

Importanța motivației este incontestabilă în viața diferitelor organizații. Conform uneia dintre cele mai frecvent menționate corelații, performanța este produsul motivației și capacității. Respectiv, fără o motivație suficientă, nicio organizație nu se poate aștepta la rezultate remarcabile de la angajații ei. În această lecție vom vorbi despre importanța influenței motivației asupra rezultatelor angajaților, despre teoriile motivaționale și metodele de motivare existente în practică.



*Imaginea 5.1. Motivația la locul de muncă*<sup>1</sup>

Motivația este una dintre activitățile liderului care are scopul de a atrage angajații către o procedură conformă cu așteptările companiei. Această sarcină nu este deloc ușoară, având în vedere că angajații au nevoi diferite, care provoacă așa-numitele conflicte interne. Aceste conflicte trebuie rezolvate dacă vrem să ne atingem obiectivele. Este necesar ca liderul să cunoască nevoile angajaților din companie ca să-i motiveze.

Conform definiției, motivația este un set de factori conștienți și inconștienți, de exemplu dorințe, nevoi, valori, obiective, așteptări personale. Motivația este o expresie foarte complexă, care conține factori interni și externi. Acești factori dețin un rol cheie în modelarea comportamentului legat de muncă, hobby-uri, învățare sau orice activitate pe care o facem pentru a ne atinge obiectivele.<sup>2</sup>

În continuare, ne vom familiariza cu câteva teorii motivaționale și, după aceea, vom discuta despre importanța motivației la locul de muncă.

## Teorii motivaționale

## Teoriile motivaționale de proces și teoria nevoilor

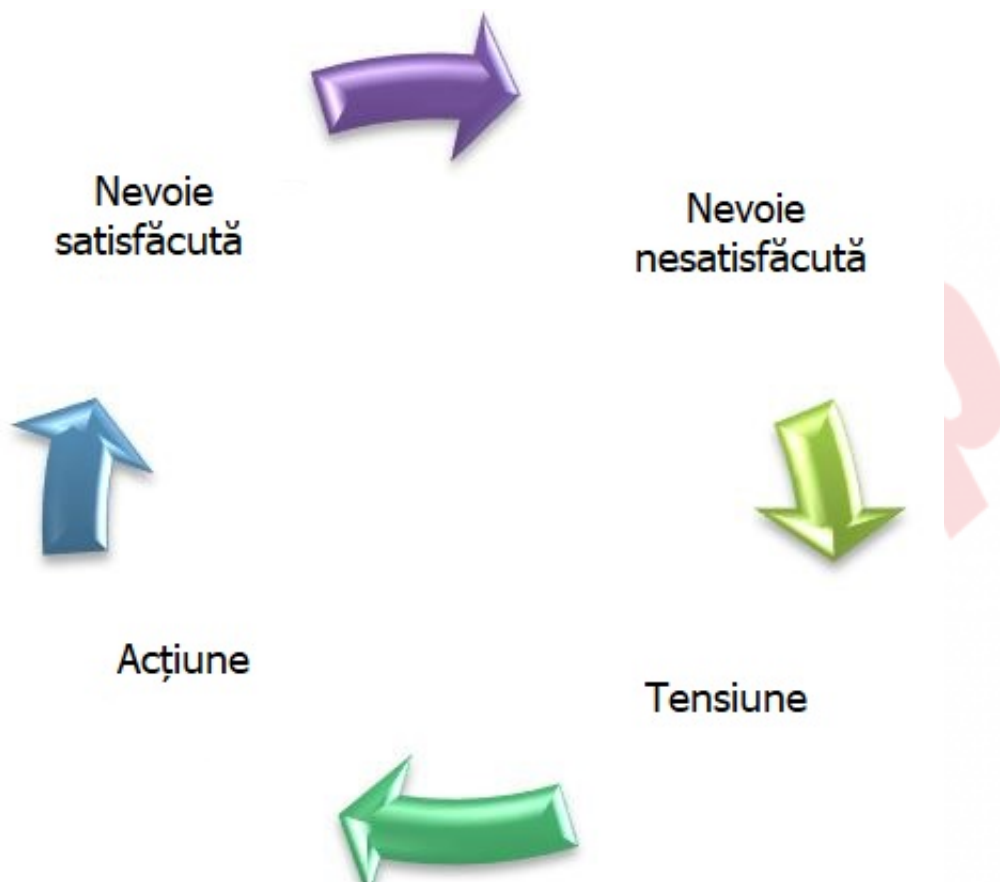
Cele mai cunoscute teorii motivaționale sunt teoria de proces și teoria nevoilor.

