

## MOTIVAȚIA

Organizația este un grup social care are nevoie de coeziune pentru a se dezvolta.

În mod tradițional sunt recunoscute trei funcții principale ale muncii:

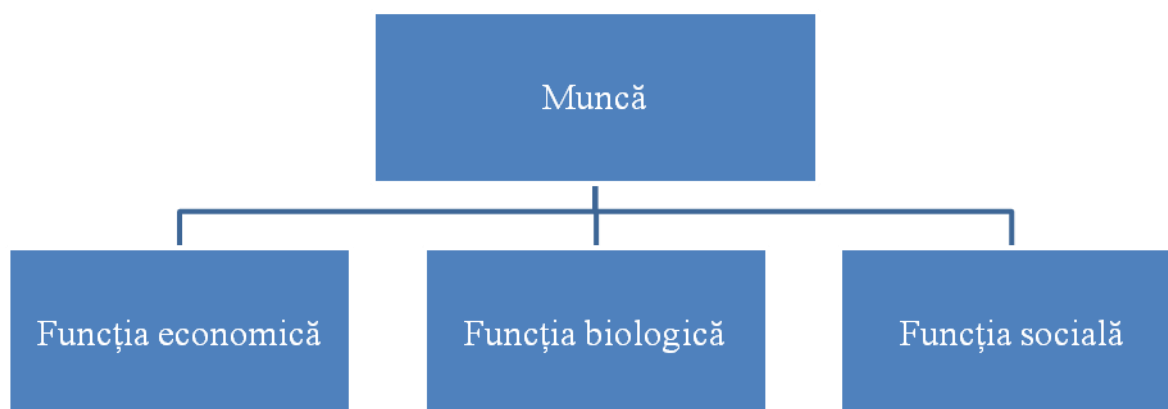


Fig. 1 Funcțiile muncii

Cele trei funcții sunt complementare, dar importanța lor variază de la un individ la altul.

- ✚ **funcția economică** este calificată adesea ca fiind funcția de alimentare pentru că ea constă în producerea de către organizație a condițiilor materiale pentru existență;
- ✚ **funcția biologică** evidențiază nevoia omului de a munci pentru a-și prelungi viața activă;
- ✚ **funcția socială** este considerată ca fiind foarte importantă datorită nevoii omului de a comunica și de a se simți util. Drama șomajului a evidențiat ravagiile cauzate de sentimentul de inutilitate.

Motivația este în același timp:

- ✚ atitudine metală – un anumit mod de a percepe realitatea ca purtătoare de oportunități (optimism, pozitivism, adaptabilitate);
- ✚ stare emoțională – un sentiment foarte puternic a capacității de a valorifica aceste oportunități (încredere în sine, energie, rezistență la eșec).

Motivația trebuie repartizată cât mai bine între diferitele universuri ale vieții noastre, altfel, investirea excesivă într-un anumit sector sau altul, poate produce un dezechilibru global al existenței noastre.

Cele patru universuri ale motivației sunt:

- **universul familial** (părinți, frați, surori, copii, casă);

- **universal activității** (școală, muncă, carieră);
- **universal social** (prețuri, activități sportive, sociale, politice, religioase);
- **universul personal** (educația și formarea profesională, cultura, realizările).

## 1.1. Cei doi poli ai motivației

Motivarea are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe. Ea începe cu recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ.

Motivarea cuprinde următoarele activități:

- ✚ evaluarea performanțelor;
- ✚ recompensarea angajaților;
- ✚ analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor;
- ✚ regula mentenanței: nu ezitați să vă felicitați pentru progresele voastre și să vă autorecompensați din când în când.

Sunt patru reguli esențiale ale automotivării:

- ✚ **Regula cunoașterii de sine:** este nevoie de o bună cunoaștere de sine pentru a-și evalua în permanență posibilitățile și a-și crea noi obiective;
- ✚ **Regula credibilității masive:** chiar și în cadrul unui mare proiect, se stabilesc obiective pe termen scurt care pot fi atinse;
- ✚ **Regula respectului de sine:** evitați să vă autocriticați excesiv pentru a nu ajunge să vă pierdeți încrederea în voi.

