



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritara 6: Educație și competențe

**Prioritatea de investiții 10.iii:** Îmbunătățirea accesului egal la învățarea pe tot parcursul vieții pentru toate grupurile de vârstă într-un cadru formal, non-formal sau informal, actualizarea cunoștințelor, a aptitudinilor și a competențelor forței de muncă și promovarea unor căi de învățare flexibile, inclusiv prin orientare profesională și prin validarea competențelor dobândite.

**Obiectiv Specific 6.12:** Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale.

Cod apel: POCU/726/6/12/

Cod proiect: 136240

Titlul proiectului: **EVOLUEAZA IN CARIERA - CRESTEREA NIVELULUI DE COMPETENTE IN RANDUL ANGAJATILOR!**

Numele solicitantului: Asociația pentru Formare, Educație și Dezvoltare – EUROFED

## BROȘURĂ DE INFORMARE ȘI CONȘTIENTIZARE A ANGAJATORILOR CU PRIVIRE LA CRESTEREA GRADULUI DE MOTIVARE AL ANGAJATILOR

### PROIECT „EVOLUEAZA IN CARIERA - CRESTEREA NIVELULUI DE COMPETENTE IN RANDUL ANGAJATILOR!”

**Elaborată de:**

Cucu Monica Paula - Expert Implementare A3.1

**Aprobată,**

Drumăsu Ciprian – Manager proiect





## CUPRINS

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCERE .....   | 3  |
| CAPITOLUL 1. CONSIDERATII GENERALE PRIVIND MOTIVAREA ANGAJATILOR....  | 6  |
| 1.1. Definirea și rolul motivării angajaților.....  | 6  |
| 1.2. Tipuri de motivare a angajaților .....   | 9  |
| 1.3. Factori motivaționali .....  | 12 |
| CAPITOLUL 2. TEORII PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR.....  | 17 |
| 2.1. Managementul științific .....  | 17 |
| 2.2. Studiile Hawthorne .....   | 18 |
| 2.3. Teoriile X și Y a lui Douglas McGregor .....   | 19 |
| 2.4. Teoria lui Maslow .....  | 21 |
| 2.5. Teoria lui Alderfer .....  | 22 |
| 2.6. Teoria lui Herzberg .....  | 23 |
| 2.7. Relația între teoria lui Hertzberg și teoria lui Maslow.....   | 24 |
| 2.8. Teorii contemporane privind motivația.....   | 25 |
| CAPITOLUL 3. STRATEGII DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR .....  | 27 |
| 3.1. Utilizarea recompensei pentru a motiva angajații.....  | 27 |
| 3.2. Asigurarea echității pentru a motiva angajații.....  | 32 |
| 3.3. Implicarea angajaților.....  | 34 |
| 3.4. Motivarea angajaților prin conducere eficientă.....  | 34 |
| 3.5. Forme de stimulare a pregătirii profesionale .....   | 37 |
| CAPITOLUL 4. METODE DE MĂSURARE A SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ A ANGAJAȚILOR UTILIZATE LA NIVEL INTERNAȚIONAL.....                         | 39 |
| 4.1 4.1 Instrumente de evaluare a satisfacției în muncă.....  | 39 |
| 4.2 Studii cu privire la motivarea și creșterea satisfacției în muncă a angajaților realizate în țările din Uniunea Europeană ..... | 45 |
| CAPITOLUL 5. MPORTANTA FORMARII ANGAJATILOR .....   | 56 |
| 5.1 Beneficiile participării la programele de formare ale proiectului .....   | 59 |





## INTRODUCERE

Proiectul „EVOLUEAZA IN CARIERA - CRESTEREA NIVELULUI DE COMPETENTE IN RANDUL ANGAJATILOR!– POCU/726/6/12/136240 este destinat persoanelor cu varsta de peste 40 ani, din zonele rurale defavorizate din cele 7 regiuni mai putin dezvoltate din Romania, cu nivel scazut de calificare prin furnizarea de servicii de consiliere profesionala si tutorat, programe de formare profesionala acreditate, programe de formare profesionala informale si alte activitati formare informale si activitati de informare si constientizare cu privire la importanta si necesitatea participarii adultilor la programe de invatare pe tot parcursul vietii, pe o perioada de 24 luni.

Ratele invatarii in randul populatiei de varsta activa sunt reduse si scad odata cu varsta si incadrarea in campul muncii. Participarea la programele de formare profesionala este deosebit de scazuta in randul persoanelor cu nivel redus de educatie si calificare profesionala, al celor care lucreaza in intreprinderi mici si al celor cu varsta peste 40 de ani. Din perspectiva teritoriala, ratele de participare sunt mai scazute in zonele rurale. Exista o corelare clara si intre pregatirea scolara si ocuparea fortei de munca, somaj si, in special, inactivitate. Acest aspect are implicatii vizibile in ceea ce priveste riscul de saracie la varsta inaintata si eforturile de imbunatatire a productivitatii si competitivitatii intreprinderilor in Romania.

Nivelul scazut de participare la programele de educatie si formare profesionala pentru adulti in Romania, potrivit raportului Europe 2020 Romania: Evidence-based Policies for Productivity, Employment, and Skills Enhancement, Banca Mondiala, 2013), poate fi explicat prin existenta unor elemente de decuplare intre angajatori, lucratori si furnizorii de educatie si formare. Aceste elemente de decuplare genereaza un sistem de invatare pe tot parcursul vietii necorespunzator si cu performante insuficiente, in care angajatorii, lucratorii si furnizorii de educatie si formare fac alegeri si actioneaza in izolare, fara a interactiona in mod suficient unii cu ceilalti. In acest sens proiectul “Evolueaza in cariera- cresterea nivelului de competente in randul angajatilor!” vine in sprijinul antreprenorilor si angajatilor, sprijinul va acoperi masuri de dezvoltare a serviciilor de invatare pe tot parcursul vietii la nivel comunitar, in vederea asigurarii unor programe de educatie si formare profesionala pentru dobandirea unor competente de baza si competente transversale.

La ora actuală formarea profesionala a devenit un domeniu căruia i se acordă o importanță deosebită în cadrul oricărei organizații, indiferent de domeniul de activitate în care acționează. Succesul organizației depinde de modul în care angajații sunt motivați și se dezvoltă





UNIUNEA EUROPEANĂ



profesional, toate procesele din cadrul acesteia fiind rezultatul muncii și satisfacției oamenilor care constituie compania.

Modul în care sunt privite resursele umane s-a revizuit în prezent, de la considerarea angajaților ca simple mijloace pentru atingerea scopurilor propuse trecându-se la considerarea acestora ca fiind însăși organizația respectivă. Tot mai mulți manageri acordă o atenție specială factorului uman și elaborării unor sisteme de resurse umane eficiente care să permită susținerea tuturor celorlalte procese existente în cadrul companiei. Din aceste sisteme, un aspect este legat de modul în care angajații pot fi motivați pentru a crește performanțele lor în muncă și a fi satisfăcuți de ceea ce fac. În funcție de motivul care stă la baza unei acțiuni, performanța și satisfacția angajaților poate atinge un nivel ridicat sau, dimpotrivă, un nivel foarte scăzut.

### **Lipsa de motivatie sau deficit de competenta**

Cand munca unui angajat lasa de dorit si nu se ridica la standardele pe care le presupune pozitia sa in cadrul companiei, incompetenta nu este intotdeauna motivul pentru care acesta nu isi face treaba cum trebuie. De obicei, angajatii demotivati sunt cei care au avut fie o experienta neplacuta la locul de munca, fie s-au plafonat sau au anumite nemulumiri care ii impiedica sa mai dea randament.

Micromanagementul defectuos, lipsa inovatiei si a schimbarilor, blocarea pe un singur post, imposibilitatea de a avansa, lipsa de siguranta a jobului sau lipsa de incredere in conducerea companiei, precum si lipsa de comunicare in cadrul corporatiei – fiecare dintre acesti factori poate juca un rol decisiv in cum se simte un angajat fata de locul de munca si cum ii este afectata performanta. De aceea, primul lucru pe care il au de facut managerii este sa identifice motivele nemulumirilor, dar si sa recunoasca semnele demotivarii si sa nu le confunde cu cele ale unui deficit de competenta pentru jobul respectiv.

### **Semne ale lipsei de motivatie**

Un manager bun stie sa identifice din timp primele semne care arata ca angajatii isi pierd motivatia la locul de munca si sa ia masurile necesare pentru a se asigura ca situatia este remediata. Chiar daca este vorba despre un singur angajat, atitudinea acestuia poate influenta in mod negativ si productivitatea colegilor sai. Un studiu din 2010 realizat de Sirota Intelligence pe 1,3 milioane de angajati din 40 de companii din intreaga lume a descoperit cateva motive pentru care angajatii isi pierd motivatia, dar si patru semne care indica aparitia acestui fenomen.

**Scaderea productivitatii.** Cand calitatea muncii unui angajat si productivitatea lui scad brusc, intreaga activitatea a companiei poate fi afectata. De exemplu, depasirea unor deadlineuri





UNIUNEA EUROPEANĂ



poate aduce pierderi semnificative sau un client nemulțumit poate rupe o colaborare dacă experiența lui cu un angajat nu a fost multumitoare.

**Intarzieri sau absenteeism.** Angajații care încep să își ia pauze mai dese și tot mai lungi și încep să întârzie aproape zilnic pot fi lipsiți de motivație, iar absenteeismul este următorul pas. Când un angajat începe să ceară câte o zi liberă pe săptămână pentru a rezolva diferite probleme, este momentul să ai o discuție cu el pentru a afla dacă este vorba despre niște evenimente în viața personală sau dacă locul de muncă este cel care îl nemulțumește.

**Schimbari de comportament și personalitate.** Când un angajat, care până nu demult se integrase bine în companie, începe să aibă ieșiri nervoase, este iritabil sau trece brusc de la o stare la alta, acesta se simte, mai mult ca sigur, dezamăgit de locul de muncă. Același lucru este valabil și în cazul angajaților politicieni care devin sarcastici și au mereu câte o replică ironică, cei care sunt mereu obosiți sau stresați, dar și în cazul celor care găsesc argumente împotriva fiecărei sarcini pe care o primesc.