**Teoriile de proces** explică procesul de inițiere a activității umane. Aceste teorii, în principiu, interpretează ce impulsionează comportamentul uman, fără a aprofunda ceea ce îl determină pe om. Au o natură foarte pragmatică și servesc conducerii pentru a înțelege practic motivația de a munci. Deci, teoriile de proces nu încearcă să răspundă la întrebarea „ce”, ci „cum”. Aceste teorii sunt funcționale, deoarece explică procesul de inițiere a comportamentului uman. Teoriile de proces sunt compuse din următoarele elemente:



*Imaginea 5.2. Elementele teoriei de proces*

**Teoriile nevoilor** interpretează mai precis ce determină o persoană să fie activă. La baza acestui model se află stabilirea unui echilibru între factorii fiziologici și psihologici ai omului. Astfel, persoana încearcă să restabilească echilibrul, ori de câte ori acesta este deranjat. Echilibrul deranjat este definit de nevoia persoanei care o împinge constant spre acțiune. Elementele care explică ce determină activitatea umană sunt următoarele:



*Imaginea 5.3. Elementele teoriei nevoilor*

După teoriile de proces și teoria nevoilor, vom analiza și teoria concepută de Frederic Herzberg, psiholog american.

### **Teoria bifactorială**

**Frederic Herzberg** este autorul teoriei factorilor duali (sau bifactorială) care introduce doi factori independenți - **satisfacția și insatisfacția la locul de muncă**.

**Factorii care provoacă satisfacția la locul de muncă** sunt de obicei recunoașterea, avansarea, succesul, care, în general, au o natură subiectivă. Absența acestor factori nu va da naștere unei insatisfacții față de muncă, ci doar unei lipse de mulțumire. Factorii care provoacă **insatisfacție la locul de muncă** sunt, în general, **legați de condiții**. Aceștia includ **relațiile interumane din companie, stimulentele materiale, siguranța, politicile de management** etc. Acești factori pot duce la apariția unui anumit grad de nemulțumire față de

locul de muncă, dar nu depinde numai de ei, deci nu au un efect motivațional direct asupra angajatului.

Pe de altă parte, alți autori consideră că și elementele care reprezintă esența locului de muncă pot să influențeze semnificativ satisfacția sau insatisfacția angajaților. Factorii legați de conținutul locului de muncă sunt, în general, legați de sistemul de motivație la locul de muncă. În felul acesta, ne putem aștepta la un comportament mai eficient la locul de muncă dacă există factori determinanți, cum ar fi dorința pentru un anumit loc de muncă, anumite succese în afaceri și altele.

Factorii motivaționali acoperă o gamă foarte largă de procese, care pleacă de la relațiile interumane care se formează în mediul de lucru, dar și de la motivația personală a individului. Factorii motivaționali includ:

- interacțiunea mediului social,
- volumul și tipul activităților,
- variabile personale.

Interacțiunea factorilor menționați mai sus determină într-un mod foarte complex nivelul motivațional și rezultatele de muncă ale individului. Aici vorbim despre surse secundare foarte puternice de motivație. Baza primară sunt nevoile, care reprezintă cel mai puternic motor al proceselor motivaționale. În timpul desfășurării activităților de afaceri, se dezvoltă și motivele personale ale individului, precum și obiectivele pe care doresc să le atingă printr-un anumit comportament și o anumită reacție.

