

POLITICILE MOTIVAȚIONALE ÎN ORGANIZAȚII. RELAȚIA DINTRE EVALUAREA PERFORMANȚELOR ȘI MOTIVAȚIE

Lector asistent: Coțaga Ludmila

Abstract: *Lucrarea dată are ca scop identificarea politicilor motivaționale din organizație și stabilirea legăturii dintre motivație și performanță.*

Cuvinte chee: *motivație, performanță.*

*Omul primește plăcere, dezvoltând acele abilități
cu care la înzestrat Dumnezeu.*

Hans Selze, medic, fiziolog

Motivarea personalului, este o problemă discutată pe larg în literatura de specialitate și asupra căreia reflectă din ce în ce mai mult angajatorii. Modalități de motivare a angajaților se cunoșteau și se aplicau și în perioada sovietică, inclusiv și pe teritoriul țării noastre, dar o dată cu trecerea la economia de piață condițiile de muncă și cele sociale s-au schimbat și respectiv nu toate metodele vechi acționează asupra motivației și performanței angajaților. Codul muncii al Republicii Moldova are articole care se referă la motivația angajaților. Astfel art. 134 prevede:

“Încurajări pentru succese în muncă”.

Pentru îndeplinirea plinduitoare a îndatoririlor de muncă, ridicarea productivității muncii, îmbunătățirea calității producției, munca îndelungată și ireproșabilă, inovație în muncă și pentru alte realizări în muncă se aplică următoarele încurajări:

- 1) mulțumire;
- 2) acordarea unui premiu;
- 3) distingerea cu un cadou de preț;
- 4) distingerea cu diplomă de onoare;
- 5) înscrierea în Cartea de onoare, pe Panoul de onoare.

Regulamentul de ordine interioară a muncii și statutele regulamentele disciplinare pot să prevadă și alte încurajări.”

O simplă enumerare a încurajărilor în CM nu duce la creșterea performanțelor și nu este o motivație prin sine însăși. Astfel codul prevede consecințele pentru o bună executare a obligațiilor de serviciu, dar nu enumeră acțiunile pe care trebuie să le întreprindă un angajator pentru a ajunge la aceste performanțe. Ceea ce ține de motivare este o parte componentă a culturii organizaționale și depinde de nivelul conștientizării acestei probleme de către angajatori. Acest domeniu are încă destule labirinte pentru studiere, mai ales că cultura organizațiilor moldovene își are specificul său și necesită o abordare individuală.

Pînă a descoperi strategiile de motivare și specificul aplicării lor, trebuie să definim însuși termenul. Astfel cuvîntul „motivare” provine de la verbul latin „movere” – a mișca.

Există mai multe definiții ale motivării, iată cîteva dintre acestea:

1. “Motivația se referă la factorii interiori individului, care stimulează, mențin și canalizează comportamentul în legătură cu un scop” (Huffman și al., 1991, citat de Pănișoară&Pănișoară, 2005, p.16).
2. “Motivația reprezintă măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop” (Johns, 1998, citat de Pănișoară&Pănișoară, 2005, p.17).
3. “Motivația este primul element cronologic al conduitei, fiind cea care pune în mișcare organismul, persistînd pînă la reducerea tensiunii” (Sillamz, 1996, citat de Pănișoară&Pănișoară, 2005, p.19).
4. “Motivația este o structură de factori indisociabili temporar de activare în conduite a unor caracteristici și cerințe ale personalității, care determină manifestarea tensiunii sau a

plăcerii implicate, dar și mesajul latent și de suprafață al acesteia” (Șchiopu, 1997, citat de Pânișoară&Pânișoară, 2005, p.19-20).

5. “Motivarea este toate acele condiții interne ce reprezintă nevoi, direcții, dorințe, motive ș.a.m.d. Motivarea este o stare internă ce presupune activitate sau mișcare” (Purcarea et al., 2003).

