

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

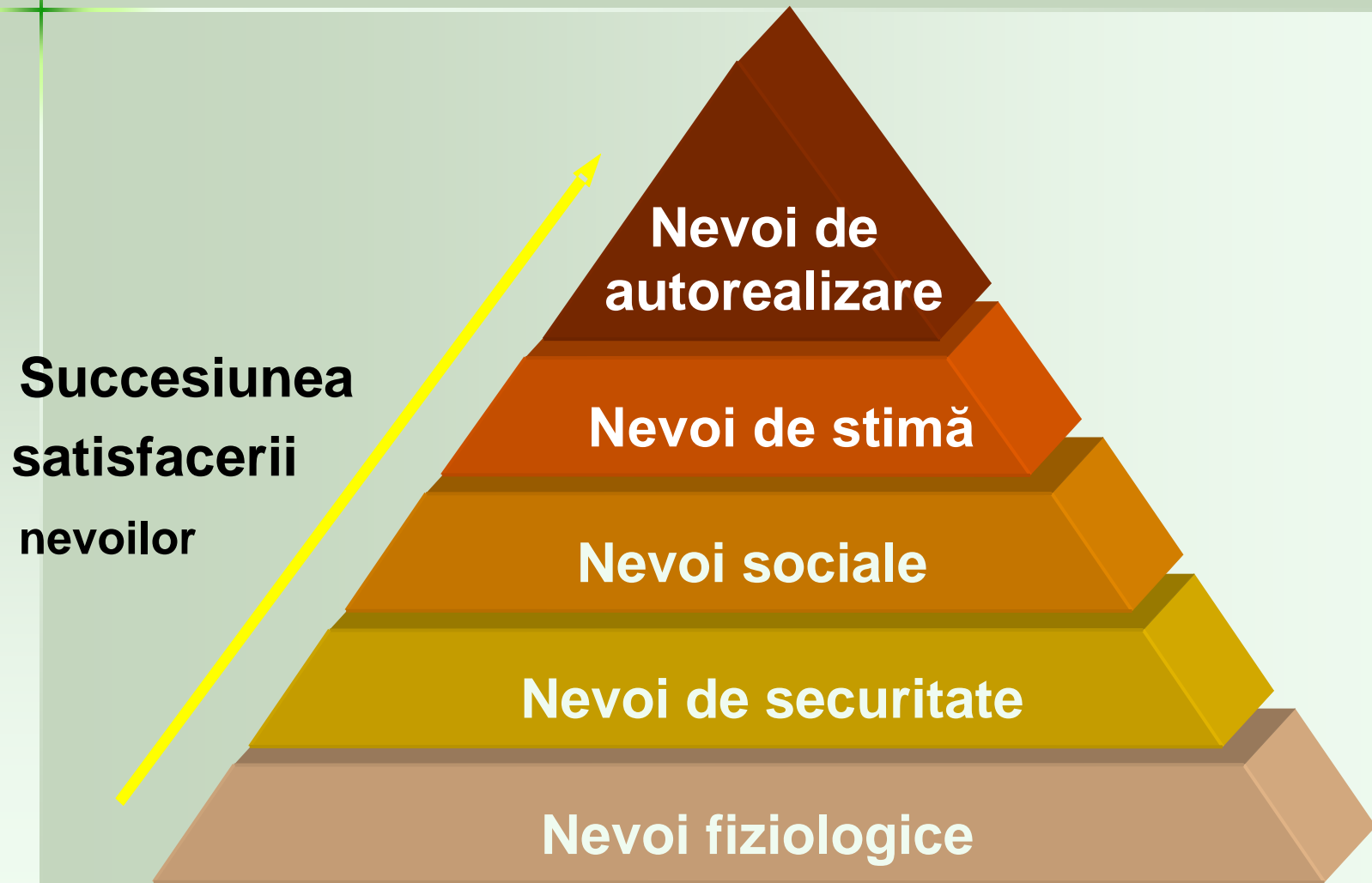
- Teorii ale motivației bazate pe nevoi
- Teorii procesuale ale motivației