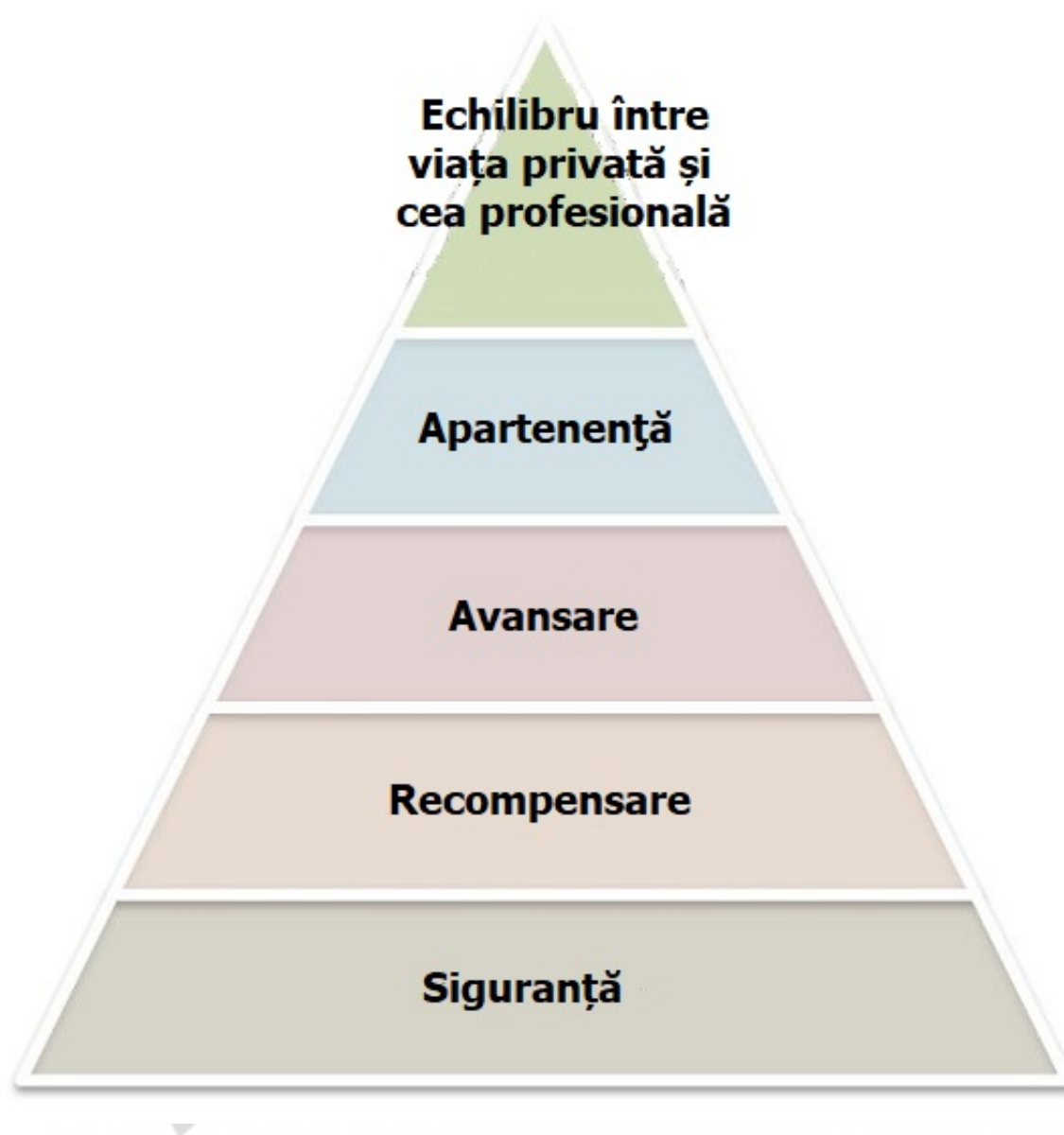
Într-o cercetare realizată de autorul dr. **Stane Možina**, s-a făcut o comparație între evaluarea importanței factorilor motivaționali ai angajaților în producție și factorii motivaționali ai directorilor și managerilor imediați. Este interesant faptul că atunci când vine vorba de câștigurile personale, motivația devine mai importantă odată cu scăderea nivelului de trai, dar și cu nivelul de calificare. Și anume, cercetările au arătat că mărirea de salariu are o motivație mai mare pentru lucrătorii necalificați în comparație cu cei cu studii superioare. De asemenea, odată cu vârsta se schimbă și structura factorilor motivaționali pentru muncă. În schimb, posibilitatea avansării și

diversitatea activităților comerciale au o motivație mai importantă pentru angajații cu studii superioare.

