

# *CAPITOLUL 8* **MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ**

# Conceptul de motivație

□ **Motivația**: stare interioară care îl determină pe un individ să se comporte de o manieră care să îi asigure atingerea unui anumit scop.



□ **Motivația în muncă**: disponibilitatea unui individ de a **depune un efort intens și susținut** pentru a realiza obiectivele **organizaționale, cu speranța că** efortul depus va duce la realizarea unor obiective individuale.

# Teorii ale motivației

---

- Teorii ale motivației bazate pe nevoi
- Teorii procesuale ale motivației

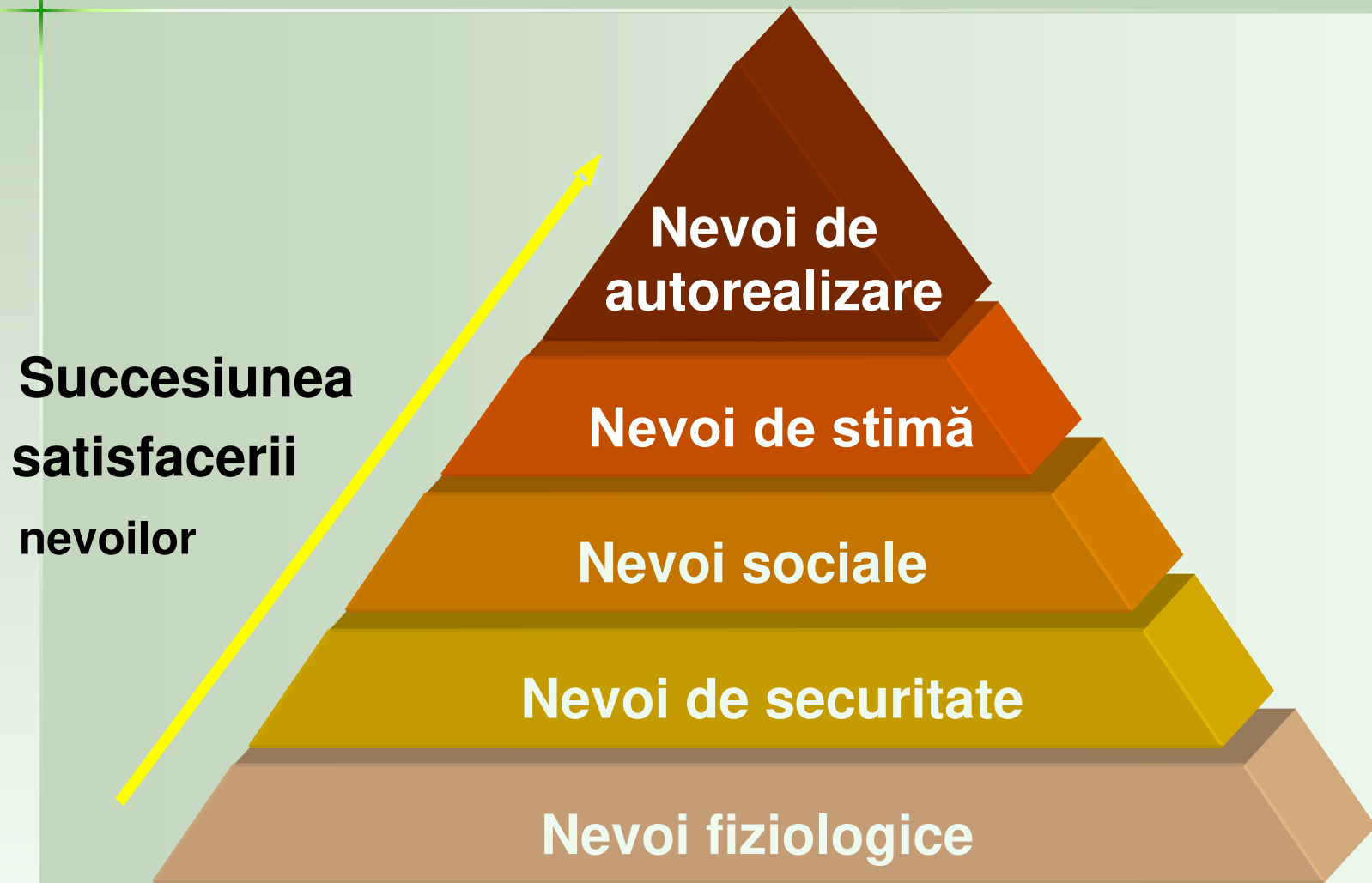
# **Teorii ale motivației bazate pe nevoi**