Teorii ale motivației bazate pe nevoi

1. Teoria ierarhiei nevoilor
(Abraham Maslow)

2. Teoria motivație-igienă
(Frederick Herzberg)

Teoria ierarhiei nevoilor



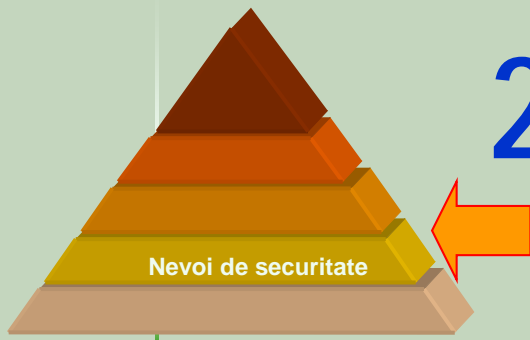


1. Nevoile fiziologice

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.**

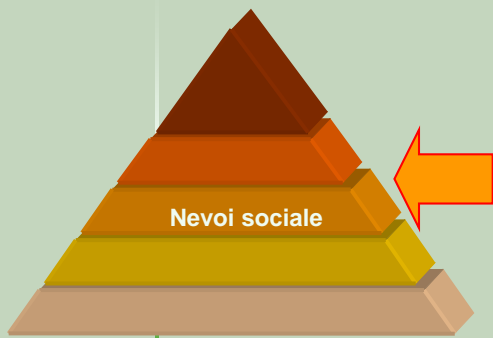


2. Nevoile de securitate

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.).**

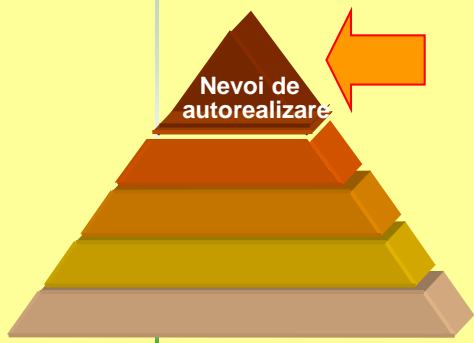


4. Nevoi de stimă

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)

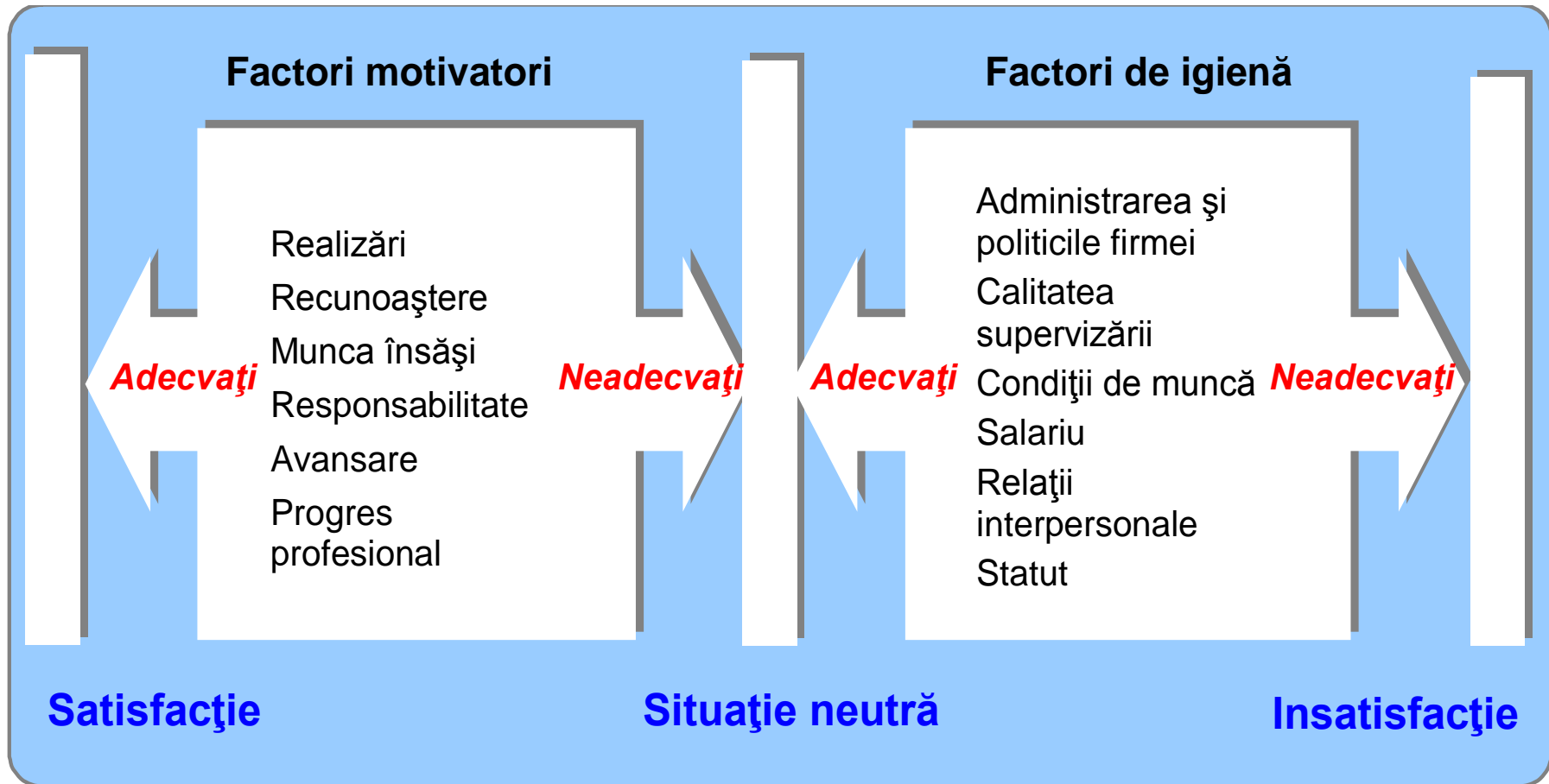
Factorii de igienă vizează **contextul muncii** și au în vedere:

