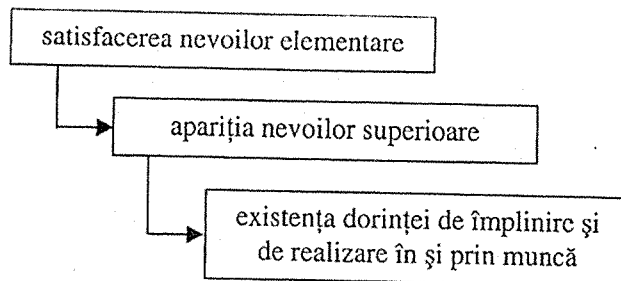


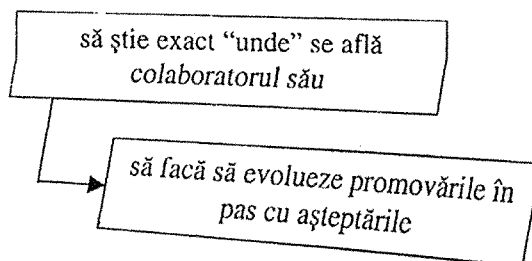
Fig. 3. Triunghiul lui Maslow

După Maslow, satisfacerea unei necesități atrage după sine dezvoltarea unei necesități de rang superior.

În această teorie calitatea muncii se obține prin:



Exigențele pentru manager înseamnă:

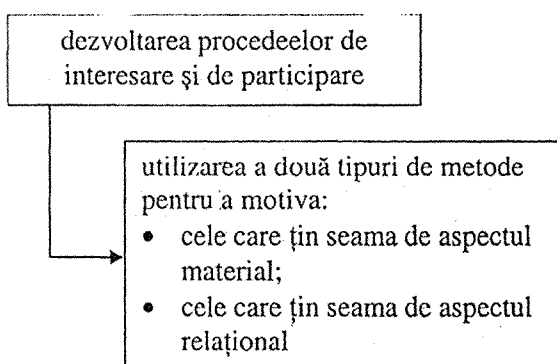


Efectuând cercetări pe un eșantion "emancipat", de specialiști, Frederick Herzberg a elaborat o teorie a motivării, care poate fi redată schematic astfel:

NECESITĂȚI		
	ELEMENTARE	SUPERIOARE
Nesatisfăcute	Se resimt și duc la demotivare	Fac să revină la necesitățile elementare
Satisfăcute	Practic nu motivează	Motivează în mod cumulativ (sunt motoare)
Satisfăcute în întreprindere prin:	<ul style="list-style-type: none"> • politică de personal • salarii echitabile • siguranță și stabilitatea postului ocupat • condiții de muncă 	<ul style="list-style-type: none"> • relații de muncă • interes pentru muncă • realizare de sine • responsabilitate

Calitatea muncii se realizează dacă se ține seama că numai nevoile superioare sunt într-adevăr motivatoare.

Exigențele pentru manager înseamnă:



Performanța recunoscută și recompensată este o altă sursă a satisfacției angajatului. Ea se realizează dacă mediul muncii este unul propice. De aici ideea că organizarea sau structurarea activității profesionale să fie "atractivă". În acest scop trebuie să se menționeze, în diverse forme, importanța activității profesionale desfășurată de angajat, care trebuie să fie autonom și răspunzător în aria sa de preocupări și să aibă, ca semn al recunoașterii performanței sale, un permanent feedback referitor la rezultatele sale.

Pe de altă parte, pentru a produce satisfacție și a motiva pozitiv, recompensarea performanței trebuie să fie graduală și diferențiată și în același timp materială și afectivă.

Într-o organizație cu o cultură a eficienței, satisfacția în muncă și atitudinea angajatului pot fi influențate prin orientarea lui spre inovație și prin educarea lui în spiritului respectului pentru client și pentru calitate.