Factorii motivaționali importanți pot fi clasificați în următoarele grupuri:

- salariul (salariu mai mare, o distribuție mai echitabilă a salariului)
- relațiile dintre angajați (o relație mai bună a managerilor, colegialitatea la locul de muncă)
- condițiile tehnice de muncă (organizare mai eficientă a muncii, condiții mai bune de muncă)
- realizarea (posibilitate de avansare, respect pentru propuneri și sugestii, un job respectabil, informații mai bune despre afaceri).

În teorie, este comună clasificarea factorilor motivaționali în tangibili și intangibili, care se bazează în general pe așa-numiții stimuli. Din această clasificare reiese o alta, care împarte factorii motivaționali în represivi și de dezvoltare și care pune accent pe mecanismele acțiunilor coercitive, dar și pe cele care stimulează dezvoltarea. În această ultimă clasificare, se observă prezența nevoilor de bază și a celor superioare.



*Imaginea 5.4. Ierarhia factorilor care motivează angajații*

În afacerile moderne, se consideră că motivația de bază pentru muncă nu se află în sfera constrângerii și a stimulentei financiare, ci în cea a realizării și dezvoltării profesionale, în general. Pe baza celor menționate, este clar că, în afara câștigurilor personale, motivația modernă se bazează absolut pe motivatorii de dezvoltare. Însă, nu trebuie să ignorăm faptul că crizele economice cresc dependența de încasările în numerar, așa că, în perioadele de criză, câștigurile devin mai semnificative pentru aspectul motivațional. În perioadele de criză, distribuția veniturilor personale se află sub o presiune socială deosebită, deoarece, pentru a atenua consecințele, se ia măsura de



distribuire a veniturilor în părți egale, ceea ce poate avea un efect extraordinar de descurajant asupra angajaților.

## Importanța motivației la locul de muncă

În fiecare companie, motivația angajaților are un impact semnificativ asupra productivității. De aceea, este important să acordăm atenție formării și menținerii motivației.

Motivația este un proces prin care putem să provocăm și să menținem o activitate orientată pe obiective. Dacă privim motivația ca pe un proces, putem să vorbim despre anumiți factori sociali (de exemplu, mediul social, cultura, familia, normele) și cognitivi (de exemplu, modul de gândire, cunoașterea). Se presupune că diferiți oameni percep diferit aceeași sarcină.<sup>3</sup>

*De exemplu, două persoane care lucrează la bandă, percep diferit aceeași sarcină. Scopul uneia poate fi să-și facă treaba cât mai repede pentru a-și încheia ziua de lucru cât mai devreme. Motivația celeilalte poate fi să-și crească eficiența, adică să mărească numărul de produse realizate în același timp în fiecare zi.*

Importanța motivației este determinată de acțiunea următorilor factori - condițiile de muncă, cunoștințe, abilități și voință de muncă. Se consideră că există condiții de muncă de bază necesare care definesc motivația potențială a angajaților și a liderilor din companie. Acestea includ factorii de muncă, factorii economici, tehnici, materiali și alți factori care determină calitatea muncii. În consecință, motivația poate fi, de exemplu, recunoașterea, dezvoltarea performanței și a rezultatelor, creșterea responsabilității și competenței, independență sau plăcerea datorită activităților în sine.



*Imaginea 5.5. Motivația angajaților* <sup>4</sup>

Factorii motivaționali se împart în două grupuri: factori motivaționali interni și externi. Acest lucru a fost deja discutat într-una din lecțiile anterioare, dar rezumăm pe scurt acest subiect în continuare.<sup>5</sup>

**Motivația externă** este motivația care provine din lucruri sau factori care se află în mediul unui individ. De exemplu, motivația de a lucra din greu la birou pentru a câștiga o avansare în ierarhia companiei este un tip de motivație externă. Recunoașterea socială, banii, faima, competitivitatea sau realizările materiale - toate sunt exemple de motivații externe.

