

**MIHAI PETRU CRAIOVAN
NATALIA CONSTANTINESCU
ADELA MARINESCU**

OAMENII
ORGANIZAȚIILOR
CONTEMPORANE

PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE

2.

PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ PRIN DINAMICA MOTIVAȚIEI

MOTTO:

„Într-o piață concurențială valoarea adăugată (de către fiecare întreprindere), depinde mai ales de motivația oamenilor și de utilizarea aptitudinilor lor în sânul organizației respective.”

(E. Minarik)

2.1. Aspecte generale privind motivația și motivarea

Provenind din punct de vedere etimologic din latinescul «movere», care înseamnă *mișcare* sau *a pune în mișcare*, motivația este considerată un concept și un factor deosebit de important al succesului organizațiilor. Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, autorii lucrării «*Management*»¹, prezintă două abordări ale motivării: **motivarea în sens restrâns** și **motivarea în sens larg**. În viziunea acestor autori, motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii firmei să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

În context organizațional, **motivația** reprezintă un factor condiționant al performanțelor fiecărui component al organizației, resortul care îl împinge să acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia, care îi

¹ Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu – „*Management*”, ed. a III-a, Ed. Economică, București, 1999.

animă și îi determină comportamentul, iar **motivarea** constituie procesul prin care managerii își determină subordonații să realizeze performanțe cât mai bune, dându-le temeuri să acționeze în acest sens. Motivația în muncă implică un comportament al angajaților caracterizat prin intensitate, orientare și persistență în îndeplinirea sarcinilor. Acest comportament nu depinde numai de individ sau de contextul în care lucrează, ci reprezintă o interacțiune între personalitatea individului și mediul de lucru.



Motivația poate fi definită ca procesul care **activează, orientează și menține comportamentul angajaților spre atingerea unui scop, în funcție de anumite nevoi și aspirații**¹.

Este vorba de o „forță” care îi determină, canalizează și susține acțiunile unui individ. Dar pentru a pune salariatul «în mișcare» în cadrul unei organizații, orice responsabil trebuie, mai întâi, să înțeleagă ce îi animă. Oamenii pot să reacționeze la stimuli interni (satisfacția și recunoașterea pe care le-o provoacă munca desfășurată) sau la stimuli externi (salariul și alte recompense). Atunci când un manager știe să motiveze oamenii, înseamnă că el știe să le îndeplinească cerințele și să le orienteze eforturile și conduita spre realizarea unor obiective alese.

2.2. Teorii psiho-organizaționale privind motivarea

Abordările în înțelegerea și explicarea motivației sunt diferite pentru că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație. Ei au abordat motivația pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile socio-economice și politice existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă și cuprinzătoare. Fiecare își aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman și are limitele ei.

¹ Eugen Burduș, Gheorghita Căprărescu – „Fundamentele managementului organizației”, Ed. Economică, București, 1999.

Datorită diversității lor, specialiștii au clasificat teoriile motivaționale în funcție de mai multe criterii. Una dintre cele mai moderne și utile clasificări în înțelegerea comportamentului organizațional este prezentată în tabelul nr. 2.1.

Tabel 2.1. Comunicarea organizațională în abordarea clasică

Teorii	Promotori	Principii fundamentale
<p>Teorii axate pe conținut (vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat)</p> <ul style="list-style-type: none"> Teoria ierarhizării nevoilor Teoria celor două tipuri de factori 	<p>Abraham H. Maslow</p> <p>Frederick Herzberg Clayton Alderfer David C. McClelland Richard Mackman, Greg Oldham</p>	<p>Oamenii caută permanent să își satisfacă anumite nevoi, care se manifestă după o anumită ordine a importanței lor.</p> <p>Salariații sunt influențați de două categorii de factori, unii determinând insatisfacție (<i>factori de igienă</i>), iar alții satisfacție (<i>factori de motivație</i>).</p> <p>Angajații acționează sub impulsul cerințelor legate de respect, al cerințelor legate de apartenență și al cerințelor de creștere.</p> <p>Indivizii sunt motivați prin împlinire, afiliere și putere. Trebuie modificate caracteristicile unui loc de muncă pentru a-l face mai stimulator și mai plin de semnificație.</p>
<p>Teorii axate pe proces (vizează factorii care direcționează comportamentul)</p> <ul style="list-style-type: none"> Teoria rezultatului scontat Teoria echității 	<p>Victor Vroom, Lyman Porter, Edward Lawler</p> <p>J. Stacey Adams</p>	<p>Salariații sunt motivați prin recompensa pe care așteaptă să o obțină oferind un randament mai bun; accentul este pus pe reacțiile sau «rezultatele» scontate.</p> <p>Angajații se compară cu alții în ceea ce privește eforturile lor și ceea ce obțin, pentru a se asigura că sunt tratați de o manieră justă și echitabilă.</p>
<p>Teorii axate pe întărire (vizează factorii care determină repetarea unui comportament)</p> <ul style="list-style-type: none"> Teoria «întăririi» (reinforcement) 	<p>B.F. Skinner</p>	<p>«Întărirea» (pozitivă sau negativă) condiționează comportamentul.</p>