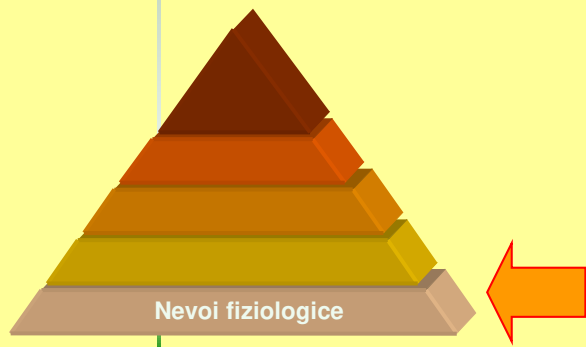
---

1. Teoria ierarhiei nevoilor  
(Abraham Maslow)

2. **Teoria motivație-igienă**  
(Frederick Herzberg)

# Teoria ierarhiei nevoilor



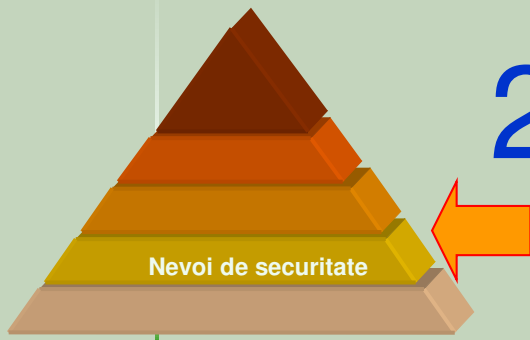


# 1. Nevoile fiziologice

1. Au în vedere funcționarea normală a organismului uman, asigurată prin apă, hrană, îmbrăcăminte, adăpost, odihnă și altele.

Pentru angajații unei organizații, aceste nevoi pot fi satisfăcute prin:

- salarii;
- **condiții de muncă acceptabile.**

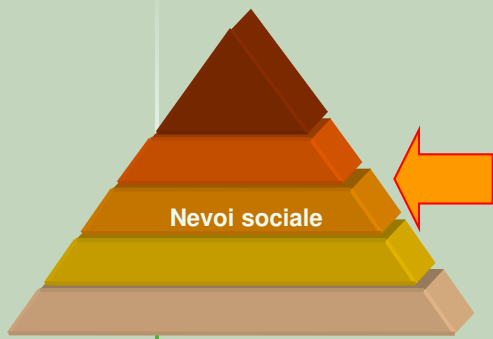


## 2. Nevoile de securitate

Se referă la crearea sentimentului că nevoile fiziologice vor putea fi satisfăcute și în viitor.

Factorii organizaționali care contează sunt:

- **securitatea postului de muncă;**
- **facilitățile oferite în situații critice de muncă (boală, șomaj, pensionare anticipată);**
- asigurarea unui mediu favorabil **de lucru.**



### 3. Nevoile sociale

Nevoile de apartenență, acceptare, afecțiune, prietenie etc.