**Feedback nesolicitat.** O companie care începe să primească feedback negativ legat de comportamentul unui angajat trebuie să ia în calcul, în primul rând, posibilitatea ca acesta să își fi pierdut motivația. De asemenea, este posibil ca plângerile să vină chiar din partea colegilor, care descoperă că nu mai pot conta pe angajatul demotivat.

Dintre toate procesele de resurse umane care pot fi dezvoltate în cadrul organizațiilor, procesul de motivare ocupă un loc central deoarece, într-o măsură sau alta, toate celelalte derivă din buna funcționare a acestuia. Dezvoltarea oricărei organizații depinde în cea mai mare măsură de modul în care angajații se dezvoltă, fără o motivare adecvată a acestora compania neavând șanse să reușească în realizarea misiunii propuse.

Motivarea formării profesionale reprezintă procesul prin care angajații sunt direcționați să lucreze în vederea atingerii obiectivelor stabilite ale organizației, modul în care se realizează această motivare fiind înțeles în mod diferit de angajați datorită viziunii subiective a fiecărui individ în parte. Amenajarea și dotarea birourilor, achiziționarea unor tehnologii de lucru moderne, un salariu competitiv, formarea sau promovarea reprezintă unele din modalitățile de motivare și impulsivare, fiecare contribuind într-un anumit mod la creșterea performanțelor și a satisfacției angajaților. Din păcate, nu toate modalitățile de motivare pot produce efecte durabile, pe termen lung.







UNIUNEA EUROPEANĂ



Scopul acestei broșuri este de a înțelege importanța strategică a motivării în cadrul procesului de formare profesională, fiind bine cunoscut faptul că performanțele obținute la nivelul organizației, precum și prestigiul acesteia depind în mod hotărâtor de calitatea resurselor umane.

## CAPITOLUL 1

# CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

### *1.1. Definierea și rolul motivării angajaților*

Motivația reprezintă procesul instinctiv și rațional care apare la un individ atunci când caută să satisfacă anumite nevoi și dorințe. Într-un sens mai larg, motivația înglobează nevoi, tendințe, idealuri, care stau la baza condiției umane și care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini. Motivația este o stare interioară, o dorință puternică, o forță care pune în mișcare un individ, în vederea atingerii unui obiectiv.

Motivarea este o parte importantă a procesului de formare profesională, ea reprezentând fundamentul funcției de antrenare din cadrul acestuia.

Fundamentul formării profesionale îl reprezintă *motivarea*, ce rezidă în *corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite*.

Din punct de vedere etimologic, cuvântul motivare provine din latinescul „movere”, care înseamnă „a mișca”. Termenul se referă la forțele psihologice care influențează ființele (animale și umane), sau le pun în acțiune. Problema motivațională de bază este aceea de a explica comportamentul sau acțiunea pe care le manifestă în fiecare moment un individ în timp: inițierea și persistența unei activități dorite care are ca scop atingerea unui obiectiv. Motivarea explică totodată și măsura efortului depus în prestarea acelei activități, precum și satisfacția oferită de însăși activitatea sau/și de rezultatele ei. De exemplu, motivația spre muncă a unui individ este legată de cât de mult timp petrece muncind, de cât de mult îi place, dar și de eficiența muncii sale. În general, cu cât angajații sunt mai motivați, cu atât ei vor avea rezultate mai bune și vor dori să muncească mai mult, vor dori să promoveze și să se dezvolte prin cursurile de formare profesională.

Specialiștii în management, Nicolescu & Verboncu (2008, p.291), definesc motivarea ca fiind, în sens larg, un ansamblu de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

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. În sens restrâns, din perspectiva managementului resurselor umane, motivarea, în concepția autorilor, constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor resurselor umane din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Capacitatea motivației de a determina o serie de caracteristici ale comportamentului în muncă este foarte bine surprinsă de Pinder (1998, p.11) care preciza că motivația este un set de forțe energice care își au originea atât în interiorul, cât și în exteriorul individului pentru a iniția comportamentul asociat cu munca și pentru a determina forma, direcția, intensitatea și durata sa.

Evident, există o mulțime de abordări pe tema motivației angajaților. Majoritatea acestor abordări au în comun sublinierea faptului că motivația reprezintă *un ansamblu de forțe, energii interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un anumit scop* ( *Bennis, Warren, Nanus, Bert, The strategy for taking charge, Harper and Row, New York, 1985, p. 76*). Aceste forțe și energii însumează totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înăscute sau dobândite, conștiente sau inconștiente, simple nevoi fiziologice sau idealuri abstracte.

Motivația în muncă constituie un aspect deosebit de important atât pentru angajați, întrucât munca reprezintă aria centrală a activității umane, oamenii petrecând majoritatea timpului din viața adultă în câmpul muncii, cât și pentru angajatori, datorită implicațiilor directe pe care motivația le are asupra performanței.

Privită în contextul muncii, motivația poate fi apreciată ca fiind *gradul de disponibilitate a angajaților de a se implica în munca pe care o fac și de a depune un efort susținut în vederea atingerii unor obiective profesionale, definite individual sau organizațional* ( *Armstrong, Michael, Managementul resurselor umane-Manual de practică, Ed. Codecs, București, 2003, p. 131*). În acest context, motivația poate fi considerată ca fiind mai degrabă un rezultat al interdependenței dintre individ și contextul organizațional în care își desfășoară activitatea decât un rezultat al dominanțelor motivaționale individuale.

În ceea ce privește performanța, este evident faptul că între *motivație și performanță* există o relație de condiționare reciprocă. Se consideră că atunci când există o suprapunere între așteptările individuale și solicitările organizaționale, există și șansa obținerii performanțelor profesionale, în caz contrar, performanța fiind mai dificil de atins și/sau menținut.

Un alt aspect important este faptul că nu întotdeauna oamenii sunt motivați în muncă, deși majoritatea oamenilor caută activități care să îi stimuleze din punct de vedere al împlinirii profesionale. Există astfel și persoane motivate de numeroase alte activități, dar nu și de munca pe care o depun în calitate de angajați ai unei companii. Locul acordat muncii poate fi secundar în ierarhia motivațiilor lor individuale, chiar dacă munca este prima în ordinea nevoilor





UNIUNEA EUROPEANĂ



materiale. Acest fapt este generat mai degrabă de sfera atitudinală a comportamentului uman, care este formată prin educație și influențată de cultură (mentalitatea față de muncă). Acesta este unul dintre motivele pentru utilizarea unor instrumente de evaluare a motivației în context profesional, instrumente care pot surprinde dimensiuni motivaționale aflate mai degrabă la polul atitudinal al personalității, și care influențează direct performanța indivizilor.

Putem defini *motivația ca un proces intern, individual, introspectiv, care energizează, direcționează și susține un anumit comportament. Motivația este o "forță" personală care determină un anumit comportament* și, atunci când ne referim, spre exemplu, la metoda de rotație a locurilor de muncă pentru motivarea angajaților, înțelegem activarea acestei forțe interioare.

Într-un sens mai larg, motivația înglobează nevoi, interese, intenții, tendințe sau idealuri care stau la baza condiției umane și care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte sau atitudini.

Motivația este o stare interioară, o dorință puternică ce pune în mișcare un individ în vederea atingerii unui anumit obiectiv. Între motivație și performanță există o relație de condiționare reciprocă. Spre deosebire de bani, materii prime sau alți factori de producție, oamenii reprezintă pentru firmă mult mai mult. Sistemul lor de nevoi, de valori, gradul lor de motivație și satisfacție vor determina întotdeauna performanțele individuale și organizaționale.

Se pot identifica patru caracteristici ale motivației:

- Efortul – forța comportamentului unui individ în procesul de muncă;
- Perseverența – consecvența cu care individul depune acest efort;
- Direcția – modul, sensul în care este canalizat efortul;
- Scopul – ceea ce trebuie realizat în urma depunerii efortului.

Managerul trebuie să se asigure că fiecare angajat în parte este motivat, pentru că, în felul acesta, va ști că angajatul respectiv este și productiv. Cu alte cuvinte, se acceptă de la început ideea că angajații au motivații/nevoi diferite care trebuie satisfăcute. Faptul că cineva este motivat de bani nu este mai puțin onorabil decât acela că cineva este motivat de posibilitatea de a se califica mai bine: ceea ce contează este productivitatea lor.

Relația dintre performanța în muncă și motivația angajatului constă în faptul că performanța depinde de:

- mediul de muncă (condiții bune sau slabe de muncă);
- abilitățile personalului (talent, calificare, experiență);
- motivația lui pentru a realiza un anumit lucru (pentru a avea o anumită performanță).

Motivația unui angajat de a realiza performanțe în muncă și moralul său sunt strâns legate. Dacă moralul este ridicat, există premise ca persoana să fie motivată în ceea ce face. Un moral scăzut face ca motivarea să nu poată fi de lungă durată.







UNIUNEA EUROPEANĂ



Pentru perioade scurte, angajații pot fi motivați prin diferite stimulente materiale sau morale, dar numai un climat organizațional bun (care se traduce printr-un moral deosebit al angajaților) poate susține motivarea lor pe termen lung.

## 1.2. Tipuri de motivare a angajaților

Există mai multe forme de descriere a motivației, în funcție de obiectul la care ne raportăm.

De exemplu, în cazul în care ne raportăm la **proveniența sursei ce generează motivația**, vom putea defini:

**Motivația intrinsecă (directă)** este generată, fie de surse interne subiectului motivației (de nevoile și trebuințele sale), fie din surse provenite din activitatea desfășurată. Ea provine așadar din relația directă dintre persoana și sarcina ce trebuie executată și este de obicei auto-aplicată. Factorii motivaționali intrinseci sunt acele forțe interne ce conduc spre acțiune (impulsuri, trebuințe, tendințe). Factorii interni sunt reprezentați de nevoile sau aspirațiile care "împing" individul să adopte un comportament precis (curiozitatea, nevoia de cunoaștere, nevoia de autodezvoltare, plăcerea de a face/lucra ceva anume, etc.). Acești factori sunt corespunzători motivației intrinseci.