Polul materialist	Polul psihologic
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ banul</li> <li>✓ bunurile materiale</li> <li>✓ puterea</li> <li>✓ cariera</li> <li>✓ crearea de bogății</li> <li>✓ reușita socială</li> <li>✓ avantajele în natură</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ cunoașterea</li> <li>✓ creația artistică</li> <li>✓ celebritatea</li> <li>✓ familia</li> <li>✓ stăpânirea de sine</li> <li>✓ stima pentru alții</li> <li>✓ responsabilitățile</li> </ul>

Comform lui Maslow, clasificarea nevoilor cuprinde:

- ✚ nevoi fiziologice;
- ✚ nevoi de securitate;
- ✚ nevoi de apartenență;
- ✚ nevoi de stimă;
- ✚ nevoi de autoîmplinire.

## 1.2. Strategii de motivare /influențare

- ✚ influențarea directă - strategiile care reprezintă interacțiunea directă dintre manageri și subordonați;
- ✚ ajustările situaționale - strategii proiectate să modifice natura situației în care lucrează o persoană, plecându-se de la ideea că situațiile modificate vor influența motivațiile interne.

### *Recompensa/ pedeapsa*

#### *Plata ca recompensă*

Cercetările arată că BANII sunt importanți din două motive:

- ✚ pentru puterea lor de cumpărare de bunuri sau servicii care sunt necesare oamenilor;
- ✚ pentru faptul că reprezintă un simbol al valorii unei persoane într-o organizație.

Banii pot fi folosiți ca motivator în anumite condiții:

- ✚ dacă se poate demonstra existența unei legături între performanțe și plată;
- ✚ dacă plata este cu adevărat importantă pentru oameni;
- ✚ dacă performanțele ridicate sunt cu adevărat recunoscute și recompensate.



Banii îi motivează doar pe unii oameni. Un manager trebuie să înțeleagă sistemul de nevoi al subordonaților și să aibă abilitatea de a satisface aceste nevoi în limitele impuse de organizație.

### *Relații personale*

#### *Legitimarea cererii*

#### *Implicare/participare*

#### *Îmbogățirea postului*

#### *Cercurile de calitate*

#### *Competiția. Strategii de furnizare a informației*

#### *Feedback sau strategii de furnizare a informației*

#### *PMI(Personal Management Interview)*

### ***Interviurile față-în-față.***

Un alt mod de modificare a situației este desfășurarea unor interviuri față-în față cu subalternii.

Știați că...

...Wayne Boss de la Universitatea din Colorado a organizat o serie de experimente asupra impactului pe care un interviu obișnuit îl are asupra performanțelor? El a proiectat un proces pe care l-a numit interviu managerial personal (Personal Management Interview- PMI). Boss a descoperit că, în fiecare caz în care PMI era aplicat, performanțele se îmbunătățeau, această îmbunătățire menținându-se pe o perioadă de mai mulți ani. Acolo unde PMI nu aveau loc, performanțele scădeau invariabil. Pentru asigurarea eficacității PMI, Wayne Boss a observat că este nevoie ca acesta să aibă loc în mod regulat (cel puțin o dată pe lună, de preferat săptămânal sau de două ori pe săptămână) și că trebuie să urmeze un anumit tipar.

#### Efecte ale strategiilor de motivare a personalului

	Efecte pentru organizație	Efecte pentru salariați
Efecte favorabile	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Diminuarea absenteismului și a rotației personalului de unde scăderea costurilor și creșterea eficienței</li><li>+ Diminuarea conflictelor sociale</li><li>+ Crearea unui spirit de familie</li><li>+ Creșterea dinamismului indivizilor și al echipelor</li><li>+ Ameliorarea productivității și a calității produselor și serviciilor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Valorizarea individuală</li><li>+ Creșterea veniturilor</li><li>+ Sentimentul apartenenței la un grup</li><li>+ O mai bună stăpânire de sine</li><li>+ Emulație</li></ul>

<p>Efecte nefavorabile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Creșterea costurilor</li> <li>✚ Dificultăți crescute de a repune în aplicare măsuri considerate de salariați ca avantaje</li> <li>✚ Organizația trebuie să facă eforturi mai mari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ O mai mare dependență de organizație</li> <li>✚ Necesitatea de a se adapta condițiilor mai grele de lucru</li> </ul>
----------------------------	---	---