Astfel de nevoi pot fi satisfăcute printr-o organizare care să permită:

- **interacțiunea cu colegii;**
- **șansa de a lucra în echipă;**
- **posibilitatea de a dezvolta relații interumane agreabile prin activități comune (sportive, distractive etc.).**



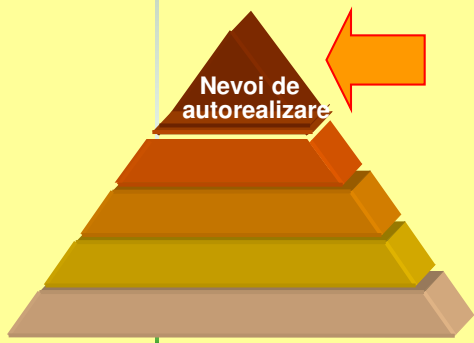


## 4. Nevoi de stimă

Au în vedere atât stima de sine (dată de sentimentul de a fi competent, independent, puternic, încrezător în forțele proprii), cât și stima din partea altora (recunoașterea și aprecierea meritelor proprii în organizație și în societate).

**Factori ce pot contribui la satisfacerea acestor nevoi:**

- **O muncă ce oferă** autonomie, responsabilitate, statut, un sistem de recompense echitabil.



## 5. Nevoile de autorealizare

**Dorința fiecărui individ de a-și fructifica la maximum potențialul de care dispune.**

**Condițiile organizaționale care permit satisfacerea acestor nevoi:**

- **un sistem organizatoric flexibil care să permită autodezvoltarea și împlinirea profesională a individului**
- **Managementul carierei.**

# Teoria motivație-igienă

## (Frederick Herzberg)

- Factorii motivatori vizează **conținutul muncii**
- **Factorii de igienă** vizează contextul muncii

# Teoria motivație-igienă (Frederick Herzberg)

**Factorii motivatori** vizează **conținutul** **muncii** și se referă la:

- posibilitatea obținerii unor realizări deosebite;
- recunoașterea meritelor;
- responsabilitatea asociată cu postul ocupat;
- posibilitățile de promovare.

❑ **Perceperea pozitivă** a acestor factori conduce la **satisfacție în muncă**;

❑ **Perceperea negativă** nu provoacă **insatisfacție**, ci doar determină o stare neutră, caracterizată prin lipsă de satisfacție.