**Motivația internă** este motivația care vine din interior. Provine din plăcerea personală și dorința de a progresa și evolua din punct de vedere educațional și profesional. De exemplu, persoanele care iubesc muzica sunt motivate să învețe să cânte la un instrument, să participe la cursuri etc. Automotivația este crucială în mediul de lucru de astăzi. Acest tip de motivație este un factor important în performanță și inovație. La nivel personal, motivația internă ne împlinește. De obicei,



este motivul principal pentru care luăm decizia de a rămâne la un loc de muncă și, pe lângă asta, ne ajută să reducem nivelul de stres.

Loialitatea angajaților înseamnă stabilitate pentru companie, ceea ce asigură realizarea continuă și de calitate a activităților de afaceri. Atunci când un angajat este loial companiei din motive pozitive, va putea să obțină rezultate semnificativ mai bune decât oamenii care sunt loiali datorită altor valori.

Trebuie să rezumăm pe scurt diferitele valori la locul de muncă<sup>6</sup>.

1. Primul tip este loialitatea datorată sentimentelor. În acest caz, individul vrea să fie membru al comunității din proprie dorință.

*De exemplu, suntem editori. Știm despre o binecunoscută editură la care am dori să lucrăm, pentru că credem că acolo putem să ne folosim și să ne dezvoltăm competențele profesionale și să câștigăm și prestigiu.*

2. Al doilea tip de loialitate se numește loialitate normativă. Când o persoană dorește să devină membru al comunității din motive morale, înseamnă că angajarea are o valoare normativă din punctul ei de vedere.

*De exemplu, credem că este obligația noastră să ajutăm la educarea copiilor care nu au posibilitatea să învețe. De aceea, ne vom angaja într-o școală care se ocupă cu educarea copiilor din zonele sărace. În acest caz, scopul nostru moral este să oferim o a doua șansă acestor copii.*

Motivația este, de asemenea, influențată și de opiniile subiective ale angajaților cu privire la propriile caracteristici și așteptări de la locul de muncă. Aceste așteptări sunt răspunsuri la întrebări despre competență. De exemplu: „Pot să fac asta?”, „Sunt în stare să-mi îndeplinesc bine sarcinile?”, „Pot să obțin rezultate bune?”

Răspunsurile la aceste întrebări depind de încrederea în sine și de respectul de sine al indivizilor. Este important ca angajații din companie să creadă că știu cum să îndeplinească anumite sarcini și că vor primi o recompensă adecvată pentru aceasta. Acest lucru îi va motiva. De aceea, sistemul de recompensare trebuie să fie foarte atent creat, deoarece acesta ar trebui să depindă de criterii și niveluri de performanță predefinite.

*De exemplu, atunci când scopul este îmbunătățirea designului unei căni, nu este suficient ca persoana să elaboreze un plan de design ca să primească o recompensă. Acest design trebuie să fie în conformitate cu așteptările noastre, cana ar trebui să aibă dimensiunea potrivită, ar trebui să conțină culori predefinite, să fie creativă și inovatoare.*

Pe lângă aceasta, este important și momentul în care angajații ar trebui să primească o recompensă în bani. Dacă recompensăm un individ prea devreme, atunci există posibilitatea ca acesta să își piardă motivația de a finaliza sarcina. În schimb, atunci când acordăm un premiu prea târziu, după ce sarcina a fost demult finalizată, atunci bucuria rezultatelor și sentimentul de succes nu vor mai fi de actualitate. În acest caz, este foarte posibil ca angajații să fie dezamăgiți și să dezvolte sentimente negative, deoarece compania nu le-a apreciat efortul și rezultatul obținut.

