

În sprijinul directorului de școală

Rolurile motivării personalului

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

1. Ce este motivația

Arta de a-i motiva pe ceilalți începe cu știința de a le influența comportamentul. Odată ce s-a înțeles acest lucru, se pot obține rezultatele așteptate atât de ansamblul organizației, cât și de fiecare membru al său.

Definirea motivației. Motivația este dorința de a acționa. Înainte se presupunea că fiecare individ este motivat de câteva forțe distincte. La locul de muncă, soluția este influențarea colaboratorilor cu scopul de a le armoniza motivațiile personale cu necesitățile organizației. Pentru a beneficia de întregul potențial al angajaților, organizațiile înlocuiesc treptat modelul „comandă și controlează” cu „sfătuiește și consimte”. Această schimbare de atitudine a început atunci când angajatorii și-au dat seama că răsplătirea rezultatelor bune este mai eficientă decât sancționarea celor slabe.

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

Motivarea personalului, componentă principală a managementului resurselor umane

Potrivit definiției unanim recunoscute și acceptate, motivația exprimă, așadar, faptul că la baza condiției umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – trebuințe, tendințe, efecte, interese, intenții, idealuri – care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini sau „totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conștientizate sau neconștientizate, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte”. Motivația rămâne motorul conduitei individului, rațiunea care declanșează faptele, actele și reacțiile, întrucât îi accentuează comportamentul. În cadrul activității umane, munca reprezintă aria centrală a acesteia atât din punct de vedere al rolului ei în geneza istorică a ființei umane, cât și prin rolul avut în ontogeneza personalității mature. Motivația în contextul muncii poate fi definită ca fiind gradul de disponibilitate a angajatului de a se implica și a depune un efort susținut în vederea atingerii obiectivelor profesionale. În contextul amintit mai sus, motivația este considerată ca fiind mai degrabă un rezultat al tranzacției între individ și contextul organizațional în care își desfășoară activitatea, decât un rezultat al dominantelor motivaționale individuale. Astfel, performanța profesională poate apărea atunci când există o suprapunere justă între așteptările individuale și solicitările organizaționale. Se impune a se face distincție între motivația prin identificare și motivația prin utilizare. Prima îl conduce pe salariat să-și interiorizeze scopurile în concordanță cu cele ale organizației, iar a doua îl determină să utilizeze organizația în serviciul propriilor sale finalități.

Gama motivațiilor utilizabile în firmele moderne este deosebit de cuprinzătoare și variată. Pentru ca motivarea să fie eficace este necesar ca în cadrul organizației să se apeleze la motivații din toate categoriile. Desigur, utilizarea cea mai frecventă și intensă o au motivațiile de natură formală, cele care sunt stabilite prin strategia și politicile organizației și pentru care se apelează la anumite metode și

tehnici manageriale și economice. Nu trebuie subestimat însă și potențialul motivațional al motivațiilor informale, mai ales al celor moral-spirituale. La acestea din urmă există o mare sensibilitate la majoritatea angajaților, prezentând și marele avantaj că nu costă nimic organizația.

Multitudinea abordărilor motivaționale 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 funcție de ipotezele privind natura personalului, trei categorii de teorii:

a) **mecaniciste** caracterizate prin faptul că presupune că oamenii sunt motivați numai prin corelații cu consecințele acțiunilor lor , adică prin motivații extrinseci, motivații care cuprind orice fel de stimuli - salariu, premiu, statut social - pe care o persoană le primește din exterior în schimbul unei acțiuni pe care el o realizează.

b) **psihosociologice** ce consideră că salariații sunt motivați atât prin motivații extrinseci , cât și intrinseci. Această categorie de stimuli, respectiv intrinseci, are în vedere consecințele generate de însăși realizarea acțiunii, aceasta satisfăcând nevoi sau dorințe ale persoanei în cauză.

b) **antropologice** care au în vedere, pe lângă motivațiile extrinseci și intrinseci și pe cele transcendente. Acestea din urmă desemnează acele consecințe pe care acțiunea unei persoane le generează asupra alteia sau altora, consecințe a căror obținere este urmărită în mod special.

