

TEMA 9. MOTIVAREA

1. Conținutul și natura motivației

2. Teoriile conceptuale ale motivării

1. Conținutul și natura motivației

Din punct de vedere etimologic, motivația provine din latinescul *movere* și înseamnă *deplasare*.

Motivația – reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop: acesta, odată atins va determina satisfacerea unei necesități.

Între motivație și performanță există o relație de condiționare reciprocă. Deseori, motivația este reprezentată ca fiind esența filozofiei manageriale, dar pentru mulți manageri ea rămâne o enigmă. Spre deosebire de bani, materii prime, tehnologii sau alți factori de producție, oamenii reprezintă pentru firmă mult mai mult.

Sistemul lor de nevoi, de valori, gradul lor de motivație și satisfacție vor determina întotdeauna performanțele individuale și organizaționale.

Factorii motivaționali - determină motivația angajatului firmei în obținerea performanței (figura 9.1):

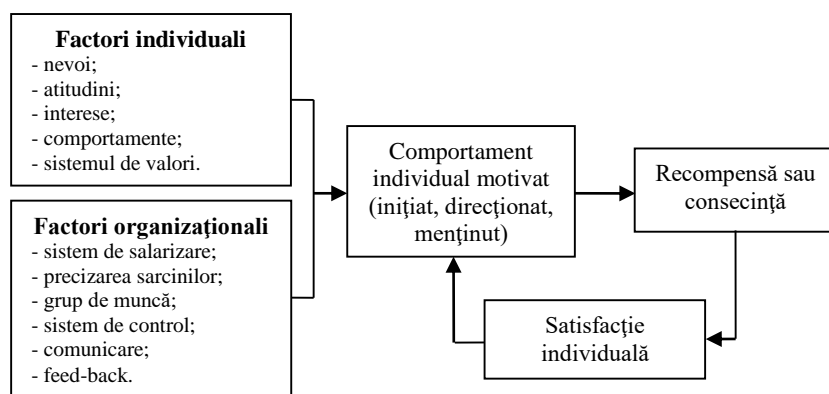


Figura 9.1. Modelul general al motivației

1. Factori interni sau individuali (percepția sarcinilor, atitudinile, nevoi, interese, comportamente, sistemul de valori);

2. Factori externi sau organizaționali (sistemul de salarizare, precizarea sarcinilor, grupul de muncă, sistemul de control-supraveghere, comunicarea, feedbackul, timpul liber).

Cele două categorii de factori interacționează afectând nivelul comportamentului motivat.

La baza **comportamentului uman** stau motivele, ce sînt resimțite ca expresie a nevoilor și așteptărilor umane, precum și recompensele sau stimulentele.

Nevoile sunt definite ca lipsuri pe care le resimte la un moment dat individul.

Așteptările - sunt credințele indivizilor în existența unor șanse ce pot fi obținute printr-un nivel al eforturilor și performanței.

Clasificarea nevoilor:

a) *Nevoile sunt primare* – hrană, somn, adăpost etc. – satisfacerea cărora asigură existența speciei umane.

b) *Nevoile secundare sau sociale* - țin de aspectul psihologic sau intelectual al individului.

Recompensa este tot ce omul consideră a fi prețios pentru el. Astfel pentru diferiți oameni recompensele sunt diferite.

Recompensele sau stimulentele sunt de două tipuri: *interne și externe*.

1. Stimulentele interne (individuale) – sunt satisfacțiile persoanei în urma procesului de realizare a unei activități și depind de sistemul de valori, interesele, atitudinile, comportamentele, percepția sarcinilor.

2. Stimulele externe – sunt beneficiile obținute de om din partea organizației: sistemul de salarizare, sistemul de control-supraveghere, timpul liber, grupul de muncă, cariera, simboluri de statut și prestigiu.

În funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului de rezultatele obținute, motivarea poate fi negativă sau pozitivă (politica biciului și biscuitului).

Motivarea pozitivă - se bazează pe amplificarea satisfacțiilor din participarea la muncă ca rezultat al realizării sarcinilor atribuite. Se pune accentul pe recompensă, laudă, recunoaștere, stimă.

Motivarea negativă - se bazează pe amenințarea în reducerea satisfacțiilor, dacă nu sînt realizate întocmai obiectivele și sarcinile atribuite. În firmele moderne se utilizează motivarea pozitivă.

Tabelul 9.1. Recompensele și sancțiunile motivării

Formal economice	Formal moral-spirituale	Formal complexe	Informal economice	Informal moral-spirituale
Salariul Prima Automobil de serviciu Locuință Penalizare Amendă	Ordine, medalii Titluri Avertisment scris Mustrare scrisă	Promovare Suspendare temporară Retrogradarea din post Destituire	Cadou Masă festivă Bacșiș	Laudă Mulțumire Acordarea încrederii Disprețul Critica

Cele mai mari efecte asupra performanței are motivația pozitivă, după care urmează motivația negativă, ignoranța având efectele cele mai joase.