**Satisfacția angajaților are impact asupra succesului întregii organizații, precum și asupra succesului departamentelor individuale din organizație.**

Un studiu realizat în 1998 de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) a descoperit șase factori importanți pentru angajați<sup>7</sup>, și anume: câștigul, numărul de ore de lucru, obiectivele viitoare, dificultatea activității desfășurate, conținutul postului (interes, prestigiu, independență), conexiuni internaționale.

Cercetările au arătat că există o diferență între grupele de vârstă și evaluarea locului de muncă. Conform rezultatelor, angajații mai în vârstă sunt îngrijorați de posibilitatea de a-și pierde locul de muncă. Generațiile mai în vârstă, în comparație cu cele mai tinere,

consideră că timpul de pauză este mai puțin important. De asemenea, pentru generațiile mai în vârstă siguranța locului de muncă și conținutul locului de muncă sunt importante. Pe lângă toate acestea, preferă și munca grea.

Pe site-ul Eurofound ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)) putem găsi niște statistici interesante legate de ce influențează motivația angajaților. Sondajul european privind condițiile de muncă a fost repetat la fiecare cinci ani începând cu 1991. În anul 2014<sup>8</sup> un total de 44 000 de angajați au completat sondajul care a cuprins 35 de țări. Și în 2020 s-a realizat un astfel de sondaj ale cărui rezultate vor fi disponibile începând cu 2021.

Potrivit cercetării, șapte indicatori descriu locul de muncă: mediul, intensitatea muncii, calitatea programului de lucru, mediul social, competențele și discreția, perspectiva și câștigurile. Toți acești factori cresc motivația angajaților. Cercetarea a condus la o serie de concluzii.

- Munca creativă susține dezvoltarea personală, care este un element important al motivației.
- Sarcinile (care au valoare și un conținut bun), condițiile de muncă, siguranța locului de muncă și valoarea câștigurilor au o mare influență asupra motivației.
- Condițiile de muncă sunt un element cheie pentru motivație și aceasta crește în funcție de nivelul pozițiilor. Până la 23% din angajații care se află la niveluri inferioare au fost nemulțumiți de condițiile de muncă, în timp ce nemulțumirea a fost exprimată doar de 10% din persoanele cu funcții superioare, cum ar fi de exemplu, managerii.
- Organizația joacă un rol semnificativ în motivarea angajaților. Până la 77% dintre manageri au considerat că organizația i-a motivat, în timp ce angajații din domeniul distribuției, industriei și administrației au simțit cel mai puțin acest suport.
- Oamenii care ocupă locuri de muncă care necesită competențe mai mici au o motivație și o bunăstare mai scăzută, condiții de muncă mai proaste, simt un nivel mai ridicat de stres din cauza termenelor limită pentru sarcini, mai mulți dintre ei au declarat că au probleme de sănătate.

Toate aceste informații ne arată că, în ceea ce privește motivația angajaților, este necesar să ținem cont de domeniul de activitate, vârstă, sex, nivel de educație, funcție și responsabilitățile de la locul de muncă. Am menționat deja că fiecare persoană are o percepție diferită asupra sarcinilor, cât și o motivație diferită pentru a le efectua.

## **Tehnici pentru dezvoltarea motivației la locul de muncă**

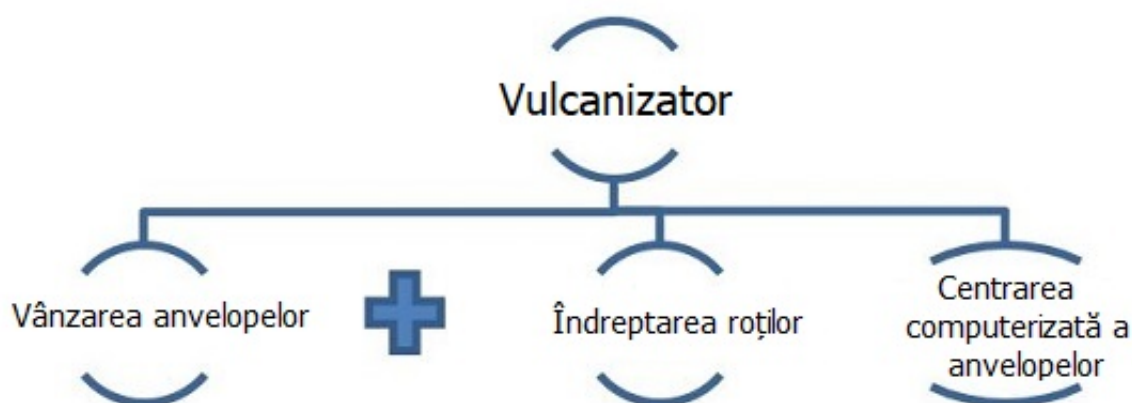
Există mai multe tehnici care pot ajuta la construirea și menținerea motivației angajaților. Putem să vorbim, de exemplu, despre extinderea posturilor, despre îmbogățirea și rotația posturilor.