**Motivația extrinsecă (indirectă)** este generată de surse exterioare subiectului sau naturii activității lui. Ea provine așadar din mediul de lucru extern sarcinii și este aplicată de altcineva decât persoana care este motivată (poate fi sugerată sau impusă de alte persoane sau de concursuri de împrejurări favorabile sau nu). Factorii motivaționali extrinseci apar atunci când individul este constrâns să nu facă ceva sau este stimulat să acționeze într-o direcție predeterminată (pentru recunoaștere, acceptare, recompensă, etc.). În aceste situații individul acționează sub presiunea unor factori externi. Acești factori sunt corespunzători motivației extrinseci.

În cazul în care ne referim la motivație ca fiind **legată de unele trebuințe imediate ale indivizilor**, vom putea defini:

**Motivația cognitivă** este legată de nevoia de a ști, de a cunoaște, de a fi stimulat senzorial. Se manifestă sub forma curiozității față de nou, de inedit, de complexitate, ca și prin toleranța ridicată față de risc. Denumirea de cognitivă este dată de preponderența proceselor de cunoaștere, înțelegere. Prin mecanismele percepției, gândirii, memoriei și imaginației au loc, progresiv: explorarea, reproducerea, înțelegerea anumitor fenomene și dorința de a crea ceva nou. Motivația cognitivă își găsește satisfacția în a explica și a rezolva ca scopuri în sine.

**Motivația afectivă** este determinată de nevoia omului de a obține recunoașterea celorlalți și de a se simți bine în compania lor. Aceasta vizează dimensiunea afectivă, strict umană a salariatului, concentrându-se asupra satisfacerii nevoilor sale de ordin sentimental în cadrul





firmei. Cu alte cuvinte, motivarea afectivă are în vedere ca salariații să se simtă bine la locul de muncă și în cadrul firmei, să fie apreciat și simpatizat de colegi, șefi și subordonați, să se manifeste față de el simpatie și considerație, să se bucure de prestigiu etc. Motivația afectivă se realizează utilizând în special motivațiile moral-spirituale. Mulțumirile, laudele, titlurile, diplomele etc. au un rol precumpănitor. Motivarea afectivă este centrată pe satisfacerea așteptărilor “sentimentale” ale salariaților, cu un rol energizant major în munca fiecăruia.

Cea mai importantă clasificare a motivației, pune în valoare **efectele laudei și recompenselor față de cele ale dojanii și amenințării**. Astfel, deosebim *motivația pozitivă* și *motivația negativă*.

**Motivația pozitivă** constă în relaționarea directă și proporțională a rezultatelor obținute și a comportamentului promovat (răspunsul la apeluri, valoarea soluțiilor, nivelul inițiativelor) cu satisfacțiile personale. Deși accentul se pune pe latura pozitivă a laudei, recunoașterii și recompensei motivarea pozitivă nu poate fi aplicată ”tale-quale”. Marea diversitate a structurilor psiho-intelectuale umane face ca satisfacția să fie percepută diferit de la individ la individ. Satisfacția depinde de felul de a fi, de a gândi, a concepe rostul și valorile vieții de fiecare în parte. Din aceste motive, managerul trebuie să-și construiască o adevărată structură a motivației pozitive care să ofere fiecărui individ în parte tipul de satisfacție la care este sensibil. Indivizii sunt unici, iar normele unui grup diferă de la o organizație la alta foarte mult. Ceea ce poate motiva un grup de angajați, poate avea efect contrar asupra altui grup.

**Motivația negativă** - este generată de folosirea unor factori motivaționali aversivi. Deși reprezintă un tip primitiv de motivație, bazat pe amenințare, pedeapsă, blam, ea trebuie totuși inclusă cu anumite precauțiuni în instrumentarul motivațional al managerului. Precauțiile în utilizarea motivației negative sunt datorate cercetărilor sociometrice care relevă următoarele aspecte ( Cole, G., A., Managementul personalului, Ed. Codecs, București, 2000, p. 228).

- cunoașterea de către personal a riscului sancțiunii are un efect motivațional mai mare decât însăși sancțiunea;
- sancțiunile foarte aspre au un efect motivațional scăzut atât asupra celui vinovat cât și asupra restului personalului, deoarece majoritatea angajaților tind să refuze corectitudinea sancțiunii aspre, considerînd-o mai curând un ghinion demn de compătimit;
- când într-o organizație apare concepția că a fi sancționat nu este o rușine, este preferabil să nu se mai apeleze la sancțiuni înainte de a reproiecta sistemul de motivații.

După cum evidențiam mai devreme, este o certitudine că orice manager caută salariați implicați în activitatea pe care o depun, însă nu este la fel de evident dacă managerii caută și salariați bine motivați. Din acest motiv, trebuie subliniată diferența între alte două tipuri de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

motivații: "*motivația prin identificare*" și "*motivația prin utilizare*", categorisire care se pretează exclusiv motivației în muncă.

Astfel, "*motivația prin identificare*" îl conduce pe angajat spre interiorizarea scopurilor sale în concordanță cu cele ale organizației, în timp ce "*motivația prin utilizare*" îl determină să utilizeze organizația în serviciul propriilor scopuri. Amândouă conduc la comportamente asemănătoare și la obținerea performanței, cu toate că miza lor este diferită atât pentru organizație, cât și pentru individ. În primul caz, ne așteptăm ca angajatul să fie mult mai loial companiei și grupului de muncă din care face parte, iar în a doua situație, angajatul nu va ezita să părăsească compania dacă primește o ofertă mai atractivă de la o firmă concurentă sau de la orice altă companie care îi oferă un "aranjament" mai satisfăcător.

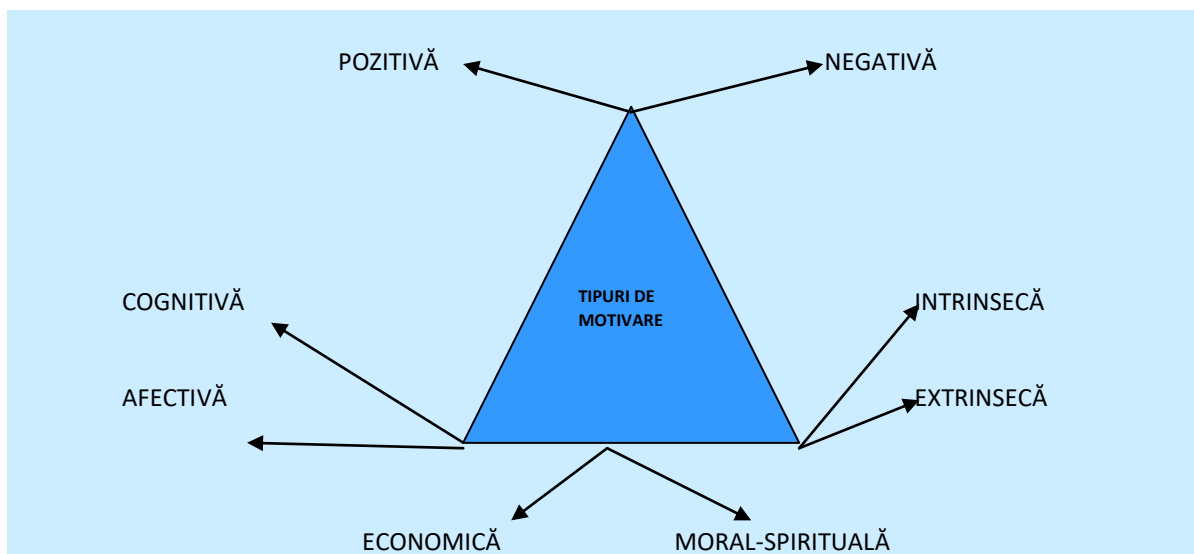
O altă clasificare a motivației se referă la delimitarea acesteia în următoarele forme: ***motivație economică și motivație moral-spirituală.***

***Motivația economică*** reprezintă motivarea realizată prin mijloace clasice ce vizează satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de ordin economic ale salariaților. Principalele motivații utilizate sunt: salariile, primele, participările la profit, gratificațiile, penalizările la salarii, imputări financiare în caz de erori și/sau lipsuri în gestionarea resurselor firmei, amenzi pentru săvârșirea de abateri etc. Pe lângă aceste motivații cvasipermanente, în majoritatea firmelor, pentru motivarea îndeosebi a managerilor și a specialiștilor de înaltă valoare se utilizează acordarea de autoturisme de serviciu sau locuințe de serviciu.

***Motivația moral-spirituală*** are în vedere satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de natură moral-spirituală, ce vizează în primul rând sistemul lor de valori, atitudinile și comportamentul salariaților. Principalele motivații utilizate sunt: acordarea de către manageri a încrederii în salariați, exprimarea de mulțumiri și laude, efectuarea de evaluări a contribuției cu caracter general sau sub formă de critici, lansarea de avertismente, mustrări și invective, acordarea de titluri onorifice și medalii, organizarea de anumite ceremonii pentru anumite persoane sau evenimente. Motivarea moral-spirituală s-a dovedit eficace pentru toate categoriile de salariați din firmă cu un plus de efect pentru manageri și specialiști. În cadrul firmelor competitive din țările dezvoltate se constată o tendință de "sofisticare" a motivării economice, aceasta se realizează prin apelarea la indicatori economici și proceduri din ce în ce mai complexe. Concomitent se înregistrează și o intensificare a utilizării motivării moral-spirituale. Creșterea gradului de pregătire al populației, al gradului său de informare și cultură, se reflectă în amplificarea și diversificarea necesităților moral-spirituale.

O altă metodă de motivare este și oferirea posibilității de perfecționare continuă, atât prin noi sarcini de lucru dar și programe de training. Din nou, cuvântul cheie este personalizarea. Ideal ar fi ca angajații să aibă măcar două programe de training din care să aleagă. Acest drept de a alege îi ajută și să se îmbunătățească într-un domeniu pe care ei îl consideră potrivit, dar și o să le arate că firma lor ia în calcul și părerea lor în alcătuirea planului de dezvoltare.





Tipuri de motivare

### ***1.3. Factori motivaționali***

Adevărata motivare a personalului vine, de fapt, din automotivarea sa, rezultatul eforturilor managerului de a crea un climat adecvat în organizație. Aceste eforturi constau în acțiunea asupra a trei factori care determină motivarea angajaților: capacitatea de muncă, dorința de a lucra și recompensele primite.