1. Motivația poate fi intersecată sau directă, fiind generată de surse interne, obținerea satisfacției din activitatea desfășurată. Satisface aspirații și așteptări individuale din muncă.

2. Motivația extrinsecă sau indirectă este generată de surse exterioare și presupune obținerea unor beneficii economice, sociale (formale sau informale) din partea organizației. În întreprinderi predomină anume astfel de motivație.

3. Motivația cognitivă apare din nevoia de a ști, din curiozitate față de nou.

4. Motivația afectivă este motivația la baza căreia stau nevoile de a obține recunoștința celorlalți (învățarea pentru a primi bursă, a nu supăra părinții, a obține careva beneficii).

Din punct de vedere al organizației a motiva înseamnă a răsplăti sub formă bănească și/sau nebănească contribuția oamenilor la prosperarea firmei.

Contrar motivației este demotivația, care se manifestă printr-o muncă de calitate inferioară, performanță scăzută, insatisfacție. Răspunsul la demotivație poate fi:

1. Pozitiv – când se dezvoltă un comportament activ-constructiv ori activ – de compromis.
2. Negativ – exprimat prin frustrare.

Frustrarea se poate manifesta în trei feluri:

1. Agresiune – adică limbaj, glume, gesticulație.
2. Regresie – încăpăținare, plâns, lovituri asupra obiectelor.
3. Fixație – repetarea acțiunilor inutile cu rezultate negative.

2. Teoriile conceptuale ale motivării

Teoriile conceptuale ale motivării se bazează pe identificarea necesităților care impun oamenii să acționeze într-un anumit mod. Sensul acestor teorii este de a determina nevoile angajaților și a determina cum și în ce proporții trebuie utilizate recompensele interne și externe în scopuri motivaționale.

Din teoriile conceptuale ale motivării fac parte:

1. Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow.
2. Teoria achiziției succeselor a lui McClellan.

3. Teoria ERG a lui Alderfer.
4. Teoria X și Y a lui McGregor.
5. Teoria factorilor duali a lui Herzberg.
6. Teoria performanțelor așteptate a lui Victor Vroom.
7. Teoria echității a lui S.Adams.

Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow se consideră ca cea mai cunoscută teorie a motivației. Conform acesteia, toate nevoile umane pot fi clasificate în 5 categorii aranjate într-o schemă ierarhică ce stabilește ordinea în care acestea se satisfac. Reprezentându-le într-o formă piramidală, Maslow argumentează că ele trebuie satisfăcute începând de la bază, de la prima treaptă. În figura 9.2 este prezentată piramida nevoilor umane a lui Maslow.

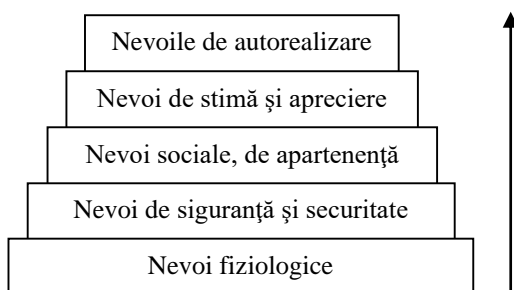


Figura 9.2. Piramida nevoilor umane

a) Nevoile fiziologice - hrană, apă, sex. La mediul organizațional se referă încălzirea, aer curat și salariu.

b) Nevoi de siguranță și securitate personală – lipsa amenințărilor. În contextul organizațional se are în vedere necesitatea în securitatea muncii, garanția în păstrarea locului de muncă, protecție la nivel moral și psihologic.

c) Nevoi sociale, de apartenență. Dorința de a avea prieteni, a fi membru al grupului, de a fi iubit. În organizație presupune dorința de a avea contacte cu colegii, a face parte din grupurile de lucru, a avea relații bune cu șeful.

d) Nevoi de stimă și apreciere. Dorința de a avea o părere pozitivă despre sine, a se bucura de atenția și stima altor oameni.

e) Nevoia de autorealizare. Dorința de ași realiza deplin potențialul, a ridica nivelul de competență, a deveni mai bun. În organizație aceste nevoi se pot realiza prin posibilitatea de instruire, de a crește în post, posibilitatea de a manifesta capacități creative.

Teoria lui McClelland se bazează pe nevoile de nivel superior: adică nevoia de putere, nevoia de afiliere, nevoia de succes.

