***În sprijinul directorului de şcoală***

**Rolurile motivării personalului**

Într-o lume a afacerilor tot mai competitivă, un personal motivat este vital pentru o organizaţie performantă. De aceea, ştiinţa de a-i motiva pe cei din jur a devenit esenţială pentru orice manager.

1. **Ce este motivaţia**

Arta de a-i motiva pe ceilalţi începe cu ştiinţa de a le influenţa comportamentul. Odată ce s-a înţeles acest lucru, se pot obţine rezultatele aşteptate atât de ansamblul organizaţiei, cât şi de fiecare membru al său.

***Definirea motivaţiei***. Motivaţia este dorinţa de a acţiona. Înainte se presupunea că fiecare individ este motivat de câteva forţe distincte. La locul de muncă, soluţia este influenţarea colaboratorilor cu scopul de a le armoniza motivaţiile personale cu necesităţile organizaţiei. Pentru a beneficia de întregul potenţial al angajaţilor, organizaţiile înlocuiesc treptat modelul „comandă şi controlează” cu „sfătuieşte şi consimte”. Această schimbare de atitudine a început atunci când angajatorii şi-au dat seama că răsplătirea rezultatelor bune este mai eficientă decât sancţionarea celor slabe.

A fi motivat: *Pentru angajat, motivaţia personală înseamnă satisfacţie profesională; pentru angajator, muncă eficientă.*

**Motivarea personalului, componentă principală a managementului resurselor umane**

Potrivit definiţiei unanim recunoscute şi acceptate, motivaţia exprimă, aşadar, faptul că la baza condiţiei umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – trebuinţe, tendinţe, efecte, interese, intenţii, idealuri – care susţin realizarea anumitor acţiuni, fapte, atitudini sau „totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conştientizate sau neconştientizate, simple trebuinţe fiziologice sau idealuri abstracte”. Motivaţia rămâne motorul conduitei individului, raţiunea care declanşează faptele, actele şi reacţiile, întrucât îi accentuează comportamentul. În cadrul activităţii umane, munca reprezintă aria centrală a acesteia atât din punct de vedere al rolului ei în geneza istorică a fiinţei umane, cât şi prin rolul avut în ontogeneza personalităţii mature. Motivaţia în contextul muncii poate fi definită ca fiind gradul de disponibilitate a angajatului de a se implica şi a depune un efort susţinut în vederea atingerii obiectivelor profesionale. În contextul amintit mai sus, motivaţia este considerată ca fiind mai degrabă un rezultat al tranzacţiei între individ şi contextul organizaţional în care îşi desfăşoară activitatea, decât un rezultat al dominantelor motivaţionale individuale. Astfel, performanţa profesională poate apărea atunci când există o suprapunere justă între aşteptările individuale şi solicitările organizaţionale. Se impune a se face distincţie între motivaţia prin identificare şi motivaţia prin utilizare. Prima îl conduce pe salariat să-şi interiorizeze scopurile în concordanţă cu cele ale organizaţiei, iar a doua îl determină să utilizeze organizaţia în serviciul propriilor sale finalităţi.

Gama motivaţiilor utilizabile în firmele moderne este deosebit de cuprinzătoare şi variată. Pentru ca motivarea să fie eficace este necesar ca în cadrul organizaţiei să se apeleze la motivaţii din toate categoriile. Desigur, utilizarea cea mai frecventă şi intensă o au motivaţiile de natură formală, cele care sunt stabilite prin strategia şi politicile organizaţiei şi pentru care se apelează la anumite metode şi tehnici manageriale şi economice. Nu trebuie subestimat însă şi potenţialul motivaţional al motivaţiilor informale, mai ales al celor moral-spirituale. La acestea din urmă există o mare sensibilitate la majoritatea angajaţilor, prezentând şi marele avantaj că nu costă nimic organizaţia.

Multitudinea abordărilor motivaţionale impune o sistematizare a acestora. Astfel prezentăm selectiv anumite tipologii care înregistrează o mai frecventă utilizare în lucrările de management.