#### **Capacitatea de muncă**

Un angajat care știe și poate să-și îndeplinească sarcinile postului este mai motivat decât altul căruia, deși nu-i lipsesc dorința și recompensarea, nu are abilitățile necesare pentru a realiza acele sarcini. Managerul trebuie să se preocupe în permanență de asigurarea unei instruirii adecvate a personalului și de oferirea de cursuri de formare/perfecționare pentru ocuparea postului.

#### **Dorința de lucru**

De multe ori, interesele și nevoile personalului nu coincid cu cele ale managerului. De exemplu, în timp ce managerul își dorește ca angajații lui să aibă performanță în muncă, unii angajați vin la serviciu în primul rând pentru a se reuni cu grupul de muncă, pe care îl consideră grup de prieteni. Ei pot fi foarte mulțumiți de serviciul lor, dar foarte neperformanți în același timp. Important este ca managerul să găsească acele căi de motivare a personalului prin care să le inducă dorința de a munci eficient pentru organizație.

#### **Recompensarea**



Angajații vor lucra mai mult și mai bine dacă sunt răsplătiți pentru ceea ce fac. Dacă recompensarea este adecvată, personalul va continua să aibă rezultate bune sau chiar foarte bune.

Angajații motivați asigură :

- calitate sporită a produselor și serviciilor oferite;
- efort mai mare de a face pe plac angajatorului;
- atitudine pozitivă față de organizație;
- respectarea mai atentă a termenelor-limită;
- fluctuație redusă de personal; rate mici ale absenteismului;
- creativitate și asumarea responsabilităților.

În ceea ce privește factorii motivaționali, există trei dimensiuni care pot fi considerate ca alcătuind sistemul motivațional la angajații din România: nevoile existențiale, nevoile de dezvoltare și nevoile de relaționare.

**Nevoile existențiale** privesc susținerea existenței umane, supraviețuirea. Sunt incluse în acest nivel nevoile materiale, de siguranță și fiziologice, satisfăcute prin hrană, aer, apă, salariu, locuință, condiții de muncă. Cu cât o nevoie este mai puternică, cu atât dorința de satisfacere a acesteia va fi mai mare. De exemplu, dacă o persoană nu are un adăpost corespunzător (nevoia de existență), cu atât va dori mai mult să aibă o casă.

**Nevoile de dezvoltare** se referă la amplificarea potențialului individual și cuprind autoaprecierea/stima și autodepășirea. Aceste nevoi sunt satisfăcute printr-o muncă creativă sau cu contribuții productive deosebite. Se referă la nevoia de a fi creativ și de a experimenta creșterea și dezvoltarea prin activitatea derulată în organizație.

**Nevoile de relaționare** privesc legăturile cu mediul social, iar în mediul de lucru se referă la nevoia de interacțiune socială, de a intra în contact și de a dezvolta relații cu ceilalți. Cele două mijloace majore de motivare a personalului sunt de tip **financiar** și **non-financiar**.

**Metodele de tip financiar** sunt toate acele forme de recompensare bănească a muncii depuse sau a rezultatelor obținute de salariat. Așa cum profitul se manifestă ca măsură a succesului într-o afacere, tot așa oamenii își judecă propriul succes sau eșec în funcție de nivelul la care sunt menținuți de către angajator în termenii financiari, respectiv în funcție de mărimea salariului cu care sunt recompensați pentru munca prestată. Salariul poate fi considerat ca un factor de supraviețuire. Bani pot acționa ca un stimulent, pentru o muncă mai productivă. Cu banii câștigați oamenii pot cumpăra bunuri și servicii care să satisfacă nevoile lor.

Pe lângă salariu, factori motivaționali de tip financiar pot fi ( Kubr, M., Introducere în management, Ed. Alternative, București, 1994, p. 126):

- anumite bonusuri (prime) la salariu;

Cea mai simplă formă a bonusurilor este plata unei anumite sume prestabilite pentru o producție suplimentară stabilită. Bonusurile pot fi plătite pentru încadrarea în timpul stabilit sau pentru realizarea de producție suplimentară într-o perioadă de timp dată. Pot fi plătite în mod







individual sau în grup. Trebuie să fie acordate corect, pentru că, în caz contrar, pot determina resentimente sau frustrări.

- angajații participă la planurile proprietarilor;

În ultimii ani s-a dovedit o formă ideală de motivare a personalului prin implicarea lui în stabilirea obiectivelor companiei în care lucrează. Trebuie menționat că doar o anumită parte din totalul acțiunilor sunt disponibile angajaților și acestea sunt în general distribuite în funcție de durata serviciului din firmă. Acest fapt poate determina anumite probleme cu oamenii care sunt excluși din schemă. Atunci când participarea la conducerea firmei este însoțită și de o bună comunicare, numai atunci, ea își poate atinge obiectivele motivaționale.

- plata unei părți din profit;

Ea poate varia de la o simplă schemă cu sporuri în care o parte din profiturile firmei sunt distribuite angajaților, în funcție de poziția și vechimea în muncă, la un adevărat sistem în care proporția plătită angajaților este legată de mărimea profiturilor firmei.

Plata acestei părți din profit, ca factor motivator este o sabie cu două tăișuri pentru ca (Emilian, R., State, O., Țigu, G., Țuclea, C., Conducerea resurselor umane, Ed. Expert, București, 1999, p. 52):

- dacă se aplică cu succes, angajații sunt motivați să lucreze mai mult în așa fel încât să crească profiturile firmei și implicit veniturile lor;
- dar pentru a fi aplicat cu succes trebuie să se țină seama de faptul că firma acționează pe piață, iar piața poate determina un supra profit, sau un nivel foarte mic al profitului;
- de asemenea, poate fi criticată și conducerea firmei, în cazul unui nivel mic al beneficiilor.

Cu alte cuvinte plata unei părți din profit poate fi și un demotivator, adăugând și nu restrângând sentimentele.

- alte sporuri plătite;

Firmele oferă o largă varietate de plăți în funcție de munca realizată. Acest lucru include o sumă plătită suplimentar pentru munca unor ore în condiții grele: schimb de noapte, în condiții periculoase sau toxice, etc.

- avantaje financiare (fringe benefits)

Avantajele financiare nu sunt plătite efectiv. Ele au într-adevăr o valoare bănească pentru angajați dar ea depinde de aprovizionarea (cumpărarea) de bunuri și servicii.

Iată câteva exemple de avantaje financiare ce pot fi oferite angajaților :

*Tabelul nr.1.1- Avantaje financiare oferite angajaților*

| PENTRU MANAGEMENT                    | PENTRU „STAFF”                              |
|--------------------------------------|---|
| ▪ discounturi la achiziția de bunuri | ▪ discounturi la procurarea unor bunuri sau |





UNIUNEA EUROPEANĂ



|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cărți de membru la anumite cluburi</li> <li>▪ plata unor cursuri</li> <li>▪ plata cheltuielilor de transport și diurnă din călătorii pentru soț/soție</li> <li>▪ plata taxelor școlare pentru copii</li> <li>▪ utilizarea unor facilități de afaceri în călătorii</li> </ul> | <p>servicii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ subvenționarea unor mese</li> <li>▪ facilități de recreere pentru toată familia</li> <li>▪ plata taxelor pentru anumite cursuri educaționale</li> <li>▪ credite cu dobânzi mici pentru achiziția unor case</li> <li>▪ credite pentru cumpărarea unor bilete de concediu</li> </ul> |
|---|---|

Sursă: Coleman, V., *Stress Management Techniques: Managing People for Healthy Profits*, Mercury Books, London, 1988, p. 71

În motivarea personalului, pe lângă motivatori bănești există și anumite tipuri de **instrumente non-financiare** ce au același efect. Oamenii tind să fie mai motivați dacă sunt interesați de munca respectivă, dacă se simt respectați, dacă agreează oamenii cu care lucrează, au un anumit statut și posibilitatea unor promovări viitoare prin training, lucruri pe care o firmă le poate oferi destul de ușor. Dacă aceste condiții nu există, oamenii tind să se simtă alienați, cu alte cuvinte moralul firmei va fi scăzut. Leadershipul, comunicarea și prestigiul unor firme sunt toate parte a creșterii moralului și a nivelului motivației forței de muncă.

➤ îmbunătățirea postului;

Acest lucru privește adâncirea varietății de responsabilități pe care le are job-ul respectiv. Poate fi deasemenea definit ca o redesignare a postului. Dându-i-se o multitudine de atribuții, muncitorul le va alege pe acelea care vor necesita mai puțină concentrare în acea parte a zilei în care nivelurile de concentrare sunt scăzute. Posturile pot fi „rotate” pentru a avea același efect. Un muncitor poate petrece atât de mult timp astfel încât să fie mutat la o altă îndatorire, muncă sau poate chiar într-un alt departament. De asemenea, nu trebuie să uităm și faptul că aplicarea acestei metode poate naște resentimente, crezând că li se cere să lucreze mai mult pentru același salariu.

➤ îmbogățirea postului;

Este un proces de creștere a gradului de reponsabilitate a muncitorilor, asumat pentru propria lor muncă. Acesta poate fi, de asemenea și o creștere a posibilităților de promovare a angajaților prin adăugarea la nivelul lor de experiență. Îmbogățirea postului poate da angajaților mai mult control asupra modului în care își organizează munca, asupra calității muncii și distribuirii atribuțiilor în cadrul unui grup. Pentru a fi o reușită el trebuie să fie susținut de un program de training, astfel încât muncitorii să poată atinge aptitudinile de care au nevoie.

➤ participarea la luarea deciziei;

Când oamenii participă activ la luarea unei decizii, ei se simt mai mult îndatorați în a o pune și în practică. Există o multitudine de dovezi care susțin teoria potrivit căreia participarea





muncitorilor la luarea deciziilor este unul dintre cele mai eficiente moduri de motivare. Acolo unde participarea este impusă forței de muncă, fără să asigure și pregătirea necesară, se observă că implicarea este mult mai slabă.