# Teoria motivație-igienă (Frederick Herzberg)

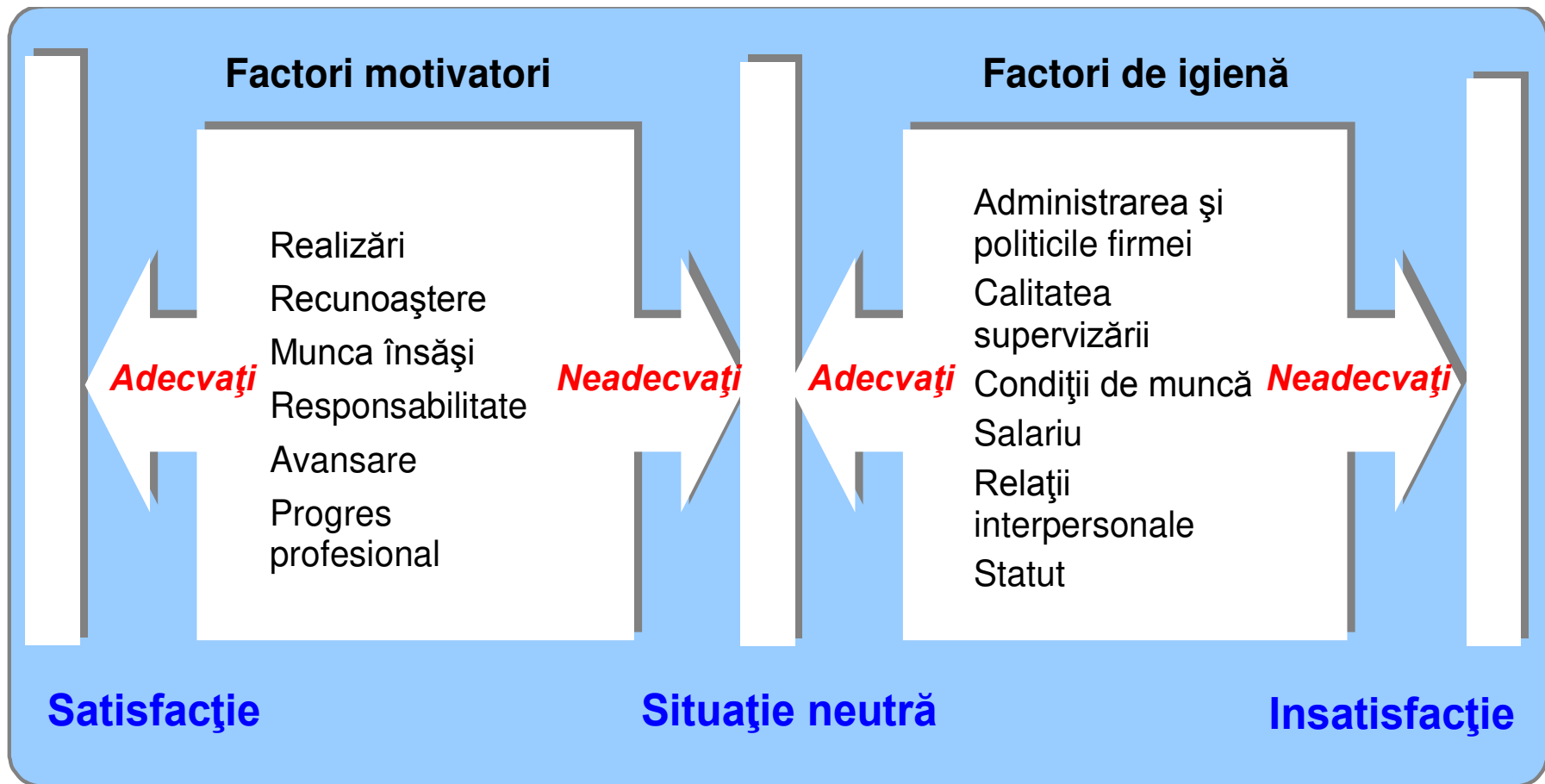
**Factorii de igienă** vizează **contextul muncii** și au în vedere:

- managementul companiei și politicile organizaționale,
- condițiile de muncă;
- salariul;
- relațiile interpersonale;
- statutul conferit de poziția ocupată;
- siguranța postului de muncă.

❑ Perceperea **pozitivă**, corespunzătoare așteptărilor nu provoacă satisfacție în muncă, ci doar determină absența insatisfacției.

❑ Dacă acești factori sunt percepuți de către angajați ca fiind **necorespunzători**, apare sentimentul de insatisfacție în muncă.

# Teoria motivație-igienă (Frederick Herzberg)



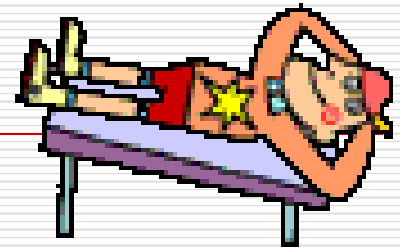
# Teorii procesuale ale motivației

---

- **Teoria așteptărilor**  
(Victor Vroom)
- **Teoria echității**  
(Stacey Adams)

# Teoria așteptărilor

---



**O persoană devine motivată să depună un anumit efort dacă se așteaptă ca efortul respectiv să conducă la un anumit rezultat și dacă apreciază rezultatul scontat ca fiind valoros pentru sine.**

---



# Teoria așteptărilor (2)

Motivația în muncă este determinată de acțiunea conjugată a trei factori:

1. **Expectanța**

2. Instrumentalitate

3. **Valența** recompenselor  
**organizaționale**

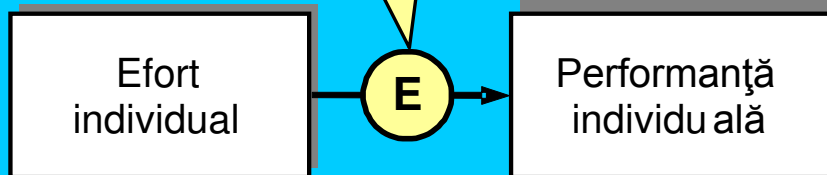
# Teoria așteptărilor (3)

## Expectanța

(efortul sporit  $\Rightarrow$  performanțe mai mari)  
poate fi întreținută printr-o bună organizare a muncii și prin procese adecvate de selecție, orientare și formare profesională a angajaților.