- 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.

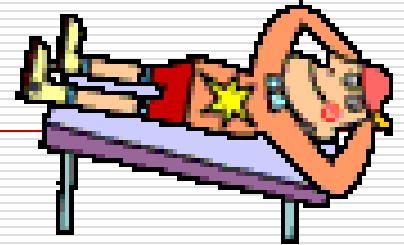
Teoria motivație-igienă (Frederick Herzberg)



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

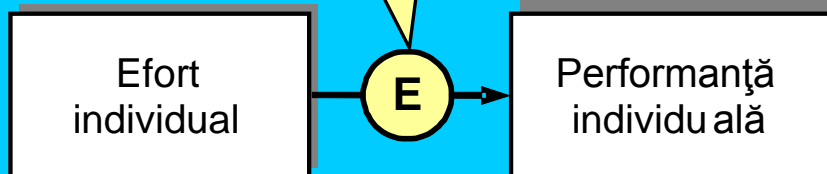
Teoria așteptărilor (3)

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

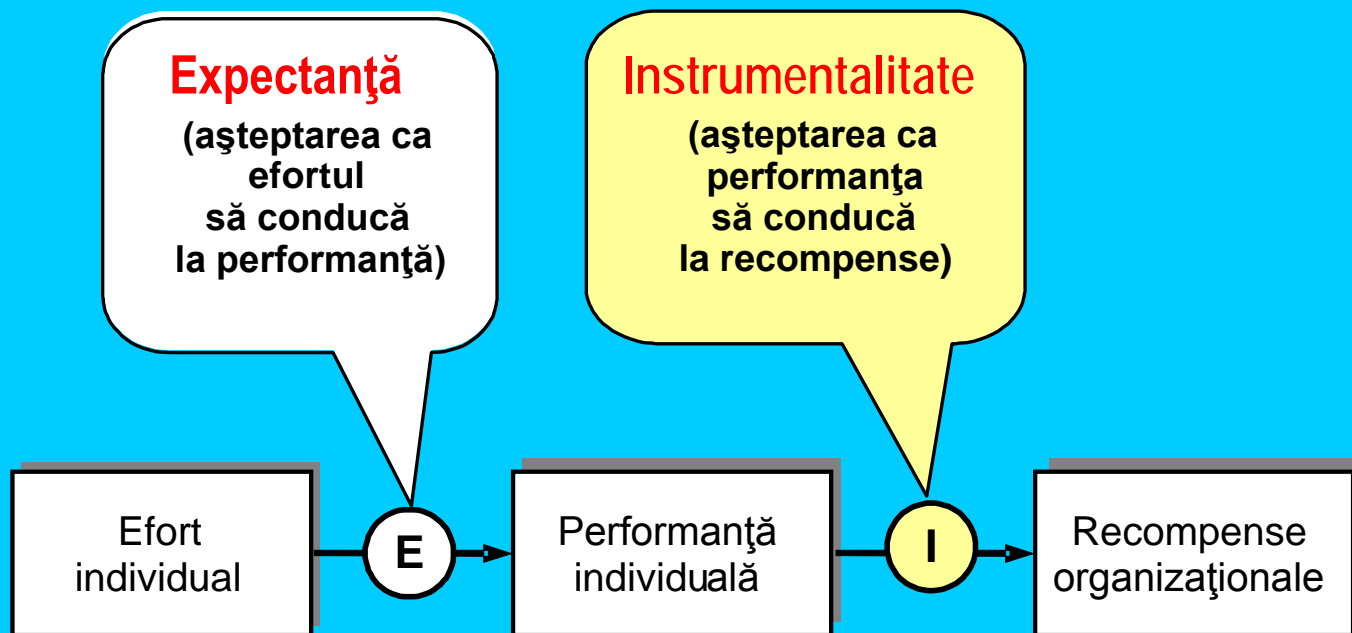
(așteptarea ca
efortul
să conducă
la performanță)