- calitatea controlului cercurilor;

Acest mod de stimulare a angajaților este într-o relativă dezvoltare în industria britanică. Poate fi văzută ca o dezvoltare specială a participării muncitorilor. Grupuri mici de muncitori se întâlnesc în mod regulat pentru a discuta problemele pe care le întâmpină în munca lor. Ei încearcă să găsească soluții acestor probleme. Managerii oferă muncitorilor resursele necesare pentru a pune în practică soluțiile găsite. Aceste grupuri se constituie pe ideea potrivit căreia muncitorii au experiență în munca pe care o realizează, care este mai relevantă decât cunoștințele teoretice ale managementului.

- motivarea prin comunicare

Comunicarea în scopul motivării angajaților trebuie realizată ținând cont de nevoile acestora, de factorii care îl fac să lucreze mai bine, dar și de cei care îl ambiționează să obțină rezultate mai bune. Planul de comunicare trebuie să includă discuții individuale, monitorizări ale performanței, precum și feedback din partea superiorului direct, care să îl ajute pe angajat să își evalueze corect munca și să vadă singur unde este loc de îmbunătățiri. Insa compania este cea responsabilă să îi arate unde greșeste și cum se poate îndrepta, dar și să îi recunoască meritele și performanțele.

- managementul prin obiective

Managementul prin obiective este una dintre cele mai utilizate metode moderne de motivare. Aceasta metoda presupune stabilirea unor obiective realiste pentru fiecare angajat în parte, consultarea acestora în legătura cu termenele, libertatea de acțiune pe care o au și soluțiile prin care își vor atinge obiectivele.

- delegarea

Una dintre cele mai simplu de aplicat metode de motivare este delegarea. Aceasta implica stabilirea clară a sarcinilor care pot fi delegate, a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini de lucru și perioada de timp pentru care se aplica. Angajații care vor putea delega din sarcinile de serviciu vor fi mai motivați, având certitudinea că managerul are încredere performanța și capacitățile lor de lucru și că munca lor este apreciată.

- managementul participativ

Implicarea unor angajați în activitățile de organizare și gestionare a companiei poate îmbunătăți mediul de lucru, poate lărgi sarcinile la nivelul unor departamente, îmbunătățind astfel participarea angajaților la procesul de lucru.



## CAPITOLUL 2

### TEORII PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

În literatura de specialitate sunt citate numeroase *teorii motivaționale*. Acestea sunt clasificate în :

- ✓ teorii ale *nevoilor-motivelor-valorilor*, care se preocupă de ceea ce motivează indivizii. Exemple de asemenea teorii sunt cele ale nevoilor a lui Maslow, teoria ERD a lui Alderfer, teoria lui McClelland, teoria lui Herzberg. În accepțiunea acestora, o persoană va fi motivată să facă ceva doar dacă astfel i se satisfac anumite nevoi;
- ✓ teorii ale *condiționării cognitive a motivării*, care vizează să explice modul cum oamenii inițiază, mențin și pun capăt motivării resimțite. asemenea exemple pot fi teoriile așteptări-valente (Vroom), teoria echității (Adams), teoria stabilirii de obiective (Locke), teoria social-cognitivă (Bandura), teoria auto-determinării (Deci și Ryan). În general, aceste modele consideră că înclinația spre motivația pentru o anumită alternativă de acțiune este o funcție multiplicativă de gradul în care persoana se așteaptă că acțiunea va conduce la obținerea unui rezultat dorit și anticipat și, mai mult decât atât, la obținerea unei anumite valori a acelui rezultat (Lens și Rand, 2005);
- ✓ teorii *bazate pe rezultate*, care încearcă să explice care sunt consecințele așteptate de oameni și care astfel îi motivează. Exemple pot fi teoria consolidării (engl. *reinforcement*) a lui Skinner sau cercetări legate de consecințele pedepselor asupra motivării.

#### 2.1. Managementul științific

În prima parte a secolului al XX -lea, *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915) a devenit interesat de îmbunătățirea eficienței lucrătorului individual. Acest interes a rezultat din experiența proprie și a condus la apariția *managementului științific*, denumit astfel datorită aplicării principiilor științifice în managementul muncii. Unul din primele locuri de muncă ale lui Taylor a fost la Midvale Steel Company, în Philadelphia, SUA, unde a căpătat o puternică antipatie față de ineficiența și diversele pierderi tehnologice și de resurse, inclusiv de resurse umane. El a observat





UNIUNEA EUROPEANĂ



o anume mentalitate în rândul lucrătorilor, care credeau că dacă vor munci mai repede se termină munca și își vor pierde slujbele. De asemenea, a observat că managerii erau impasibili față de această atitudine, deoarece nu cunoșteau care ar putea fi nivelul productivității muncii. Mai târziu, Taylor a părăsit această firmă și a lucrat mai mulți ani la Bethlehem Steel, unde și-a adus cea mai importantă contribuție. El a propus ca fiecare loc de muncă să fie împărțit în sarcini separate și, astfel, managementul firmei a putut determina cea mai bună cale de realizare a acestor sarcini, precum și să urmărească îndeplinirea lor totală, într-o succesiune logică (MacDonald, J., Piggot, J., *Global Quality -The New Management Culture*, Great Britain, 1992, p. 281).

## 2.2. Studiile Hawthorne

Efectul Hawthorne (denumit și efectul observatorului) se referă la un fenomen prin care indivizii îmbunătățesc sau Modifică un aspect al comportamentului lor ca răspuns la conștientizarea faptului că sunt observați. Cu alte cuvinte, se referă la o creștere a productivității lucrătorilor produsă de stimulul psihologic de a fi individualizat și făcut să se simtă important, fiind cel ales la locul de muncă vă poate stimula productivitatea. Studiul original „Hawthorne effect” a sugerat că noutatea de a fi subiecți de cercetare și atenția sporită din partea acestora ar putea duce la creșterea temporară a productivității lucrătorilor.

Între anii 1927 și 1932, două experimente erau conduse de *Elton Mayo* la fabrica din Hawthorne a companiei Westem Electric din Chicago. Obiectivul inițial al acestor studii a fost determinarea efectului pe care îl are mediul de lucru asupra productivității.

În primul set de experimente s-a modificat intensitatea iluminatului locurilor de muncă, pentru unul din cele două grupuri de lucrători supuse studiului, după care s-a măsurat productivitatea fiecărui grup. Nu mică a fost surpriza cercetătorilor observându-se că productivitatea a crescut la ambele grupuri, ba mai mult, pentru grupul la care intensitatea iluminatului a fost modificată, productivitatea s-a încăpățânat să rămână ridicată chiar și după reducerea gradului de iluminare a locurilor de muncă, până la nivelul luminii oferite de razele de lună.

Al doilea set de experimente a fost axat pe determinarea eficacității sistemului de plată bazat pe raportul dintre salariul oferit și volumul de producție realizat. Cercetătorii se așteptau ca producția să crească, mizând pe faptul că cei care lucrau rapid puteau face presiuni asupra lucrătorilor cu viteză de lucru mai mică, pentru creșterea ritmului de lucru a acestora. Din nou, rezultatele nu au fost cele așteptate, căci producția s-a păstrat constantă.

Cercetătorii au concluzionat că factorul uman era responsabil pentru atipicul rezultatelor celor două experimente.

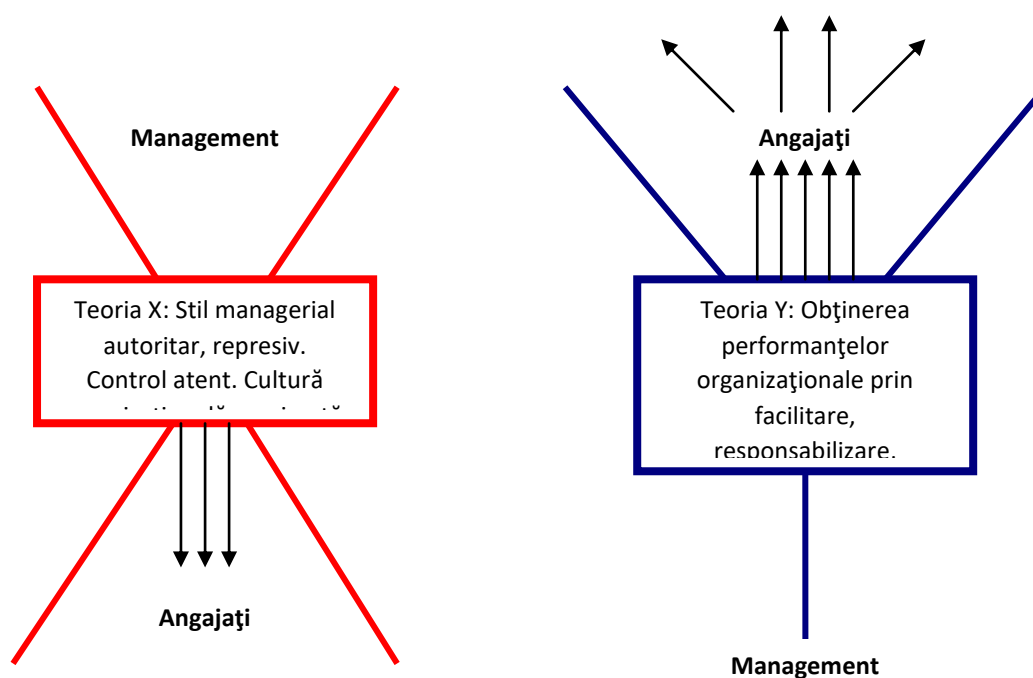




### 2.3. Teoriile X și Y a lui Douglas McGregor

Conceptele cu privire la Teoria X și Teoria Y au fost avansate de *Douglas McGregor*, în cartea sa, „Partea umană a întreprinderii”, publicată în 1960. Există, în realitate, un set de presupuneri care subliniază atitudinile și convingerile managementului privind comportamentul lucrătorilor.

În esență, teoria X-Y este foarte simplă. În procesul muncii, McGregor împarte angajații în două categorii, tipul X și tipul Y, categorii ce impun totodată și două abordări manageriale fundamentale.



**Teoria X** este un concept cu privire la motivația generală a lucrătorilor, consecvent cu managementul științific al lui Taylor. Teoria X presupune că angajaților le displace munca și vor acționa eficient numai într-un mediu de lucru puternic controlat: oamenilor le displace munca și încearcă să o evite; deoarece oamenilor le displace munca, managerii trebuie să-i convingă, de regulă prin constrângere, să-i controleze și, frecvent, să-i amenințe, pentru a obține obiectivele organizației. Rezultatul logic al acestor presupuneri va fi un mediu de lucru puternic controlat, unul în care managerii iau toate deciziile, iar angajații doar execută ordinele.