            Profesorul spaniol Juan Perez Lopez delimitează , în funcţie de ipotezele privind natura personalului, trei categorii de teorii:

1. ***mecaniciste*** caracterizate prin faptul că presupune că oamenii sunt motivaţi numai prin corelaţii cu consecinţele acţiunilor lor , adică prin motivaţii extrinseci, motivaţii care cuprind orice fel de stimuli - salariu, premiu, statut social - pe care o persoană le primeşte din exterior în schimbul unei acţiuni pe care el o realizează.

 b) ***psihosociologice*** ce consideră că salariaţii sunt motivaţi atât prin motivaţii extrinseci , cât şi intrinseci. Această categorie de stimuli, respectiv intrinseci, are în vedere consecinţele generate de însăşi realizarea acţiunii, aceasta satisfăcând nevoi sau dorinţe ale persoanei în cauză.

1. ***antropologice*** care au în vedere, pe lângă motivaţiile extrinseci şi intrinseci şi pe cele transcendente. Acestea din urmă desemnează acele consecinţe pe care acţiunea unei persoane le generează asupra alteia sau altora, consecinţe a căror obţinere este urmărită în mod special.

            Aceste trei categorii de motivaţii - **extrinseci, intrinseci şi transcendente** - depind de caracteristicile mediului, referindu-se la ceea ce se întâmplă în afara persoanei respective. Din această analiză comparativă a celor trei tipuri de teorii motivaţionale se poate concluziona că există o singură teorie completă - cea antropologică. Teoria psihosociologică  este un caz particular al teoriei antropologice, iar teoria mecanicistă este un caz particular al teoriei psihosociologice.

Teoriile de conţinut pun accentul asupra factorilor specifici ce motivează salariaţii ca indivizi. Aceşti factori pot să-şi aibă originea în individul însuşi, referindu-se la anumite necesităţi şi aspiraţii. Dintre teoriile de conţinut menţionăm teoria lui Maslow, bazată pe ierarhizarea necesităţilor , abordarea lui Herzberg, ce consideră că există două categorii de factori motivaţionali: de igienă sau contextuali şi motivaţionali propriu-zis.

            Teoriile de proces se focalizează asupra dinamicii motivării, începând cu energizarea iniţială a comportamentelor , continuând cu selecţia alternativelor şi ajungând la efortul actual. În această categorie se includ teoriile motivaţionale axate pe satisfacerea aşteptărilor salariaţilor şi teoriile care se referă la modificarea comportamentului.

Motivaţia angajaților este influenţată de trei categorii de astfel de factori:

● trebuinţele/necesitățile – prin latura lor de energizare, impuls, imbold spre acțiune;

● așteptările – prin latura lor de formare a atitudinilor și de influențare a comportamentului;

● obiecte şi împrejurări imediate sau imaginare care se dobândesc în funcţie de scopurile persoanei.

Este important de menționat că motivația angajaților are următoarele caracteristici distincte:

**● motivația diferă de la un angajat la altul** – ceea ce motivează pe un angajat, poate să demotiveze pe un alt angajat;

**● motivația este flexibilă** – pe parcursul activității profesionale a unui angajat, motivația acestuia se schimbă, în funcție de necesitățile și interesele sale. Astfel, ceea ce îl motiva la începutul carierei profesionale poate să nu-l mai motiveze la diferite etape din cariera profesională;

**● motivația este de mai multe tipuri** – în funcție de necesitățile, așteptările și interesele angajaților, se disting mai multe tipuri de motivații.2.

**2. Rolurile motivării personalului**

***Rolul motivării*** nu se limitează la a-i face pe oameni să muncească, ci a merge până la a-i face să muncească bine, lucru care implică utilizarea integrală a resurselor fizice și intelectuale de care dispun angajații.

Indiferent de conţinutul motivării, rolurile îndeplinite sunt multiple şi intense. Ţinând cont de palierul indicat, rolurile şi efectele motivării pot fi rezumate astfel :

**Rolul managerial** este cel mai direct şi constă, în esenţă, în determinarea de facto a conţinutului şi eficacităţii funcţiei de antrenare, care, la rândul ei, condiţionează decisiv concretizarea celorlalte funcţii manageriale - previziunea, organizarea, coordonarea şi control-evaluarea.