V.Cornescu și al., (2004) susțin că de-a lungul timpului s-au folosit mai multe metode de motivare a subordonaților, printre care:

„**Teama.** Dacă oamenii se tem suficient sau au o stare de discomfort, se estimează că vor acționa în acord cu prevederile superiorilor pentru a elimina senzația de teamă.

Pedeapsa. Superiorii care utilizează această strategie aplică pedepse până în momentul în care persoana respectivă își schimbă comportamentul sau amenință cu pedeapsa în situația în care individul nu se supune.

Recompensa. Are la bază principiul „plăcere-durere”. Conform acestui principiu, oamenii au tendința de a dori să experimenteze plăcerea și de a evita durerea.

Vina. O altă strategie cu vechime folosită pentru inducerea motivării este crearea sentimentului de vină. ...Creșterea nivelului de performanțe reprezintă o modalitate de a reduce sentimentul de vinovăție.

Criza. Această strategie se bazează pe premisa că dacă o criză necesită nivele mai ridicate de performanță, oamenii vor reacționa în situația de criză depunând mai mult efort”.

Analiza teoriilor motivaționale.

Pentru elaborarea unei strategii în motivarea personalului, se propune parcurgerea următoarelor etape:

1. analiza teoriilor motivaționale;
2. studierea obiectivelor strategice ale firmei;
3. elaborarea variatelor de strategii motivaționale;
4. realizarea de consultări la toate nivelele managementului precum și între management și subordonați în vederea realizării adaptărilor necesare pentru strategia motivațională elaborată și alegerea variantei care va fi implementată;
5. aplicarea și reevaluarea permanentă a strategiei motivaționale” (V.Cornescu et al., 2004).

Studierea factorilor care îl determină pe om să acționeze într-un anumit domeniu, au dus la apariția, în literatura de specialitate, mai multor teorii ale motivației:

- „teoria ierarhiei nevoilor (A. H. Maslow).
- modelul modificat al ierarhiei nevoilor (C. P. Alderfer).
- teoria motivatori - igienizatori (F. Herzberg).
- modelul realizării nevoilor (D. C. McClelland).
- teoria așteptărilor (V. H. Vroom).
- modelul așteptărilor (L. W. Porter și E. E. Lawler).
- teoria echității (J. S. Adams).
- teoria stabilirii obiectivelor (E. A. Locke).
- modelul rănforșării (B. F. Skinner).
- teoria atribuirii (F. Heider)” (V.Cornescu et al., 2004).

În continuare vom analiza câteva dintre aceste teorii.

Una din cele mai cunoscute și criticate teorii este „teoria ierarhiei nevoilor” lui A. Maslow (1954). Datorită elaborării piramidei necesităților Maslow a reușit să dea un răspuns la întrebarea "ce anume îi motivează pe oameni?". Astfel oamenii sunt motivați de necesități primare - fiziologice, de securitate, care sunt limitate, iar mai apoi vin necesitățile superioare: afiliere, stimă, autorealizare, care sunt nelimitate, dinamice și prezintă o sursă de motivație permanentă pentru

indivizi (Emilian et. al.). Criticii au susținut că nu toți indivizii urmează această ierarhie, unii chiar sar peste trepte sau le satisfac parțial ori deloc. Criticată sau nu, cer este faptul că teoria dată trăiește și astăzi și este implimentată cu succes la nivel de întreprinderi, economie și chiar țări.

V.Cornescu et al., (2004) susține că: „Teoria nevoilor postulează că ființele umane au nevoi caracteristice și că oamenii pot fi motivați oferindu-le ceea ce au nevoie în schimbul efortului pe care îl depun. Cu alte cuvinte, oamenii sunt motivați să își satisfacă nevoile cele mai importante”.