Autorul afirmă că organizația poate satisface anume aceste trei nevoi. Reeșind din nevoile pe care le au angajații, se va proceda cu ei astfel. La indivizii care au **nevoia de putere** motivarea se va efectua prin promovare, întrucât ei doresc să ocupe în organizație pozițiile cele mai înalte și autoritare. Indivizii cu nevoia de putere sunt persoane energice, doresc să controleze și să influențeze pe alții. În teoria lui Maslow nevoia de putere se plasează între nevoia de stimă și autorealizare.

Persoanele cu **nevoie de afiliere** vor căuta în organizație prieteni, fiind motivați prin faptul că munca le oferă contacte cu colegii. Sunt niște persoane sociabile, de aceea ei nu trebuie să aibă locuri de muncă izolate.

Nevoia de realizare (sau succes) se observă la persoanele care preferă situații unde ei își asumă responsabilitatea în găsirea soluției unei probleme. Aceste persoane obțin satisfacție nu de la statutul său, dar de la rezultatul obținut în procesul de lucru. Acești oameni își propun obiective dificile și complexe.

Tabelul 9.2. Preferințe în muncă ale persoanelor cu nevoi dominante pentru realizare, afiliere și putere

Nevoia individuală	Preferințe
Nevoia de realizare	Responsabilitate individuală Scopuri provocatoare și realizabile Controlul performanței
Nevoia de afiliere	Relații interpersonal Oportunitatea comunicării
Nevoia de putere	Controlul angajaților Atenția Recunoștința

Teoria ERG a lui Alderfer determină trei categorii de nevoi individuale: nevoi existențiale (existence); nevoi relaționale (relativeness); nevoi de împlinire (growth).

a) *Nevoile existențiale E* – sunt desigur importante în desfășurarea muncii. Astfel de nevoi sunt: securitatea în muncă, condițiile de muncă, ore rezonabile pentru muncă, plata adecvată a salariilor și beneficiilor. Teoria acceptă că acest tip de nevoi trebuie relativ satisfăcut înainte ca individul să ajungă la nevoile relaționale.

b) *Nevoi relaționale R* – urmăresc obținerea dragostei, apartenenței, stimei, afilierii la grup, se satisfac prin relații interpersonale.

c) *Nevoi de dezvoltare și împlinire G* – se referă la creșterea potențialului individual. Sunt satisfăcute prin munca cu caracter creativ.

Teoria ERG arată că ne dorim cu atât mai mult cu cât sunt satisfăcute mai puține nevoi.

Tabelul 9.3. Comparație între cele trei teorii privind motivația individuală

Alderfer (ERG)	Maslow	Mc. Clelland
Împlinire	Autorealizare Stimă	Realizare Putere
Relaționale	Sociale Securitate	Afilieră
Existențiale	Fiziologice	

Teoria X și Y a lui McGregor a conturat două modele ale comportamentului bazate pe ipoteze diferite asupra motivației angajaților și asupra practicilor de implementare a stilurilor manageriale.

Teoria X ne arată că oamenii au o repulsie pronunțată față de muncă, o evită dacă este posibil. Preferă să fie supravegheați și așteaptă să fie recompensați pentru a-și desfășura activitatea. Managerii care își vor aprecia angajații în această viziune vor stabili: urmărirea atentă și controlul angajaților, impunerea unor proceduri de muncă foarte detaliate, segmentarea operațiunilor în simple sarcini repetitive.

Teoria Y presupune că munca este ceva firesc și că oamenii muncesc din plăcere, având în vedere obținerea de satisfacții și împliniri. Spre deosebire de teoria X, în teoria Y oamenii doresc responsabilitate pentru a-și valoriza talentul și creativitatea.

Tabelul 9.4. Compararea stilurilor teoriei X și Y

Potrivit teoriei X omul mediu este:	Managerul trebuie:
<ul style="list-style-type: none"> - leneș și evită munca - neambițios, preferă să fie condus - egocentrist - iresponsabil - se opune schimbărilor - este stupid 	<ul style="list-style-type: none"> - să dirijeze prin forțare - să convingă și să remunereze - să controleze - să pedepsească

Continuarea tabelului 9.4

Potrivit teoriei Y omul mediu este:	Managerul trebuie să:
<ul style="list-style-type: none"> - harnic - devotat organizației - pasionat de dezvoltarea individuală 	<ul style="list-style-type: none"> - oferă responsabilitate - coordonează activitatea subalternilor

- capabil de a cugeta - responsabil	- să permită subalternilor să-și stabilească - scopurile proprii și să se auto dirijeze
--	--

Teoria factorilor duali a lui F. Herzberg. Potrivit acestei teorii, există două grupe de factori ce influențează asupra persoanei: factori motivaționali și factori igienici.