Managerul influențează direct motivația angajatului în sens pozitiv sau negativ în funcție de nivelul de obiectivitate, manifestat în procesul de evaluare a performanțelor. Sistemul de evaluare a performanței reprezintă un instrument managerial care nu doar ajută managerul să planifice și să monitorizeze activitatea angajaţilor din subordine, dar și să motiveze angajaţii cu adevărat performanți. Angajatul care este apreciat de către conducătorul său după merite este un angajat motivat. Managerul poate să aprecieze activitatea acestuia atât prin laude și recunoaștere publică, cât și, în primul rând, prin evaluare obiectivă și constructivă. O serie de decizii cu privire la personal pot fi luate în baza rezultatelor evaluării, care, la fel, au menirea să sporească motivația angajatului (spre exemplu: oportunități de instruire, dezvoltare în carieră etc.).

**Rolul organizaţional** se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct şi prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcţionează organizaţia şi performanţele sale.

Principiul de bază al motivării este acela că în cazul în care angajaţii sunt conduşi eficient, aceştia „vor da ce-i mai bun din ei” fără a fi nevoie de control, reguli sau sancţiuni.

Managerii, câteodată, cad în următoarele *capcane*:

**●** întotdeauna dau ordine şi instrucţiuni, neacceptând dezacordul;

**●** se aşteaptă din partea angajaților să stea şi 12 ore la serviciu, chiar dacă sunt plătiţi pentru 8 ore de lucru;

**●** consideră că perfecţionarea nu este necesară;

**●** cred că treaba angajaţilor este de a respecta instrucţiunile;

**●** angajaţii nu trebuie să cunoască toate detaliile; ei nu trebuie să ştie mai mult decât consideră şeful;

**●** esenţa managementului este controlul – singura responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele greşite şi de a evita repetarea acestora prin sancţiuni disciplinare.

**Rolul individual** vizează puternica dependenţă a satisfacţiilor şi insatisfacţiilor fiecărui salariat din organizaţie, a evoluţiei sale, de motivarea

exercitată în organizaţie.

Banii îi motivează doar pe unii oameni. Un manager trebuie să înţeleagă sistemul de nevoi al angajaților din subordine şi să aibă abilitatea de a satisface aceste nevoi în limitele impuse de organizaţie. Uneori managerii folosesc recompensele şi pedepsele fără a determina dacă angajatul poate să îşi îmbunătăţească performanţei.

Chiar dacă aceste condiţii sunt îndeplinite, apare întrebarea dacă pedepsele sau recompensele respective sunt suficient de importante pentru angajați în vederea determinării și îmbunătăţirii performanţele. Tehnicile care pun accent pe teamă, vinovăţie sau ameninţări sunt orientate spre pedeapsă şi intră în această categorie.

Dovezile cercetărilor cu privire la modificarea comportamentului arată că oferirea de recompense pentru îmbunătăţirea comportamentului au rezultate vizibile, iar tehnicile bazate pe pedepse nu sunt motivante.

**Rolul economic** se referă la condiţionarea indirectă, dar substanţială a performanţelor economice ale fiecărei organizaţii de motivarea ce predomină cadrul său.

Existența unui personal motivat este direct corelată cu o performanță mai bună, respectiv, rezultate mai bune la nivel de subdiviziune și organizaţie. În context organizațional, motivația angajatului depinde direct de condițiile psihologice la locul de muncă referitoare la funcția deținută.

Dezvoltată de Richard Hackman şi Greg Oldham, teoria caracteristicilor postului propune existenţa unor caracteristici esenţiale ale posturilor care au un anumit impact asupra angajaţilor. Cu alte cuvinte, angajaţii vor fi mai motivaţi şi mai satisfăcuţi de munca lor dacă aceasta conţine anumite caracteristici esenţiale. Aceste caracteristici creează condiţiile pentru a permite angajaţilor să experimenteze trăirea unor stări psihologice critice care sunt corelate cu anumite rezultate, inclusiv motivaţie înaltă pentru muncă.