### **Extinderea (expansiunea) muncii**

Extinderea muncii înseamnă că angajaților li se atribuie mai multe sarcini în același domeniu. În acest caz, sarcinile suplimentare au natură similară cu ceea ce fac deja angajații.

*De exemplu, pe lângă planificarea și calcularea stocurilor necesare în companie, primim și sarcina de a ne ocupa de achiziționarea de materii prime sau de a participa la organizarea de festivaluri. Până acum, am căutat trupe care să cânte la festival, dar alți colegi le-au contactat și au organizat întâlniri cu ele. Acum suntem responsabili să le căutăm, să stabilim contactul cu ele și să ne întâlnim cu ele.*

Această procedură are succes atunci când satisface nevoile angajaților și, de asemenea, atunci când influențează pozitiv câștigurile. Procesul ar trebui să elimine plictiseala și monotonia și, în plus, să crească responsabilitatea angajaților.

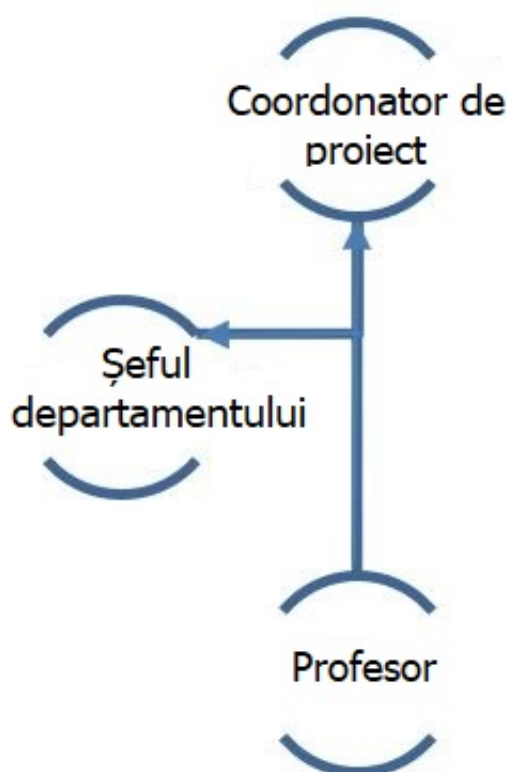


*Imaginea 5.6. Extinderea (expansiunea) muncii*

### **Îmbogățirea locurilor de muncă**

Îmbogățirea locurilor de muncă oferă angajaților mai mult control asupra sarcinilor lor și mai multă responsabilitate. În acest caz, angajații preiau din funcțiile îndeplinite anterior de o altă persoană. Cu această tehnică, munca devine mai diversă și mai interesantă.