### Expectanță

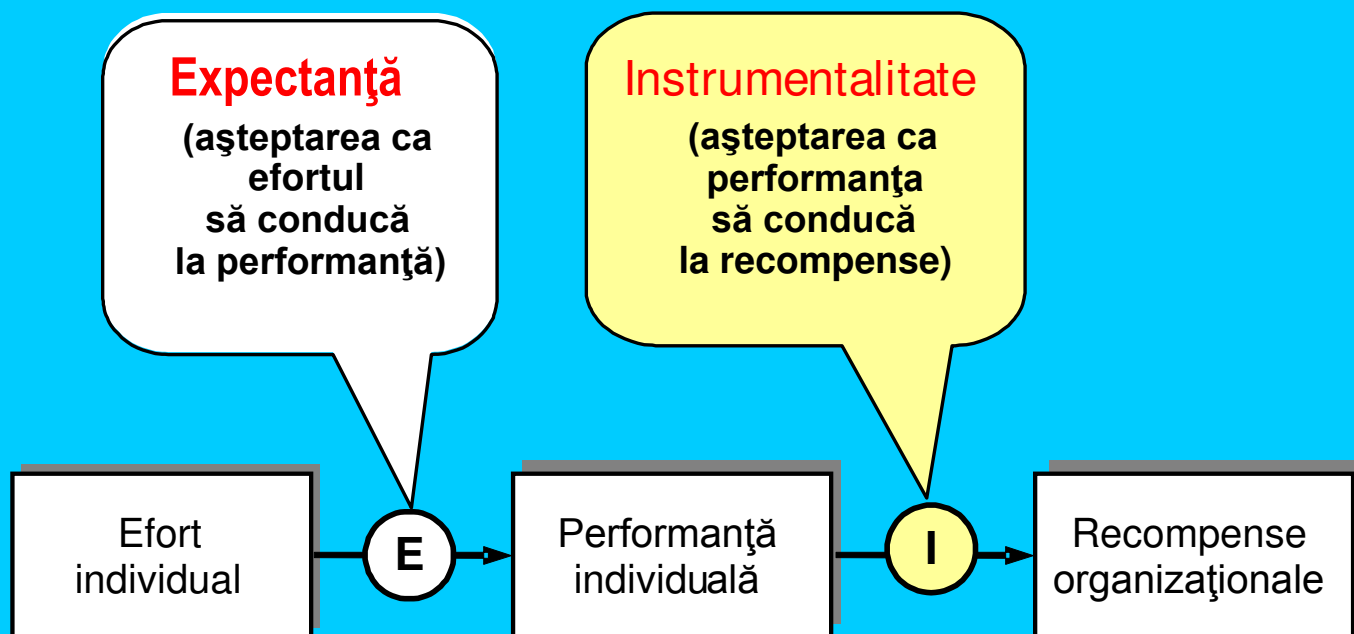
(așteptarea ca  
efortul  
să conducă  
la performanță)