Teoria caracteristicilor postului susţine ideea că posturile pot fi proiectate astfel încât să conţină acele caracteristici pe care angajaţii le consideră ca fiind motivatoare şi care le oferă satisfacţie. Modelul propus de cei doi autori conţine cinci caracteristici esenţiale ale postului, care activează trei stări psihologice critice.

**Rolul social** reprezintă în fapt efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psiho-sociologice.

La sorgintea reacţiilor motivaţionale ale fiecărui individ se află în primul rând nevoile sau necesităţile ce îi sunt specifice. Gama acestor nevoi este foarte largă, aşa cum s-a văzut şi din prezentarea teoriilor motivaţionale. În funcţie de natura lor, de modul de manifestare, de maniera în care pot fi influenţate şi de efectele motivaţionale pe care le generează, nevoile fiecărui salariat se pot delimita în trei categorii:

- nevoi economice / materiale;

- nevoi cognitive;

- nevoi afective / relaţionale.

Fiecare persoană, în funcţie de necesităţile specifice şi de contextul naţional şi organizaţional în care îşi desfăşoară activitatea, are aspiraţii şi un set de aşteptări de natură motivaţională.

Aspiraţiile şi aşteptările se reflectă explicit în acţiunile, eforturile, deciziile şi comportamentul angajatului. De regulă, nu există o reflectare integrală în atitudini, eforturi, comportamente etc. a aspiraţiilor şi aşteptărilor. Intervin în primul rând limitele personale, date de parametrii variabilelor individuale proprii fiecărui salariat şi, desigur, influenţa favorizantă şi/sau restrictivă a variabilelor organizaţionale şi contextuale.

**Caracteristicile angajaţilor motivaţi**

Unele din următoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin acţiunile angajaţilor motivaţi:

**●** plini de energie şi iniţiativă;

**●** implicaţi şi dedicaţi instituției din care face parte;

**●** doresc să gândească singuri;

**●** apreciază recunoaşterea şi provocările;

**●** caută oportunităţi pentru a-şi îmbunătăţi capacitățile;

**●** au o atitudine pro-activă şi pozitivă în rezolvarea problemelor;

**● c**red că pot contribui cu adevărat la schimbare;

**●** îşi stabilesc propriile obiective şi provocări.

1. **Tipuri de motivaţii**

Una din cele mai cunoscute taxonomii/tipologii a motivației a fost elaborată de către practicienii Leonard, Beauvais și Scholl în 1999. Modelul respectiv distinge 4 tipuri de motivații:

**1. Egocentrică** – dominată de necesitatea de a primi plăcere din munca efectuată;

**2. Instrumentală** – dominată de necesitatea de a primi recompense pentru

munca sa;

**3. Socială** – dominată de necesitatea de a-i fi recunoscută munca;

**4. Internalistă** – dominată de necesitatea de a avea provocări la locul de muncă.

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipul de motivație a**  **angajatului** | **Acțiunile managerului** |
| **Motivație egocentrică** | Oferirea de sarcini care sunt în concordanță cu interesele și aspirațiile profesionale ale angajatului |
| **Motivație instrumentală** | Recompensarea angajatului, atît financiar (acordarea % maximal la un anumit spor), dar și oferirea de recompense nefinanciare (oportunitatea de a pleca la cursuri  de instruire, vizite de studiu peste hotare etc.) |
| **Motivație socială** | Oferirea de laude și mulțumiri angajatului care a obținut performanțe înalte, menționarea faptului că apreciați activitatea și munca depusă. Sublinierea rolului și importanței  muncii acestuia pentru subdiviziune / instituție |
| **Motivație internalistă** | Delegarea de responsabilități, sarcini interesante și provocatoare  cu un nivel mai sporit de dificultate. Oferirea oportunităților de a gestiona sarcini/grupuri de lucru |

În funcție de locus-ul intern (sursa energiei interioare a angajatului), distingem, de asemenea, 2 tipuri de motivații la locul de muncă:

**1. Motivație extrinsecă –** în care angajatul urmăreşte, prin activităţile realizate:

prestigiu, notorietate, faimă, bani, statut, poziţie etc.