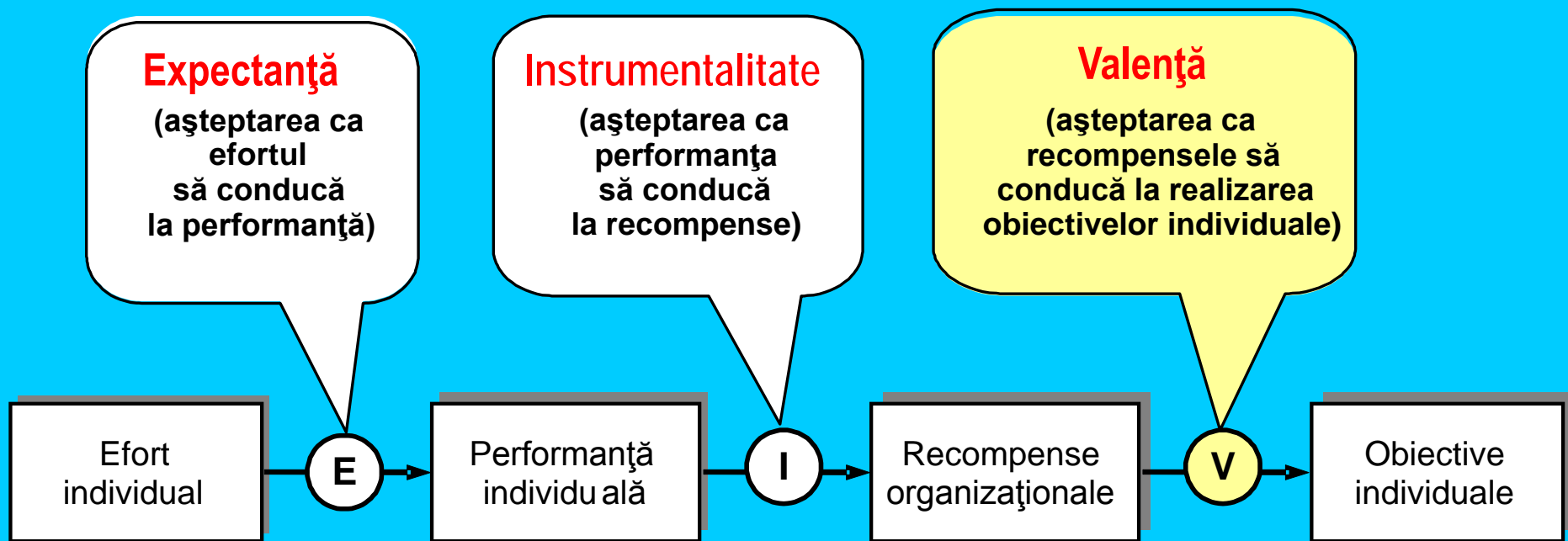
Teoria așteptărilor (4)

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 inequitățe.

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 **încorect**, 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.**