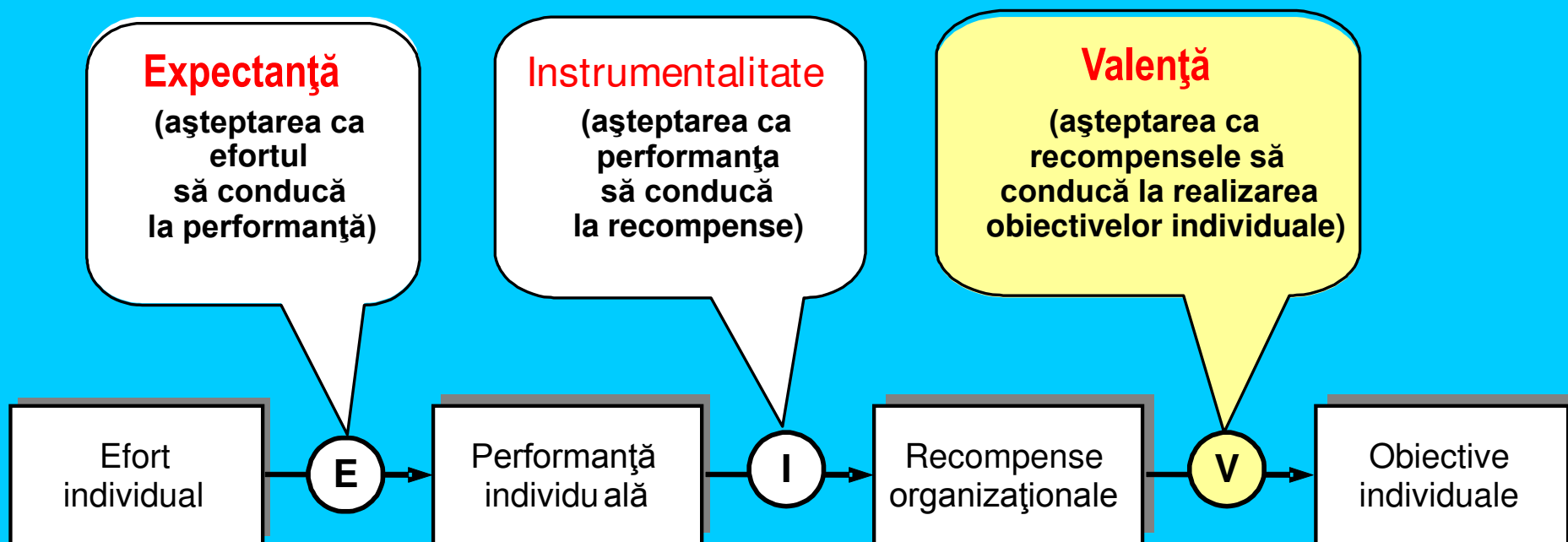
# Teoria așteptărilor (4)

## Instrumentalitatea

(performanțele sporite  $\Rightarrow$  recompense mai mari)  
poate fi cultivată printr-un sistem de retribuire stimulativ și prin politici de promovare echitabile.



# Teoria așteptărilor (5)



**Valența recompenselor organizaționale**, atractivitatea lor pentru angajați, poate fi amplificată prin alegerea inteligentă a recompenselor oferite.

- ☐ Managerii trebuie să cunoască preferințele colaboratorilor.
- ☐ Eforturile de comunicare interpersonală eficace sunt indispensabile.

# Teorii procesuale ale motivației



## Teoria echității

Oamenii judcă rezultatele (recompensele) pe care le obțin dintr-o situație de muncă prin prisma contribuției lor și apoi **compară propriul raport dintre recompense și contribuții** cu rapoartele în cazul altor persoane relevante pentru ei.

# Teoria echității (2)

## Recompense si contributii

**Recompensele** (output-uri ale muncii): salarii, premii, alte facilități financiare și materiale, promovări, recunoașteri ale meritelor.

**Contribuțiile** (input-urile în procesul muncii): efortul depus, studiile, experiența, competența.

Dacă, în urma comparării, propriul raport este perceput ca fiind egal cu rapoartele persoanelor de referință, apare sentimentul de echitate. Dacă este percepută o inegalitate între propriul raport și rapoartele specifice altora, se instalează sentimentul de inechitate

# Teoria echității (3)

## Compararea rapoartelor

Compararea rapoartelor  
Rezultate / contribuții

Sentimentul de  
Echitate / inechitate

$$\frac{\text{Recompense (X)}}{\text{Contribuții (X)}} < \frac{\text{Recompense (Y)}}{\text{Contribuții (Y)}}$$