Teoria ierarhizării nevoilor

Ierarhizarea nevoilor, teorie lansată de A. Maslow în cursul anului 1954, a oferit elemente interesante și operabile în domeniul motivării salariaților. Pentru acest autor, nevoile unui individ sunt ierarhizate într-o piramidă, astfel:

- a) *nevoi fiziologice* (foame, odihnă, sete, căldură, adăpost etc.);
- b) *nevoi de siguranță* (securitate personală, absența temerilor);
- c) *nevoi sociale* (apartenența la grup);
- d) *nevoi de stimă* (recunoaștere socială);
- e) *nevoi de împlinire personală* (valorificarea potențialului propriu);

Cele două principii care stau la baza teoriei lui A. Maslow sunt:

- principiul regresiei, în conformitate cu care o necesitate satisfăcută reprezintă o nevoie care nu mai motivează;
- principiul progresiei, în conformitate cu care o necesitate de nivel superior nu se activează decât o dată ce nevoile de nivel inferior au fost satisfăcute, cel puțin parțial.

Cercetările au arătat că pe măsură ce individul promovează în ierarhie, necesitățile de ordin superior au tendința să devină din ce în ce mai importante. Nevoile diferă și în funcție de stadiul carierei, de mărimea organizației, de situarea geografică.

Piramida lui A. Maslow este aplicabilă tuturor aspectelor vieții; ea este relevantă îndeosebi la locul de muncă, deoarece oamenii au nevoie, pe lângă bani și alte recompense, de respect, de interacțiuni, de recunoaștere. Cu cât individul este mai ambițios și mai mulțumit, cu atât mai mare va fi contribuția pe care și-o va aduce la dezvoltarea organizației.

Dincolo de limitele ei, utilitatea acestei teorii pentru activitatea organizației nu poate fi pusă la îndoială. Astfel, construirea mediului și desfășurarea proceselor organizaționale ar trebui să răspundă nevoilor reale și exprimate ale membrilor organizației, pornind chiar de la cele fiziologice, trecând prin asigurarea securității fizice și psihice, până la facilitarea integrării lor în grupuri sociale adecvate, oferindu-le respect, recunoaștere, și, mai ales, posibilități de autorealizare.

Teoria celor doi factori

Teoria celor doi factori a fost definitivată de către F. Herzberg și expusă pe larg în lucrarea «*The Motivation of Work*». Analizând nivelul de efort depus de diferite persoane în procesul muncii, autorul a ajuns la următoarele concluzii:

- ✓ în general, oamenii depun în procesul muncii, cam 75% din capacitatea lor totală de efort;
- ✓ există factori, numiți de F. Herzberg «igienici» sau «de întreținere», care contribuie la menținerea acestui nivel mediu de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales insatisfacție;
- ✓ există, în general, alți factori numiți de către F. Herzberg «motivatori», care determină depășirea acestui nivel de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales satisfacție.

Prin urmare, F. Herzberg a constatat că există două categorii de factori (de unde și denumirea teoriei), care produc insatisfacție și respectiv, satisfacție.

Factorii extrinseci (de insatisfacție sau de igienă), cum sunt: salariul, politicile practicate în organizație, condițiile de muncă, autonomia și controlul, securitatea postului, relațiile interpersonale, provin din contextul organizațional și reprezintă, în concepția autorului, condiții indispensabile ale motivării și implicării personalului. Dacă întreprinderea nu răspunde unor astfel de cerințe, apare insatisfacția, iar dacă răspunsul este pozitiv, efectul nu generează neapărat motivație.

Factorii intrinseci (de satisfacție) sunt legați de experiența individuală și de relația cu mediul muncii: recunoașterea de către ceilalți, responsabilitatea pentru munca proprie și munca altora, avansarea, împlinirea personală. Motivația individuală este legată strict de îndeplinirea acestor factori.