„Herzberg a împărțit factorii de muncă în factori de satisfacție și factori de motivare. Oamenii pot fi satisfăcuți sau nesatisfăcuți de factori ca salariul, beneficiile sau condițiile de muncă, dar acestea nu îi pot motiva pe muncitori. Motivarea face apel la sentimente mai adânci de creștere și dezvoltare. Acordarea unei mai mari atenții factorilor de satisfacție dintr-o situație (plată, condiții de muncă, relații umane) îi pot determina pe oameni să fie mai satisfăcuți (sau mai puțin nesatisfăcuți), dar nu va determina creșterea performanțelor decât dacă are loc îmbogățirea postului. Postul, prin structura sa, trebuie să ofere mai multe provocări, posibilitatea de dezvoltare personală sau profesională, mai multă recunoaștere și o senzație mai puternică a contribuției.” (Herzberg (1974) citat de V.Cornescu et al., 2004)

Gelleman (1978) citat de Purcarea și al., (2003), susține că: ”majoritatea afacerilor și activităților antreprenoriale folosesc banii doar ca un mijloc de păstrare în viață a unei organizații și nu ca un element motivațional”. Astfel banii nu constituie factorul cel mai important în motivarea angajaților.

Adams și al. (1965) au observat că angajații depuneau un efort de muncă mai mare în cazul în care considerau că sunt tratați echitabil, iar dacă comparându-se cu ceilalți colegi, care aveau același statut, li se părea că nu beneficiază de un tratament echitabil, efortul lor se diminuea (Emilian et al.).

Vroom (1984) citat de Purcarea și al., (2003) susține că: “motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume și de măsura în care ei cred că pot obține”. El a reprezentat motivarea sau forța de a realiza performanță prin relația:

$$M = P \cdot A \quad (1)$$

unde M reprezintă motivația;

P - probabilitatea ca o anumită acțiune să conducă la anumite rezultate (recompense);

A - atractivitatea recompensei (valența, valoarea percepută a acesteia)”.

Skinner (1953) citat de Emilian și al. în teoria sa “se bazează pe ideea că acel comportament care a fost răsplătit este mai probabil să se repete, în timp ce acela care a fost sancționat este mai puțin probabil să reapară”. Astfel teoria arată că motivarea este un process complex, ce trebuie să ia în vedere diferite situații și să caute soluții individuale.

Astfel teoriile date ne aduc la concluzia că: „performanța este rezultanta a două seturi de factori: în primul rând, aptitudinile, capacitățile și cunoștințele individului, care trebuie combinate astfel încât să conducă la rezultatele dorite; și, în al doilea rând, atitudinile, motivele, nevoile și așteptările la care recurge fiecare individ atunci când alege un anumit tip de comportament” (Emilian et al.).

Un bun manager ar trebui să pună accentul pe dezvoltarea aptitudinilor, capacităților, cunoștințelor angajaților, în așa fel ca fiecare individ să fie „persoana potrivită la locul potrivit”

Motivație și performanțe.

Există mai multe clasificări ale motivației :

- „pozitivă (mariri de salariu, prime, cote-parți din profit, mulțumiri, ș.a.), negativă (reduceri de salariu, amenzi, retrogradări, amenințări verbale, muștrări);
- cognitivă (are în vedere latura, dimensiunea intelectuală a salariatului), afectivă (are în vedere că salariatul să se simtă bine la locul de muncă și în cadrul firmei, ș.a.);
- intrinsecă (determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în cadrul firmei), extrinsecă (determinarea salariatului să se implice, să

depună efort și să obțină rezultate în firmă pentru că acestea vor genera din partea organizației anumite reacții formale și informale, economice și moral-spirituale care îi vor produce satisfacții);

- economică (salarii, prime, gratificații, penalizări la salarii, imputări financiare în caz de erori), moral-spirituală (acordarea de către manageri a încrederii în salariați, exprimarea de mulțumiri și laude, lansarea de avertismente, muștrări și invective, acordarea de titluri onorifice)” (Hunca, A.).

După Purcarea et al., (2003) un angajat se consideră motivat dacă:

- a) are o prezență regulată la slujbă;
- b) face eforturi deosebite pentru îndeplinirea sarcinilor;
- c) se preocupă continuu de îmbunătățirea performanțelor sale;
- d) își direcționează eforturile spre îndeplinirea obiectivelor semnificative.”