**Teoria Y** este un concept cu privire la motivarea generală a angajaților, consecvent cu ideea mecanismului relațiilor umane. Teoria Y presupune că angajații acceptă munca și responsabilitatea spre obținerea obiectivelor organizației, dacă se face astfel încât să se obțină, de asemenea, o recompensă pentru asta: oamenilor nu le displace natural munca; de fapt munca este



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

o parte importantă a vieții lor; oamenii vor munci pentru obiective pentru care ei se simt angajați; oamenii devin angajați, pentru realizarea unor obiective, când acestora le este foarte clar că atingerea obiectivelor vor aduce recompense personale; oamenii, adesea, caută și doresc să accepte responsabilități; angajații au potențialul necesar de a ajuta eficient la atingerea obiectivelor organizației; organizațiile, în general, nu fac tot posibilul pentru folosirea eficientă și rațională a resurselor lor umane. Desigur, această viziune este complet diferită de cea a Teoriei X și mult mai constructivă decât aceasta.

### Critici și alternative aduse Teoriei X-Y

În ceea ce privește Teoria X, McGregor însuși aduce în prim-plan o serie de critici. Bazându-se pe ierarhia nevoilor a lui Maslow, McGregor susține că o nevoie deja satisfăcută nu mai motivează individul. Teoria X se axează pe faptul că banii și beneficiile satisfac nevoile de rang inferior ale angajaților, însă odată ce acestea sunt satisfăcute, sursa motivațională este pierdută. Într-un context managerial specific teoriei X (autoritar, axat pe constrângeri și control), angajații și-ar putea satisface nevoile de rang superior doar printr-o motivație financiară din ce în ce mai mare. Însă studiile realizate la nivel internațional de către specialiști demonstrează faptul că banii nu pot motiva decât până la un anumit nivel, nu conduc la satisfacerea nevoilor de stimă, statut sau auto-realizare și astfel nu conduc nici la creșterea productivității muncii. McGregor însuși susține că un mediu organizațional bazat pe comandă și control nu poate fi eficient întrucât se axează pe satisfacerea nevoilor de rang inferior ca sursă de motivație, ori în societatea modernă satisfacerea exclusivă a acestor nevoi conduce la evitarea responsabilității, disprețul față de muncă, rezistența la schimbare, neasumarea obiectivelor organizaționale etc., alternativa fiind o abordare mai mult specifică Teoriei Y, cu o serie de implicații manageriale: descentralizarea și delegarea sarcinilor, îmbogățirea posturilor, managementul participativ, managementul performanței etc.

Considerată nu neapărat o critică cât o alternativă adusă Teoriei X-Y, în 1981, William Ouchi vine cu o nouă teorie motivațională denumită Teoria Z. Numele acesteia ar putea crea senzația că a fost tot o idee a lui McGregor, însă nu este deloc așa.

În cartea sa „Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge”, William Ouchi combină toate aspectele pozitive ale Teoriei Y a lui McGregor și stilul de management japonez ce pune foarte mult accentul pe încrederea în angajați, pe loialitatea acestora și interesul față de munca în echipă. În exență, Teoria Z este caracterizată de următoarele aspecte (Chapman, 2010):

- angajamentul pe termen lung;
- munca în echipă;



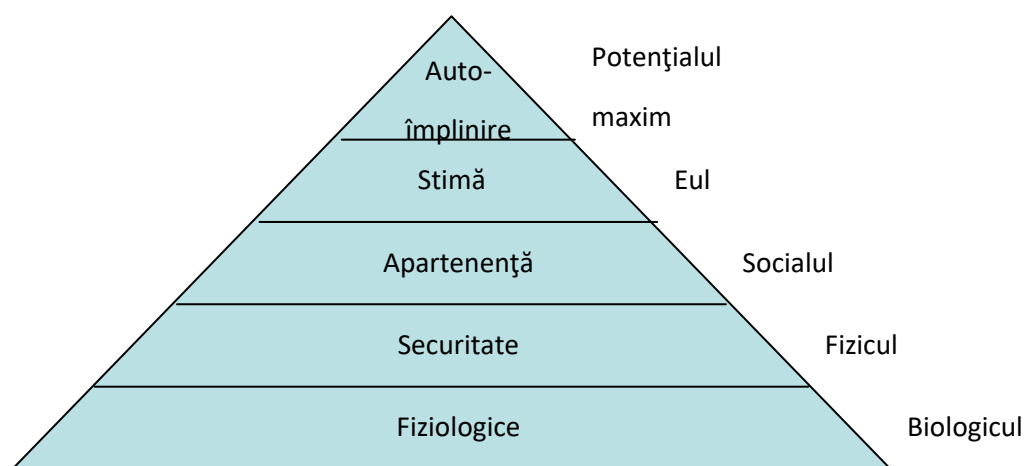
- responsabilitatea individuală;
- promovarea și evaluarea la intervale mari de timp;
- controlul informal, implicat prin metode formalizate;
- interesul holistic față de angajat, inclusiv față de familie și viața personală.

Observăm că, deși este o alternativă interesantă a Teoriei X-Y și oferă idei excelente, Teoria Z nu se poate aplica decât într-un anumit context cultural. Deși mult mai simplă și mai rigidă, Teoria X-Y a lui McGregor este încă aplicată în practica a mii de organizații din întreaga lume, cu aspectele ei pozitive sau negative.

## 2.4. Teoria lui Maslow

Psihologul american Abraham Maslow (1908-1970) a creat un model numit ierarhia nevoilor. Maslow considera că unele nevoi interne sunt mai stringente decât altele, și că este necesar să se satisfacă nevoile de bază (de pe nivele inferioare) înainte de eliberării energiei necesare împlinirii nevoilor de ordin mai înalt.

O nevoie este o cerință personală. Maslow presupune că există o varietate de necesități pe care oamenii le doresc îndeplinite și presupune că aceste nevoi pot fi aranjate conform cu importanța lor, în secvențe cunoscute ca ierarhia nevoilor a lui Maslow.



*Ierarhia nevoilor a lui Maslow*

**Nevoi fiziologice.** Pe nivelul cel mai de jos al ierarhiei lui Maslow se află nevoile de bază, biologice sau fiziologice. Aceste nevoi includ hrana și apa, îmbrăcămintea, adăpostul și dormitul.

**Nevoi de securitate.** Odată ce nevoile biologice au fost satisfăcute, oamenii devin preocupați de siguranța lor fizică și psihică. Securitatea reprezintă anumite condiții care amenință integritatea fizică a unei persoane. În organizații aceste nevoi se referă la: securitatea muncii



UNIUNEA EUROPEANĂ



(pericol de accidente și boli profesionale cât mai redus), securitatea locului de muncă (probabilitate cât mai mică de pierdere a locului de muncă respectiv), plata unor salarii peste nivelul minim de supraviețuire, libertatea de a se înscrie într-un sindicat, programe de pensii și asigurări.

**Nevoi de apartenență.** Dacă o persoană este satisfăcută din punct de vedere fiziologic și se simte în siguranță, este posibil că acea persoană va deveni interesată să își satisfacă nevoia de contact social. Modelul indică faptul că oamenii au nevoie să intre în contact cu alții și să se bucure de sprijin social. În situația în care oamenii sunt izolați sau singuri, nevoia de asociere nu va fi satisfăcută și își vor folosi energia pentru a încerca să o satisfacă.

**Nevoi de stimă.** Aceste nevoi se referă la nevoia de a fi bine cunoscut de către ceilalți și la nevoia individului de a se simți valoros, competent și respectat. În situația în care individul este ridiculizat, defăimat, discreditat sau evaluat negativ, se va simți rănit și nevoile de pe acest nivel nu sunt satisfăcute. În organizațiile moderne, în care nevoile de bază sunt satisfăcute, managerii trebuie să acorde multă atenție și energie nevoilor de stimă.

**Nevoi de autoîmplinire.** Maslow a postulat că, dacă toate nevoile descrise anterior ar fi satisfăcute (ceea ce nu este însă cazul de obicei), oamenii s-ar afla în situația să își dezvolte potențialul maxim. Ei ar simți nevoia de a-și actualiza potențialul și de a-și atinge cele mai înalte obiective și aspirații. Maslow a descoperit că mulți oameni, gândindu-se la propriul lor potențial, pot fi speriați de ceea ce ar putea deveni. Unii dintre ei încearcă să se ferească de a-și dezvolta potențialul sau conștiința misiunii personale. Maslow a numit această tendință *complexul lui Iona* (după numele profetului biblic care, încercând să fugă de misiunea sa personală, a fost înghițit de o balenă și eliberat apoi pentru a-și împlini destinul).

## 2.5. Teoria lui Alderfer

Această teorie, strans legată de teoria lui Maslo, revizuieste oarecum ierarhia nevoilor din piramida trebuințelor. A fost dezvoltată de Clayton Alderfer în 1969 la Universitatea Yale. În studiul său, Alderfer ( sugerează că există trei categorii de nevoi:

- I. Nevoi de existență (Existence): nevoile primare, hrana, aerul, apa, salariul, avantajele sociale, și condițiile de muncă. Deci nevoi fiziologice și materiale.
- II. Nevoi de relaționare (Relatedness): relații inter-personale semnificative; nevoi sociale, de securitate inter/personală, nevoi de afiliere care determină persoana să dezvolte relații cu anturajul și să caute recunoaștere și stimă.
- III. Nevoile de dezvoltare (Growth): de a crea, de a avea contribuții semnificative având sentimentul că utilizează tot potențialul său și că realizează proiecte concrete.





UNIUNEA EUROPEANĂ

Teoria ERG a lui Alderfer se bazează tot pe ierarhizarea nevoilor, însă, așa cum sugerează Robbins (1993, pp. 211-222), este utilizată o descriere mult mai realistă a ierarhiei nevoilor decât cea a lui Maslow din două motive principale:

1. Ierarhizarea pas-cu-pas a lui Maslow presupune ca doar una dintre cele cinci categorii de nevoi să fie predominantă la un anumit moment dat. Teoria ERG permite ca una sau mai multe nevoi să fie prezente la un anumit moment dat ca nevoi dominante ale individului - de exemplu, nevoi de afiliere și nevoi de siguranță - fapt ce o prezintă într-o manieră mult mai realistă decât poate fi văzută piramida trebuințelor.