*De exemplu, lucrați ca profesor de biologie într-o școală. În afara activităților didactice, vă ocupați și de proiecte noi, concepute pentru renovarea școlii.*



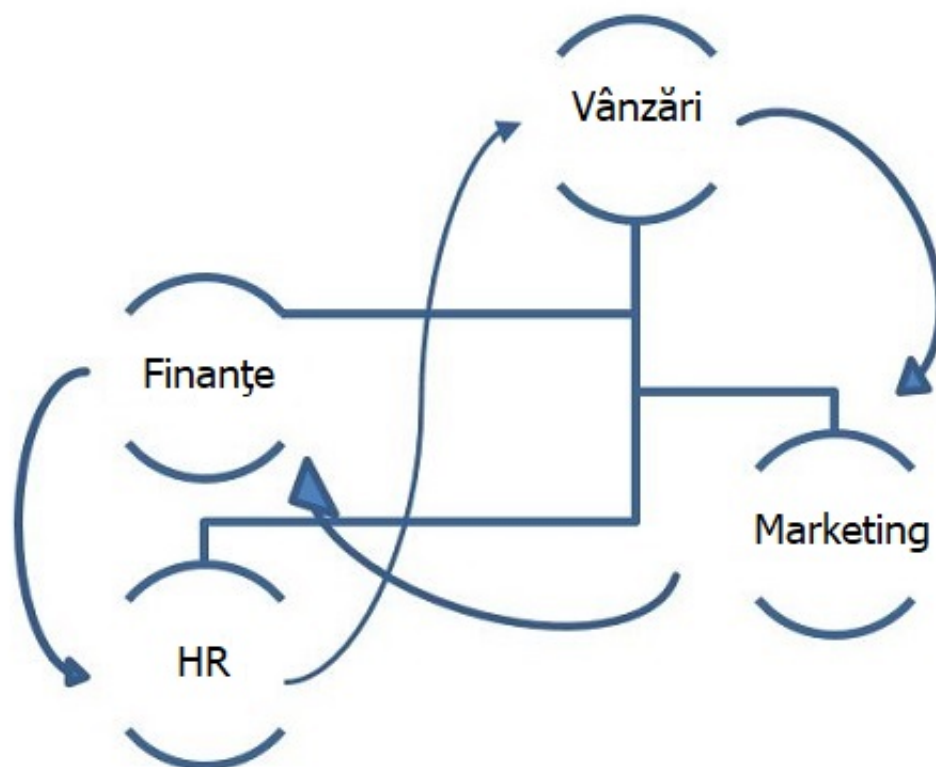
*Imaginea 5.7. Îmbogățirea locurilor de muncă*

## **Rotația locurilor de muncă**

Rotația locurilor de muncă este o practică prin care fiecare angajat învață mai multe operațiuni și toți angajații se rotesc, adică într-o anumită perioadă fac pe rând fiecare dintre aceste operațiuni. Când angajații își schimbă pe rând poziția, compania primește informații despre calitatea diferitelor locuri de muncă - durată, propuneri noi pentru creșterea eficienței etc. Pe de altă parte, fără rotație, compania primește informații directe doar de la o singură persoană, iar acestea pot fi subiective. În același timp, rotația previne, de asemenea, monotonia muncii și burnout-ul.

*De exemplu, lucrăm într-o companie de marketing. O dată cercetăm nevoile utilizatorilor, altă dată scriem sloganuri pentru companii și apoi alcătuim diferite materiale de marketing.*





*Imaginea 5.8. Rotația posturilor*

1. <https://www.dare-energy.com/news/motivation-in-the-workplace/47072/> (22.10.2020.)
2. Anderman, E. A. & Dawson, H. (2011). Learning with Motivation. In R. E. Mayer & P.A. Alexander (Eds). Handbook of research on learning and instruction. New York: Routledge. 219-242.
3. Anderman, E. A. & Dawson, H. (2011). Learning with Motivation. In R. E. Mayer & P.A. Alexander (Eds). Handbook of research on learning and instruction. New York: Routledge. 219-242.
4. <https://www.loginworks.com/blogs/increase-organisational-growth-employee-motivation/>
5. Cho, J. Y. And Perry, L. J. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. Review of Public Personnel Administration
6. Péter, E. (2018). Az emberi erőforrás motivációját és hatékonyságát befolyásoló tényezők értékelése. Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok. 39-56.

7. Clark, E. A. (1998). Labour Market and Social Policy – Occasional Papers No. 34. Measures of job satisfaction. What made a good job? Evidence from OECD countries.

8. Parent-Thirion et al. (2017). 6th European Working Condition Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

LINKgroup