Procesul de motivare cuprinde următoarele activități: evaluarea performanțelor, recompensarea angajaților și analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor (V.Cornescu et al., 2004).

S-ar părea că între motivație și performanțe există o legătură directă. Studiile au arătat că starea lucrurilor este alta. Motivarea angajaților nu duce în toate cazurile, automat la creșterea performanțelor. Yerkes&Dodson (1908) citați de Emilian și al., într-o cercetare au stabilit că: „În cazul sarcinilor complexe (creative, bogate în conținut și în variante de rezolvare), creșterea intensității motivației se asociază pînă la un punct cu creșterea performanței, după care aceasta din urmă scade”, iar în cazul sarcinilor simple “pe măsură ce crește intensitatea motivației, crește și nivelul performanței”. Astfel complexitatea activității influențează relația dintre intensitatea motivației și nivelul performanțelor.

Purcarea și al., (2003) consideră că performanță se rezumă în: “rezultate concrete, calitate și costuri scăzute”.

După Cernețova (2010): „un efect rapid al ridicării motivației personalului îl au implimentarea următoarelor activități:

1. atestarea periodică și evaluarea personalului.
2. informarea și PR-ul interior al companiei, demonstrarea realizărilor companiei și ale colaboratorilor, care evidențiază stabilitatea și perspectiva companiei.
3. concursuri de competență profesională, concursul dinastiilor de muncăm, care demonstrează colaboratorilor importanța profesiei și apartenenței la această profesie și colectiv cu tradiții de muncă bogate.
4. proceduri de creștere profesională și carieră clare, transparente, unice pentru toți.
5. calitatea de mentor ca posibilitate de transmitere a experienței profesionale.
6. conducerea unui proiect de grup, care dă posibilitatea realizării potențialului de lider și de a fi în calitate de expert”.

În lucrarea sa Samoukina (2010), face o legătură dintre factorii motivaționali și vârsta angajaților, bazîndu-se pe teoria generațiilor a istoricilor americani Neil Howe și William Strauss (1991). Conform aceste teorii, toți indivizii sunt clasificați cîteva generații, care se caracterizează prin anumite valori, atitudini și comportamente și respectiv sunt influențați de anumiți factori motivaționali. Astfel:”generația X (a.n.1965-1984) sunt motivați de perspectivele creșterii profesionale, dezvoltarea carierei sub orice formă, existența unui sistem de învățare corporativ, susținerea învățării de către organizație la diverse centre de business, încurajarea inovațiilor și implimentarea direcțiilor noi în org. ș.a. Generația baby – boomer (a.n.1943-1965) are următoarele valori: orientarea spre echipă; dezvoltarea personală, dorința de a fi cel mai bun; remunerare personală și statut; un dress-cod oficial la serviciu ș.a. ”. Cunoșcînd aceste nuanțe managerii ar trebui să planifice creșterea performanțelor reeșind din necesitățile și valorile angajaților.

Vetlujskih (2010) la rîndul său susține că: “majoritatea autorilor teoriilor motivației au ajuns la concluzia că factorii motivaționali, necesitățile și așteptările există paralel, ele nu se contazic, dar se completează reciproc, astfel pentru fiecare individ există o combinație unică de factori motivaționali și necesități”.

Concluzii

“Motivarea este arta de a face oamenii să facă ceea ce vrei tu, pentru că ei doresc să o facă.”

Dwight Eisenhower

Analizînd cele spuse mai sus putem concluziona că: “Rolul motivației nu este doar acela de a-i face pe oameni să muncească, ci de a-i face să muncească bine, de a-i determina să-și utilizeze integral resursele fizice și intelectuale. Acolo unde există motivație, există productivitate și performanță, iar oamenii sunt mulțumiți” (Emilian et. al.).