**2. Motivație intrinsecă** – în care angajatul urmăreşte o activitate (sau chiar mai

multe) strict cognitivă, când acţiunile întreprinse sunt pentru sine: muncă

plăcută, dezvoltare și perfecționare profesională etc.

**Motivarea pozitivă şi negativă**

*Motivarea pozitivă*

Delimitarea motivării pozitive şi, respectiv, negative are la bază criteriul influenţei motivaţiilor asupra naturii şi mărimii satisfacţiilor personalului din

participarea la procesele de muncă din cadrul organizaţiei. Motivarea pozitivă are în vedere creşterea eforturilor şi contribuţiei personalului la realizarea obiectivelor organizaţiei, pe baza amplificării satisfacţiilor sale din participarea la procesul muncii ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, în condiţiile în

care nivelul obiectivelor şi sarcinilor de realizat este accesibil majorităţii salariaţilor, iar motivaţiile utilizate preponderent asigură creşterea veniturilor salariaţilor, a moralului şi statutului lor corespunzător aşteptărilor acestora.

Din definirea motivării pozitive rezultă două caracteristici definitorii. Motivarea pozitivă, prin numeroasele satisfacţii pe care le generează, contribuie la instaurarea unui moral ridicat şi la dezvoltarea individuală a salariaţilor, la conturarea unui climat organizaţional propice muncii şi performanţelor ridicate în organizaţie.

*Motivarea negativă*

Motivarea negativă vizează sporirea eforturilor şi contribuţiei personalului organizaţiei la îndeplinirea obiectivelor sale pe baza diminuării satisfacţiilor în

procesul muncii sau a ameninţării cu reducerea lor, dacă sarcinile şi obiectivele, de regulă deosebit de solicitante, nu sunt realizate. Motivarea negativă prin generarea de frecvente insatisfacţii la salariaţii organizaţiei contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor şi la instaurarea unui climat organizaţional tensionat, defavorabil obţinerii de rezultate performante de către organizaţie.

1. **Concluzii**

Toate organizaţiile şi echipele, deopotrivă, au nevoie de cât mai mult talent, calitate, competenţă, productivitate, spirit inovativ, creativitate şi leadership pentru a face faţă cu succes în contextul economic actual. Este mai oportun decât oricând să se folosească toate resursele la capacitate maximă şi, mai ales, fiecare lider să se îndrepte mai mult ca oricând către echipa sa pentru a o motiva şi a o face să dea cele mai bune rezultate.

Teoriile motivaţiei sunt extrem de numeroase, iar în încercarea de a alcătui o imagine cât mai „adecvată” a ierarhiei trebuinţelor umane, diferiţi autori şi-au imprimat, mai mult sau mai puţin, un stil propriu de abordare a subiectului. Diferenţele între diferitele sisteme de abordare a ierarhiei trebuinţelor umane s-ar datora, mai degrabă, metodologiilor şi strategiilor diferite de cercetare utilizate, decât diferenţelor interumane, perspectivă cu care suntem de acord.

Oricum, dezvoltarea teoriilor motivaţiei are drept punct de plecare studiul pilot al lui A. Maslow, publicat în 1943. Principiul de la care porneşte autorul stipulează că fiecare trebuinţă de nivel inferior trebuie satisfăcută înainte de a fi posibilă trecerea la un nivel superior de activare. Instalarea ulterioară a unei deficienţe nu conduce automat la dezactivarea unei trebuinţe de nivel superior, până în momentul în care echilibrul se restabileşte; procesul nu este reversibil, iar o persoană la nivelul căreia sunt deja activate trebuinţele superioare poate traversa perioade în care anumite trebuinţe de nivel inferior se află temporar nesatisfăcute.

Mai concret, este extrem de important ca, pe parcursul dezvoltării individului, să se reuşească activarea a cât mai multe niveluri de trebuinţe, finalitatea fiind atingerea celor de nivel superior. Astfel, chiar dacă ulterior o persoană rămâne temporar fără slujbă (apărând o deficienţă la nivelul trebuinţelor de securitate, afiliere şi statut) şi se preocupă să restabilească echilibrul pierdut, aceasta va avea în continuare orientarea spre cunoaştere şi autoactualizare, dacă anterior s-a produs activarea nivelului respectiv de trebuinţe. Însă, în anumite condiţii sociale, culturale, economice, această activare ierarhică poate fi alterată şi poate apărea o agregare a orientării motivaţionale în jurul trebuinţelor primare.

Motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităţilor, aspiraţiilor şi intereselor personalului din cadrul organizaţiei cu realizarea obiectivelor şi exercitarea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor atribuite în cadrul organizaţiei.

Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii şi acţiuni prin care se determină stakeholderii organizaţiei să contribuie direct şi indirect la realizarea de funcţionalităţi şi performanţe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea şi realizarea obiectivelor organizaţiei şi ale subsistemelor sale.

1. **Termeni utilizaţi**

**Manager** – persoană cu funcție de conducere, care este responsabilă de planificarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea și evaluarea activității subdiviziunii/lor conduse, precum și a personalului din subordine.

**Motivaţie** – forţă care acţionează asupra angajatului spre realizarea unui obiectiv într-o manieră specifică, în conformitate cu necesitățile și interesele acestuia. Stare internă de necesitate a organismului care orientează şi dirijează comportamentul pe direcţia satisfacerii necesităților/trebuințelor sale.

**Demotivaţie** – proces de alterare a motivației, generat de lipsa de interes, dificultate și disconfort psihologic în realizarea obiectivelor persoanei, în context profesional, în realizarea obiectivelor și sarcinilor funcției.

**Factori de motivaţie** – sursă de motivaţie a fiecărui individ în parte, care, de regulă, diferă de la un angajat la altul.

**Nevoie** – o lipsă resimţită la un moment dat de o anumită persoană.

**Stimulare** – acţiune de a face să crească energia, randamentul, să se intensifice activitatea profesională a angajatului.

**Stimulent** – factor care stimulează o acţiune anumită.

**Motivare** – proces prin care instituția și conducătorii/managerii din cadrul acesteia aplică strategii, tactici și tehnici în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților pentru a atinge niveluri maxime de performanță.

**Motivare financiară** – set de strategii/tehnici aplicate de instituție în vederea motivării personalului din perspectiva remunerării financiare (salariu, prime, bonusuri etc.).

**Motivare nefinanciară** – set de strategii/tehnici aplicate de instituție în vederea motivării personalului prin utilizarea diferitor forme de recompensare, stimulare care nu presupun acordarea directă a unor sume de bani angajatului.

**Motivaţie profesională** – factori de motivaţie, ce reprezintă munca şi activitatea profesională în sine.

**Motivaţie intrinsecă** – factori/surse interne de motivație a unei persoane (dorință de perfecționare, de confort psihologic, de manifestare etc.).

**Motivaţie extrinsecă** – factori/surse externe de motivație a unei persoane (dorința de a fi apreciat și respectat, opinia publică etc.).

**Automotivare** – proces prin care angajatul singur se motivează prin apelarea la factorii motivaționali interni.

**Absenteism** – absență frecventă de la locul de muncă.

**Fluctuaţie de personal** – indicator care determină proporția între numărul de angajați care părăsesc organizația și efectivul mediu de angajați pe tot parcursul anului.

**Spirit de coeziune** – stare în cadrul unui grup de persoane (subdiviziune, unitate) care se manifestă prin solidaritate, orientare a eforturilor spre realizarea unui scop comun și responsabilitate pentru succesul și/sau insuccesul subdiviziunii din care fac parte.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Armstrong, M., Managementul resurselor umane, Editions Codecs, Bucureşti, 2003,
2. Heller, R., Cum să motivăm echipa, Editura Enciclopedia RAO, Bucureşti, 2001,
3. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, Bucureşti, 2001,
4. Nicolescu, O., Verboncu, I., Fundamentele managementului organizaţiei, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2002,
5. Nicolescu, O. (coord.), Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, Bucureşti, 2000,
6. www. biblioteca-digitala.ase.ro.

prof Gabriel Vrînceanu, dir CCD Bucureşti

prof dr Olimpia Mateescu, prof metodist CCD Bucureşti