Ce înseamnă această teorie pentru managementul resurselor umane? Pentru a obține de la angajați un efort constant și de bună calitate, precum și performanțe deosebite, trebuie, în primul rând, înlăturați factorii care produc insatisfacție, prin crearea unui mediu organizațional propice, care să includă și relații corespunzătoare cu colegii, managerii și celelalte persoane implicate. Numai după aceea, managerul poate spera la o creștere

a efortului depus (deci, și a performanțelor), intervenind cu factori «motivatori» - cei care inspiră dorința de autorealizare și totodată cei pe care managerii ar trebui să-i asigure pentru a dispune de un personal mulțumit. Capacitatea de autorealizare este direct afectată de caracterul plăcut al activității și responsabilităților deținute. Cu cât responsabilitatea este mai mare, cu atât crește și satisfacția oferită de avansarea în ierarhie. Motivatorii au la bază dezvoltarea personală și împlinirea de sine. Motivația angajaților poate fi întărită măbind gradul de responsabilitate al acestora și îmbogățindu-le activitatea.

Cunoscute și sub numele de teorii substanțialiste, teoria lui A. Maslow și cea a lui F. Herzberg au avut consecințe practice deosebite. Ele au permis structurarea politicilor de retribuire și au oferit o bază unei noi abordări, cum ar fi managementul participativ. Aceleași teorii au meritul de a fi identificat terenul pe care se dezvoltă comportamentele personalului.

Teoria ERG

Clayton Alderfer a propus (1972) o teorie similară cu cea a lui A. Maslow, dar care împarte nevoile în trei categorii: de existență, de relații și de dezvoltare, de unde provine și denumirea teoriei: «teoria existenței, înrudirii și creșterii» (*eng. Existence needs, Relatedness needs and Growth needs* - ERG). C. Alderfer a simplificat ierarhia nevoilor și a aplicat-o la procesul de muncă.

- *Nevoi existențiale* sau materiale sunt satisfăcute prin hrană, aer, condiții de muncă, plata adecvată a salariilor și beneficiilor. Acest tip de nevoi trebuie satisfăcut înainte de a se trece la nevoile relaționale.
- *Nevoile relaționale* implică relații de prietenie cu familia, prietenii, colegii, șefii, subordonații. Satisfacerea acestor nevoi depinde de raportul cu ceilalți: fie de tip ostil, fie de tip amical.
- *Nevoile de împlinire* se exprimă prin încercarea individului de a găsi oportunități în vederea dezvoltării propriei persoane printr-un aport creativ sau productiv în muncă. Satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităților și talentelor personale.

Teoria ERG promovează principiul satisfacerii progresive, similar ierarhiei lui A. Maslow, ce presupune că satisfacerea unui anumit nivel al nevoilor permite îndreptarea atenției individului spre nevoile aflate pe nivelul imediat următor. Teoria ERG diferă de teoria lui A. Maslow prin prisma a trei elemente principale: a) un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multe nevoi (salariu, locuință, afilierea la un grup etc.); b) teoria ERG este mai flexibilă deoarece acceptă faptul că anumite nevoi individuale pot fi ierarhizate în mod diferit; c) teoria ERG se bazează pe principiul regresiei datorată frustrării (dacă satisfacerea unei nevoi de nivel superior este împiedicată, crește nevoia de a satisface una sau mai multe nevoi de nivel inferior).

În context organizațional, teoria ERG oferă o sugestie importantă managerilor. Astfel, dacă nevoia de promovare a unui angajat nu poate fi satisfăcută din rațiuni obiective, managerul trebuie să orienteze interesul salariatului către satisfacerea altor nevoi (nevoi de existență sau de relaționare).

Teoria nevoilor dobândite

Conform autorului acestei teorii, David McClelland (1965), nevoile sunt caracteristici relativ stabile ale personalității pe care individul le dobândește, prin învățare, foarte devreme în contact cu mediul socio-cultural. Studiile lui vizează mai ales consecințele nevoilor asupra comportamentelor. Importante, din acest punct de vedere, sunt nevoile de împlinire, de afiliere și de putere.

Nevoia de împlinire/realizare exprimată prin dorința de a realiza ceva sau de a atinge un obiectiv complex, de a depăși un standard de excelență. Oamenii care au o puternică nevoie de împlinire:

- preferă situațiile în care își pot asuma responsabilități personale în privința sarcinilor sau obiectivelor ce trebuie atinse;
- își stabilesc obiective de dificultate medie, care le permit să își asume riscuri calculate;
- preferă sarcinile care furnizează un feedback imediat asupra rezultatelor.