Fiecare individ este unic, cu trăsături specifice și necesită o atitudine aparte, un studiu al valorilor proprii, necesităților și scopurilor. Numai după aceasta se va putea elabora o strategie motivațională corectă și se vor putea prognoza unele performanțe.

Un principiu al efectivității sistemului de motivare este influența lui asupra realizării scopului strategic al organizației. Pentru a elabora un sistem de motivare adecvat este necesar, mai întîi, de formulat misiunea companiei și de determinat scopurile sale organizaționale (Ветлужских, 2010). Anume reeșind din scopurile principale ale organizației se va putea de găsit factori motivaționali prielnici pentru angajați.

Un alt punct forte al sistemului de motivare este implicarea în procesul elaborării și susținerii sistemului a întregii structuri ierarhice (Вознюк, r.e.). Această implicare și simțul de apartenență la companie contribuie la o creștere nemijlocită a motivației.

Cele mai răspîndite strategii de motivare a personalului, indicate în literatura rusă, sunt:

„1. Informarea clară a candidatului la etapa selecției și adaptării, despre sistemul de plată, condițiile de muncă, perspectivele creșterii profesionale.

2. Folosirea competențelor colaboratorilor în cadrul echipelor, atragerea colaboratorilor din alte direcții în procesul schimbării și îmbunătățirii .

3. Aprecierea corectă a inițiativei colaboratorilor.

4. Crearea unui sistem clar și transparent de învățare și creștere, condițiile căruia să fie egale pentru toți.

5. Introducerea în cultura corporativă a recunoașterii meritelor colaboratorilor ca una din valorile organizației.

6. Atestarea și evaluarea periodică a personalului” (Чернецова).

În concluzie putem spune că motivația este un proces continuu. Nu cred că într-o întreprindere se poate de ajuns la o etapă, unde se poate de spus că: „am motivat la maxim, performanțele sunt înalte și nu mai avem unde crește”. După cum necesitățile superioare, după Maslow, sunt nelimitate, tot așa performanțele și motivația ce le determină, au teren pentru creștere și dezvoltare. Deci, un bun psiholog organizațional are mereu spre ce tinde.

Bibliografie:

1. COD Nr. 154 din 28.03.2003. *CODUL MUNCII AL REPUBLICII MOLDOVA*. Publicat: 29.07.2003 în Monitorul Oficial Nr. 159-162 art Nr: 648.
2. А.П. Егоров (2006), *Основы управления персоналом: учебное пособие*, Москва.
3. Pânișoară, G., Pânișoară, I.O., (2005). *Motivarea eficientă. Ghid practic*. Iași: Polirom.
4. А. А. Урбанович, (2003), *Психология управления, Учебное пособие*. Мн.: Харвест.

Referinte electronice:

1. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S., (2004). *Management - de la teorie la practică*.
<http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap12a.htm>; 09.10.2010.
2. Самоукина, Наталья (2010). *Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. Сборник практических инструментов*. Издательство: Эксмо.
<http://www.ozon.ru/context/detail/id/5096597/?type=3&img=8#pages>; 15.10.2010.
3. Ветлужских, Елена (2010). *Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика*. Издательство: Альпина Паблишерз.
<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3370325/?type=3&img=5#pages>; 15.10.2010.
4. Чернецова, В.В. *Нематериальная мотивация и повышение эффективности персонала*.
<http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/kucherenko/library/article05.pdf>; 16.10.2010.
5. Horatiu, Soim. *Curs leadership*.
<http://www.cjbihor.ro/pdf/Leadership.pdf>; 16.10.2010.
6. Emilian, R., Tigu, G., State, O., Tuclea, C. *Managementul resurselor umane*.
<http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap1>; 16.10.2010.
7. Hunca, A. *Motivarea personalului*.
http://www.sfin.ro/articol_7813/motivarea_personalului.html; 16.10.2010.
8. *Motivația pentru muncă*.
<http://psihologie.tripod.com/motivatia.html>; 17.10.2010.
9. Вознюк, Евгения. *Мотивация персонала*.
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm170.html>; 17.10.2010.