2. Teoria lui Maslow presupune că o persoană va insista pe o anumită nevoie până când aceasta este satisfăcută în mod adecvat. Teoria ERG sugerează că o persoană frustrată sau "blocată" la un anumit nivel al nevoii, va regresa la un nivel inferior al acesteia

Comparatia si corepondenta intre categoriile de nevoi ale lui Maslow si Alderfer:

**Maslow**

Autorealizare, stima  
Afiliere, nevoi sociale  
Siguranta, nevoi fiziologice

**Alderfer**

Nevoie de dezvoltare (Growth)  
Nevoi de relationare (Relatedness)  
Nevoie de existenta (Existence)

**2.6. Teoria lui Herzberg**

O altă teorie a motivației, foarte cunoscută și poate cea mai citată dintre teoriile satisfacției în muncă, este modelul bifactorial al lui Frederick Herzberg. Acesta a realizat o investigație asupra surselor de satisfacție și insatisfacție profesională pentru contabili și ingineri. Persoanelor intervievate li s-a cerut să ofere informații despre situațiile în care s-au simțit foarte bine la locul de muncă, cât și despre situațiile în care au fost frustrați în legătură cu unele elemente din activitatea desfășurată. Hertzberg a constatat că relațiile referitoare la perioadele bune erau legate, cel mai frecvent de elementele de conținut ale activității profesionale, în special recunoașterea profesională, realizarea, avansarea, responsabilitățile și natura muncii în sine. Frustrările intervievaților se refereau frecvent la contextul muncii depuse: politica firmei, relațiile dintre persoane, managementul, supravegherea, remunerarea, condițiile de muncă.

Hertzberg considera că motivarea și creșterea performanțelor în muncă se obțin doar prin acțiunea factorilor motivaționali, ce reflectă nemijlocit conținutul muncii realizate de salariat pe postul deținut. Factorii contextuali reprezintă doar condițiile necesare desfășurării proceselor demuncă.

Astfel, teoria lui Hertzberg stabilește două categorii de factori. Unii produc satisfacția (denumiți factori motivatori), iar alții determină insatisfacția angajaților (denumiți factori de







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

menținută sau factori de igienă). În contextul teoriei lui Herzberg este foarte important să precizăm că, în concepția autorului, contrariul insatisfacției nu este satisfacția, ci absența insatisfacției. Prin urmare, asigurarea factorilor din a doua categorie suprimă insatisfacția, însă nu generează automat o stare de satisfacție, putând fi utilizați mai rar pentru motivarea oamenilor. Un exemplu grăitor poate fi cel legat de remunerația financiară: o creștere asalarială a angajaților poate să conducă la diminuarea insatisfacției cauzate de un salariu considerat insuficient, însă nu conduce neapărat la creșterea satisfacției în muncă sau la îmbunătățirea performanțelor salariaților. În contextul strategiilor de resurse umane este foarte important să se țină cont de acest aspect al teoriei lui Herzberg, cu toate criticile aduse acesteia.

Aplicația directă propusă de Herzberg pe baza modelului motivație-igienă este tehnica de îmbogățire a postului (job enrichment). Aceasta presupune modificarea postului, astfel încât angajații să aibă posibilitatea să-și asume responsabilități, să fie autonomi și să învețe lucruri noi, cu efecte benefice la nivelul satisfacției și a performanței muncii. "Ingredientele unui post bun" sunt obținerea feedback-ului asupra performanței din munca în sine, oportunitatea de a avea relații cu clienții interni sau externi, crearea cadrului pentru învățarea continuă, controlul asupra programului de lucru, controlul asupra resurselor organizației, comunicarea directă (nu prin canale ierarhice), propria evidență/contabilitate a performanțelor obținute.

Această teorie a fost criticată foarte des, în special datorită faptului că nu face deloc o evaluare a relației dintre satisfacție și performanță. De asemenea, mulți critici au sugerat faptul că Herzberg a tras concluzii deductive, cu incidență generală, nejustificate de utilizarea unor eșantioane semnificative. Metoda utilizată se bazează pe descrierile subiective ale celor investigați interpretate de investigator, fapt ce conduce la deformarea realității. Însă, potrivirea cu bine cunoscutele teorii ale lui McGregor și Maslow și accentul pus pe valoarea pozitivă a factorilor motivaționali intrinseci, precum și cu credința fundamentală în demnitatea muncii, au avut o influență semnificativă asupra curentului de îmbogățirea posturilor, conform căruia trebuie să urmărim maximizarea posibilităților individului de a obține satisfacție intrinsecă prin intermediul conținutului muncii. Modelul lui Herzberg aduce în prim-plan doar o tendință generală. Factorii de menținere pot fi factori motivatori pentru anumite persoane, cum la fel, factorii motivatori pot fi doar factori de menținere pentru alte persoane. Motivația în muncă este un subiect atât de complex încât nu putem vorbi decât despre tendințe înspre o direcție sau înspre alta.

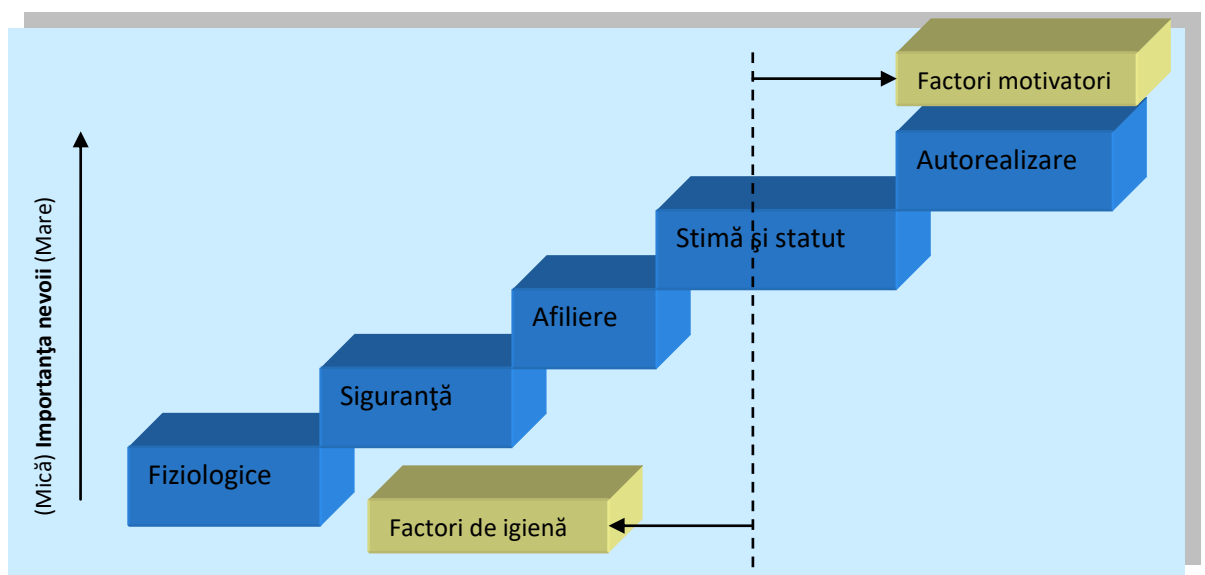
## ***2.7. Relația între teoria lui Herzberg și teoria lui Maslow***

Deși la prima vedere cele două teorii atât de bine cunoscute nu au mare legătură, ele totuși sunt foarte similare. Teoria lui Maslow identifică o serie de nevoi sau motive, pe când teoria lui Herzberg evidențiază factorii ce pot satisface acele nevoi (figura 13.). Odată identificate nevoile stringente ale unui angajat (Maslow), managementul ar trebui să fie capabil să determine și



factorii ce îi pot asigura satisfacerea nevoii: îmbogățirea conținutului muncii, avansarea, recunoașterea etc. sau, pur și simplu un salariu mai mare (Hertzberg), în funcție de nivelul nevoii identificate.

În concepția unor autori (Hersey, Blanchard & Johnson 2001), nevoile fiziologice, nevoile de siguranță, nevoile de afiliere și statutul sunt factori de igienă. Nevoile de stimă și statut sunt divizate întrucât există o serie de diferențe între statutul în sine și recunoaștere, stimă. Statutul tinde să fie un atribut al poziției ocupate în organizație, indiferent cum a fost obținută, în urma performanțelor sau în urma unor relații, a legăturilor de familie. Pe de altă parte, recunoașterea, stima, sunt obținute doar prin competență profesională.



## 2.8. Teorii contemporane privind motivația

Ierarhia nevoilor a lui Maslow și Teoria celor doi factori a lui Herzberg sunt teorii ale motivației larg cunoscute. Fiecare reprezintă un pas înainte semnificativ, față de viziunea îngustă a managementului științific și față de Teoria X și Teoria Y, dar au o slăbiciune. Fiecare caută să stabilească ce îi motivează pe oameni, fără a explica de ce și cum este generată motivația, sau cum este susținută motivația în timp. În ultimii ani, managerii au început să exploreze trei alte metode care dinamizează viziunea asupra motivației: *teoria echității*, *teoria așteptării* și *teoria întăririi*.

**Teoria echității** pornește de la premiza că oamenii sunt motivați, pentru început, să obțină și, apoi, să mențină un anumit sens al echității. Echitatea o denumim ca totalitatea de distribuire a recompenselor direct proporțional cu contribuția fiecărui lucrător la rezultatele organizației (sau, mai pe scurt, „plată egală, la muncă egală”, în cadrul aceleiași organizații). Nu



UNIUNEA EUROPEANĂ



este nevoie ca toată lumea să primească aceeași recompensă, dar recompensa trebuie să fie în concordanță cu contribuția individuală.