Tabelul 9.5. Factorii duali

Factorii motivaționali (factori de satisfacție)	Factorii igienici (factori de insatisfacție)
- recunoașterea muncii prestate - realizarea și succesul în muncă - responsabilitatea înaltă - munca prestată - promovarea și statutul.	- condițiile de muncă - plata și securitatea muncii - nivelul de control - relațiile interpersonale - politica de personal și competența șefilor.

Conform teoriei lui F. Herzberg când lipsesc factorii motivatori, satisfacția și motivația stagnează. Existența lor duce la satisfacție și motivare. Lipsa factorilor igienici produce insatisfacție în muncă. Existența elimină insatisfacția, dar nu determină o creștere a satisfacției ori motivației. Herzberg arată că satisfacția și insatisfacția nu se exclud reciproc, ci se continuă. O persoană cu insatisfacție poate trece prin stadiul neutru de mulțumire spre satisfacție.

Teoria performanțelor așteptate a lui Victor Vroom. Această teorie îmbină factorii individuali cu factorii organizaționali în explicarea motivației. De exemplu, factorii igienici din teoria lui Herzberg pot satisface nevoile de bază din teoria Maslow, în timp ce factorii motivatori îi pot satisface nevoile individuale de ordin superior.

Ideea este că indivizii iau o anumită decizie cu privire la comportamentul lor în speranța satisfacerii unor nevoi sau dorințe. Relația dintre comportament și rezultatele dorite este afectată de un complex de factori individuali (nevoi, calificare, abilitate etc.) și factori organizaționali (organizarea controlului, sistemul de recompense, performanțe, etc.). Relația comportament-performanță este caracterizat de existența a trei mărimi: raportul efort-performanță (așteptarea); raportul performanță-recompensa (instrumentalitate); valență (figura 9.3).

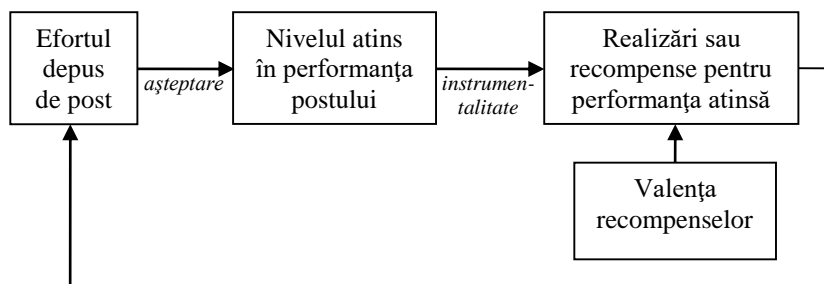


Figura 9.3. Modelul performanțelor așteptate

Așteptarea (A) se referă la evaluarea de către angajat a probabilității de atingere a performanței prin munca depusă, ea fiind influențată de factori individuali și organizaționali. Factorii individuali intervin când angajații simt că succesul este determinat de abilitatea dovedită în prestarea muncii, oricât efort ar cere aceasta.

Factorii organizaționali sunt importanți atâta timp cât angajații nu au utilaje suficiente materiale, condiții pentru realizarea muncii. Performanța este astfel greu de realizat.

Instrumentalitatea (I) arată că individul așteaptă ca performanța înaltă să ducă la recompensele dorite. Dacă individul nu este recompensat în funcție de performanța atinsă, poate apare demotivarea. Instrumentalitatea se poate exprima tot prin probabilități. Într-o muncă plătită cu ora, performanța are o instrumentalitate nulă raportată la salariu, dar raportată la recunoștință sau promovare poate avea o alta valoare.

Valența (V) este valoarea pozitivă sau negativă atribuită de lucrător diverselor rezultate așteptate de la munca sa, fie externe (salariu, promovare, premii), sau interni (satisfația de a reuși, interesul de a îndeplini o misiune, valoarea lui data de asumarea responsabilității).

Teoria echității a lui S.Adams. Echitatea joacă un rol important în motivația individuală. Mulți oameni consideră echitatea și corectitudinea elemente esențiale în munca și viața lor. Oamenii compară eforturile și realizările lor cu ale altora. De asemenea, ei compară recompensele pentru munca lor cu cele obținute de alții.

Teoria se bazează pe două tipuri de comparație:

- între rezultatele muncii și efortul propriu depus și eforturile și rezultatele altor persoane.
- între rezultatul scontat și rezultatul real.

În urma acestor comparații, la om apare simțul de echitate ori inechitate. În urma simțului de inechitate se poate observa următorul **comportament:**

- a) modificarea efortului depus;
- b) modificarea rezultatelor(recompenselor);
- c) părăsirea locului de muncă;
- d) acțiuni orientate asupra altora (cererea de a le mari sarcina sau a micșora recompensa);
- e) schimbarea obiectului comparat;
- f) deformări cognitive privind eforturile și rezultatele.