Aceste trei categorii de motivații - **extrinseci, intrinseci și 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 motivaționale 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 conținut pun accentul asupra factorilor specifici ce motivează salariații ca indivizi. Acești factori pot să-și aibă originea în individul însuși, referindu-se la anumite necesități și aspirații. Dintre teoriile de conținut menționăm teoria lui Maslow, bazată pe ierarhizarea necesităților , abordarea lui Herzberg, ce consideră că există două categorii de factori motivaționali: de igienă sau contextuali și motivaționali propriu-zis.

Teoriile de proces se focalizează asupra dinamicii motivării, începând cu energizarea inițială a comportamentelor , continuând cu selecția alternativelor și ajungând la efortul actual. În această categorie se includ teoriile motivaționale axate pe satisfacerea așteptărilor salariaților și teoriile care se referă la modificarea comportamentului.

Motivația angajaților este influențată de trei categorii de astfel de factori:

- **trebuințele/necesitățile** – prin latura lor de energizare, impuls, imbold spre acțiune;
- **așteptările** – prin latura lor de formare a atitudinilor și de influențare a comportamentului;
- **obiecte și împrejurări imediate sau imaginare** care se dobândesc în funcție 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 conținutul motivării, rolurile îndeplinite sunt multiple și intense. Ținând cont de palierul indicat, rolurile și efectele motivării pot fi rezumate astfel :

Rolul managerial este cel mai direct și constă, în esență, în determinarea de facto a conținutului și eficacității funcției de antrenare, care, la rândul ei, condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale - previziunea, organizarea, coordonarea și 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 angajaților din subordine, dar și să motiveze angajații 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 organizațional se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcționează organizația și performanțele sale.

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

Managerii, câteodată, cad în următoarele *capcane*:

- întotdeauna dau ordine și instrucțiuni, neacceptând dezacordul;
- se așteaptă din partea angajaților să stea și 12 ore la serviciu, chiar dacă sunt plătiți pentru 8 ore de lucru;
- consideră că perfecționarea nu este necesară;
- cred că treaba angajaților este de a respecta instrucțiunile;
- angajații nu trebuie să cunoască toate detaliile; ei nu trebuie să știe mai mult decât consideră șeful;

● esența managementului este controlul – singura responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele greșite și de a evita repetarea acestora prin sancțiuni disciplinare.

Rolul individual vizează puternica dependență a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui salariat din organizație, a evoluției sale, de motivarea exercitată în organizație.

Banii îi motivează doar pe unii oameni. Un manager trebuie să înțeleagă sistemul de nevoi al angajaților din subordine și să aibă abilitatea de a satisface aceste nevoi în limitele impuse de organizație. Uneori managerii folosesc recompensele și pedepsele fără a determina dacă angajatul poate să își îmbunătățească performanței.

Chiar dacă aceste condiții sunt îndeplinite, apare întrebarea dacă pedepsele sau recompensele respective sunt suficient de importante pentru angajați în vederea determinării și îmbunătățirii performanțele. Tehnicile care pun accent pe teamă, vinovăție sau amenințări sunt orientate spre pedeapsă și intră în această categorie.

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

Rolul economic se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice ale fiecărei organizații 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 organizație. În context organizațional, motivația angajatului depinde direct de condițiile psihologice la locul de muncă referitoare la funcția deținută.

Dezvoltată de Richard Hackman și Greg Oldham, teoria caracteristicilor postului propune existența unor caracteristici esențiale ale posturilor care au un anumit impact asupra angajaților. Cu alte cuvinte, angajații vor fi mai motivați și mai satisfăcuți de munca lor dacă aceasta conține anumite caracteristici esențiale. Aceste caracteristici creează condițiile pentru a permite angajaților să experimenteze trăirea unor stări psihologice critice care sunt corelate cu anumite rezultate, inclusiv motivație înaltă pentru muncă.

Teoria caracteristicilor postului susține ideea că posturile pot fi proiectate astfel încât să conțină acele caracteristici pe care angajații le consideră ca fiind motivatoare și care le oferă satisfacție. Modelul propus de cei doi autori conține cinci caracteristici esențiale ale postului, care activează trei stări psihologice critice.

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

La sorginta reacțiilor motivaționale ale fiecărui individ se află în primul rând nevoile sau necesitățile ce îi sunt specifice. Gama acestor nevoi este foarte largă, așa cum s-a văzut și din prezentarea teoriilor motivaționale. În funcție de natura lor, de modul de manifestare, de maniera în care pot fi influențate și de efectele motivaționale pe care le generează, nevoile fiecărui salariat se pot delimita în trei categorii:

- nevoi economice / materiale;
- nevoi cognitive;
- nevoi afective / relaționale.