**Inechitate**  
(subrecompensare)

$$\frac{\text{Recompense (X)}}{\text{Contribuții (X)}} = \frac{\text{Recompense (Y)}}{\text{Contribuții (Y)}}$$

**Echitate**

$$\frac{\text{Recompense (X)}}{\text{Contribuții (X)}} > \frac{\text{Recompense (Y)}}{\text{Contribuții (Y)}}$$

**Inechitate**  
(suprarecompensare)

\* ***X = propria persoană***

***Y = o altă persoană (de referință)***

## Teoria echității (4)

### Răspunsuri posibile la sentimentul de inechitate:

1. **Modificarea inputurilor în procesul de muncă pentru ca acestea să corespundă recompenselor primite.** Dacă au impresia că sunt plătiți prea puțin, vor munci mai puțin. Dacă ajung la concluzia că sunt mai bine plătiți decât colegii lor, își vor spori eforturile pentru a obține performanțe mai bune.
2. Solicitarea **modificării** recompenselor.
3. Dacă încercările de a schimba situația rămân fără rezultat, vor încerca să își **modifice propria percepție a inechității**, prin reconsiderarea statutului postului pe care îl ocupă sau prin alte procese psihice de „raționalizare” a situației date.
4. Poziție radicală: dacă simt că au fost tratați în mod incorect, prefera să **părăsească postul de muncă**, neacceptând sentimentul de inechitate.



# Strategii de motivare

1. Motivarea prin recompensare
2. Motivarea prin reproiectarea posturilor
3. Motivarea cu resurse minime
4. Alte strategii de motivare

# Motivarea prin recompensare

Efectul cel mai bun asupra motivării îl are plata variabilă sau recompensa în funcție de performanță (uneori, existând deja un salariu contractual decent, numit bază de plată).

- *Baza de plată (după competență, după analiza postului)*
- *Stabilirea diferențelor de plată pentru un același post (după experiență, vechime, performanță)*
- *Raportarea salariului la prețul pieței*

# Motivarea prin reproiectarea posturilor

- „îmbogățirea postului” = lărgirea verticală a postului prin adăugarea de responsabilități și oportunități care să îl ajute pe angajat să se dezvolte.
- „lărgirea postului” = o extindere pe orizontală a postului sau „mai mult, dar același lucru”
- „îmbogățirea oferă oportunitatea de creștere psihologică, în timp ce lărgirea face postul structural mai mare” (F. Herzberg)

# Motivarea prin reproiectarea posturilor

Șapte modalități de îmbogățire a postului:

1. renunțarea la unele controale, menținând evidențele, justificările;
2. creșterea posibilității de ținere a evidențelor de către angajații înșiși;
3. acordarea responsabilității complete pentru ceea ce este de făcut;
4. sporirea autorității angajatului;
5. oferirea unor rapoarte de realizări angajaților mai mult decât supraveghetorilor (feedback);
6. introducerea unor sarcini noi și mai dificile;
7. descrierea sarcinilor individuale care să-i determine pe angajați să devină experți. (F.Herzberg)

# Motivarea cu resurse minime

- comunicarea, cu claritate, a așteptărilor cu privire la performanțele angajaților,
- tratarea cu demnitate a angajaților în relațiile de muncă,
- utilizarea resurselor umane la capacitățile lor,
- abordarea feedback-ului pozitiv, constructiv, în locul criticilor umilitoare.
- Încurajarea responsabilității
- ”provocări” și încurajări pentru angajați
- Rutină vs. varietate și amuzament

## Alte strategii de motivare

- **Împuternicirea** este procesul de abilitare a angajaților de a-și stabili propriile obiective de lucru, de a lua decizii și de a rezolva probleme în sfera lor de influență.
- **Participarea** este procesul de oferire a dreptului angajaților de a se implica în luarea deciziilor legate de munca lor.
- **Echilibrarea balanței viață – muncă.**