Fiecare persoană, în funcție de necesitățile specifice și de contextul național și organizațional în care își desfășoară activitatea, are aspirații și un set de așteptări de natură motivațională.

Aspirațiile și așteptările se reflectă explicit în acțiunile, eforturile, deciziile și comportamentul angajatului. De regulă, nu există o reflectare integrală în atitudini, eforturi, comportamente etc. a aspirațiilor și așteptărilor. Intervin în primul rând limitele personale, date de parametrii variabilelor individuale proprii fiecărui salariat și, desigur, influența favorizantă și/sau restrictivă a variabilelor organizaționale și contextuale.

Caracteristicile angajaților motivați

Unele din următoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin acțiunile angajaților motivați:

- plini de energie și inițiativă;
- implicați și dedicați instituției din care face parte;
- doresc să gândească singuri;
- apreciază recunoașterea și provocările;
- caută oportunități pentru a-și îmbunătăți capacitățile;
- au o atitudine pro-activă și pozitivă în rezolvarea problemelor;
- cred că pot contribui cu adevărat la schimbare;
- își stabilesc propriile obiective și provocări.

3. Tipuri de motivații

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, atât 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 urmărește, prin activitățile realizate: prestigiu, notorietate, faimă, bani, statut, poziție etc.

2. Motivație intrinsecă – în care angajatul urmărește o activitate (sau chiar mai multe) strict cognitivă, când acțiunile întreprinse sunt pentru sine: muncă plăcută, dezvoltare și perfecționare profesională etc.

Motivarea pozitivă și negativă

Motivarea pozitivă

Delimitarea motivării pozitive și, respectiv, negative are la bază criteriul influenței motivațiilor asupra naturii și mărimii satisfacțiilor personalului din participarea la procesele de muncă din cadrul organizației. Motivarea pozitivă are în vedere creșterea eforturilor și contribuției personalului la realizarea obiectivelor organizației, pe baza amplificării satisfacțiilor sale din participarea la procesul muncii ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, în condițiile în care nivelul obiectivelor și sarcinilor de realizat este accesibil majorității salariaților, iar motivațiile utilizate preponderent asigură creșterea veniturilor salariaților, a moralului și statutului lor corespunzător așteptărilor acestora.

Din definirea motivării pozitive rezultă două caracteristici definitorii. Motivarea pozitivă, prin numeroasele satisfacții pe care le generează, contribuie la instaurarea unui moral ridicat și la dezvoltarea individuală a salariaților, la conturarea unui climat organizațional propice muncii și performanțelor ridicate în organizație.

Motivarea negativă

Motivarea negativă vizează sporirea eforturilor și contribuției personalului organizației la îndeplinirea obiectivelor sale pe baza diminuării satisfacțiilor în procesul muncii sau a amenințării cu reducerea lor, dacă sarcinile și obiectivele, de regulă deosebit de solicitante, nu sunt realizate. Motivarea negativă prin generarea de frecvente insatisfacții la salariații organizației contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor și la instaurarea unui climat organizațional tensionat, defavorabil obținerii de rezultate performante de către organizație.

4. Concluzii

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

Teoriile motivației sunt extrem de numeroase, iar în încercarea de a alcătui o imagine cât mai „adecvată” a ierarhiei trebuințelor umane, diferiți autori și-au imprimat, mai mult sau mai puțin, un stil propriu de abordare a subiectului. Diferențele între diferitele sisteme de abordare a ierarhiei trebuințelor umane s-au datorat, mai degrabă, metodologiilor și strategiilor diferite de cercetare utilizate, decât diferențelor interumane, perspectivă cu care suntem de acord.

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

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

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 organizației 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.

5. Termeni utilizați

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.

Motivație – forță care acționează 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 și dirijează comportamentul pe direcția satisfacerii necesităților/rebuințelor sale.

Demotivație – 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 motivație – sursă de motivație a fiecărui individ în parte, care, de regulă, diferă de la un angajat la altul.

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

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

Stimulent – factor care stimulează o acțiune 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.

Motivație profesională – factori de motivație, ce reprezintă munca și activitatea profesională în sine.

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

Motivație 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.

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

prof Gabriel Vrînceanu, dir CCD București
prof dr Olimpia Mateescu, prof metodist CCD București