Conform acestei teorii, tindem să implementăm ideea echității în felul următor: la început dezvoltăm raportul dintre rezultatul personal și „intrările” individuale, care se referă la lucrurile cu care contribuim la organizație, cum ar fi timpul pe care-l afectăm companiei, efortul fizic și/sau intelectual, priceperea, educația, experiența și așa mai departe. Rezultatul personal se referă la lucrurile pe care le primim de la organizație, „ieșirile”, cum ar fi salariul, diverse prime, beneficii, recunoaștere profesională, ori alte recompense. Apoi, comparăm acest raport cu ceea ce percepem a fi același raport în cazul altor persoane - care poate fi un prieten care lucrează la altă companie, sau chiar o medie a tuturor angajaților organizației. Aceste persoane se cheamă „persoane de comparat”. Să remarcăm faptul că percepția noastră asupra raportului obținut de către „persoanele de comparat” poate fi absolut corectă, sau absolut greșită. Să presupunem că percepția noastră este corectă și atunci există variantele:

- dacă cele două raporturi sunt apropiate ca valoare, considerăm că organizația ne-a tratat echitabil; în acest caz vom fi motivați să păstrăm lucrurile așa cum sunt;
- dacă raportul nostru este mai mic decât cel cu care s-a comparat, ne considerăm nerecompensați și suntem motivați să schimbăm starea lucrurilor. Astfel, putem:
  1. descrește propriile „intrări”, lucrând mai puțin "tare";
  2. să încercăm să ridicăm și mai mult realizările noastre totale, prin cererea unui salariu mai mare;
  3. să încercăm să luăm o altă „persoană de comparat”, față de care să avem mai multe „intrări”, sau să acceptăm reducerea rezultatelor, sau a „ieșirilor” proprii și, atunci valoarea raportului nostru va crește;
  4. să părăsim locul de muncă;
  5. să facem noi comparații, folosind diferite „persoane de comparat”.

**Teoria așteptării**, dezvoltată de *Victor Vroom*, este un model motivațional foarte complex, care se bazează pe o „nevinovată înșelătorie”. Conform teoriei așteptării, motivația depinde de intensitatea dorinței și de probabilitatea îndeplinirii ei. Considerăm, de exemplu, cazul a trei vânzători potențiali promovabili pe un post de manager responsabil cu vânzările la o companie. Primul a avut foarte bune rezultate în vânzările din anul precedent și, întotdeauna, munca sa a fost evaluată ca fiind performantă. Totuși, el nu este sigur că dorește postul de manager, deoarece acesta implică foarte multe călătorii, lungi ore de muncă și multă încordare și presiune psihică. Al doilea dorește foarte mult acest post, dar nu se speră să obțină acest post, deoarece a avut cu un an în urmă rezultate modeste în vânzări și, pentru activitatea desfășurată, a obținut de la șeful său o apreciere medie. Cel de-al treilea, dorește postul la fel de mult ca și predecesorul și se gândește că i-ar sta bine pe acest post. Vânzările s-au îmbunătățit semnificativ în ultimul an și aprecierea obținută este cea mai bună din companie.





## CAPITOLUL 3

### STRATEGII DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR

Mulți manageri consideră că se poate realiza o creștere a productivității în urma investițiilor în sisteme informaționale, roboți, sau modernizarea proceselor de producție. Cu toate acestea, directorul de personal al firmei engleze Cadbury Schweppes, Adrian Gozzard susține cu claritate: „În companie există o singură resursă: oamenii și conducerea acestor oameni ... diferența dintre mediocritate și excelență este rezultat al motivației (acestor oameni). Motivația este liantul ce leagă laolaltă obiectivele și strategiile organizației ...” ( Sherman, A., Bohlander, G., Managing Human Resources, South-Western Publishing Co, 1992 Edition, p. 54)

#### *3.1. Utilizarea recompensei pentru a motiva angajații*

Conform celor spuse de doi experți de marcă ai Managementului Resurselor Umane, Fred Luthans și Robert Kreitner, de modul în care angajații percep consecințele muncii lor depinde menținerea ratei înalte a productivității ( Sherman, A., Bohlander, G., Managing Human Resources, South-Western Publishing Co, 1992 Edition, p. 78).

Elementele componente ale recompenselor, ponderea și mărimea acestora sunt determinate de rolul, utilitatea și necesitatea activităților prestate, precum și de valoarea și calitatea bunurilor și serviciilor obținute. Analizate din prisma valorii lor, recompensele pot dobândi două dimensiuni:

- costul - reprezintă recompensa extrinsecă, concretizată prin recunoașterea oficială, materială, sau nematerială a activității și calității angajaților;
- utilitatea - reprezintă recompensa intrinsecă, concretizată prin sentimentul de recunoaștere a meritelor, de satisfacție în muncă, de realizare și dezvoltare profesională a angajaților.

Cele două dimensiuni ale recompensei se pot corela în mod concret prin intermediul următoarelor funcții:

- recunoașterea importanței calității personalului și a activităților desfășurate;
- obținerea unor rezultate economice majore pentru organizație și societate;
- asigurarea mijloacelor de formare/specializare, pe toată durata vieții.





De asemenea, potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniu, pentru ca o recompensă sau un rezultat al muncii să acționeze ca un motivator eficace trebuie îndeplinite următoarele condiții esențiale:

- persoana în cauză trebuie să-și dorească recompense, altfel aceasta, cu siguranță, nu devine factor motivator;
- persoanei trebuie să-i fie clar că efortul său suplimentar va duce la îmbunătățirea performanței, fapt care nu trebuie să fie împiedicat de factori pe care nu-i poate controla;
- persoana trebuie să fie convinsă că performanța sa îmbunătățită îi va aduce, ca rezultat, recompensa dorită. Legătura între efortul suplimentar, atingerea unei performanțe superioare și primirea recompensei trebuie să fie clară, directă și puternică sau, cel puțin, s-o perceapă astfel.

După Michael Armstrong, sistemul de recompense implică integrarea politicilor, proceselor și practicilor manageriale în domeniul recompenselor și se dezvoltă în contextul filosofiei strategiilor și politicilor organizaționale (Anexa nr.2 – „Strategii organizaționale după Michael Armstrong”).

La nivelul fiecărei organizații se deosebesc două tipuri de recompense.

Recompensele directe sunt acele sume de bani pe care le primesc angajații în raport cu activitățile depuse și rezultatele obținute. Cele mai reprezentative metode de recompensare directă sunt:

- Salariul - este dat de cantitatea monetară primită de un angajat, pentru volumul, calitatea și cantitatea muncii prestate, într-o unitate de timp (oră, zi, săptămână, lună, an);
- Sporurile salariale - sunt componente ale recompensei acordate pentru condiții deosebite de lucru, supraefort, activități în afara programului stabilit, vechime, etc.;
- Premiile - sunt sume de bani acordate personalului, în mod diferențiat, pentru realizări deosebite sau cu ocazia unor evenimente deosebite;
- Comisioanele - sunt sume calculate cu diverse procente, raportate la activități precum vânzări sau încasări;
- Participarea la profit - sunt sume obținute prin alocarea unor procente la profitul organizației în funcție de contribuția fiecărui angajat.

Recompensele indirecte sunt facilități acordate personalului atât în perioada în care acesta dobândește statutul de angajat, cât și după aceasta. Ele se regăsesc sub forma plății concediilor, ajutorului de șomaj, pensii, dividende, etc.







UNIUNEA EUROPEANĂ



Orice angajator este nevoit să coreleze nivelul recompensei cu performanțele obținute de către personalul propriu. Aprecierea corectă a performanțelor permite departajarea angajaților care execută același gen de activități. Se manifestă și tendințe de creștere a recompenselor salariale, odată cu vârsta sau vechimea în organizație, fără ca performanțele să fie mai ridicate.

Pentru a se asigura o corelație între performanță și recompensă sunt necesare a fi îndeplinite următoarele condiții:

- încrederea personalului în manageri;
- existența unor manageri instruiți;
- asigurarea libertății performanței;
- evidențierea caracteristicilor de performanță;
- posibilitatea reală de a recompensa performanța;
- existența unui sistem corect de evaluare;
- cunoașterea de către angajați a structurii recompensei;
- flexibilitatea sistemului de plăți.

Pe de altă parte, performanța poate fi influențată de satisfacția în muncă, de atitudinea generală a persoanei față de munca sa, aceasta putând fi asimilată cu o recompensă intrinsecă a angajatului. Principalele componente și forme de manifestare ale satisfacției în muncă, cu specificații directe privind recompensarea personalului sunt:

- o atitudinea față de muncă;
- o atitudinea față de manager;
- o atitudinea față de organizație;
- o condițiile generale de muncă;
- o statutul social;
- o nivelul aspirațiilor;
- o starea de sănătate.

### *Salarizarea personalului*

Salariul este o formă de recompensare directă a personalului, materializată printr-o anumită cantitate monetară ce devine sursa de venit a fiecărui angajat și reprezintă recunoașterea concretă a valorii angajatului în organizație.

Orice sistem de salarizare încearcă să respecte anumite condiții, și anume:

- să recompenseze performanțele angajaților;
- să reflecte atribuțiile și responsabilitățile ce revin fiecărui post ;
- mărimea salariilor să fie competitivă cu cea de pe piață pentru a motiva, atrage și menține personalul în organizație;
- să contribuie la o repartizare eficientă a resurselor financiare ale organizației.





În organizațiile cu număr redus de personal, salariile se stabilesc prin negociere directă între angajat și angajator, având la bază contractul individual de muncă. În organizațiile cu număr mai mare de personal, salariile se stabilesc prin negocieri colective, între persoana juridică și reprezentanții salariaților (sindicate).

### *Adaosurile salariale*

Adaosurile la salarii sunt stimulente ce realizează legătura între recompensă și productivitate având rolul de a impulsiona creșterea performanței.

Stimulentele individuale realizează legătura între performanțele fiecărei persoane și recompensa obținută. Formele de stimulare individuală se pretează acelor activități prin care se poate evidenția contribuția individului la activitatea generală a firmei. Pentru ca stimulentele individuale să-și atingă scopul sunt necesare următoarele condiții:

- angajații să dorească să fie mai bine plătiți;
- efortul suplimentar să conducă la rezultate suplimentare;
- costurile să poată fi controlate de efortul depus de angajat;
- standardele de calitate să poată fi măsurate și menținute.

Principalele forme de stimulare individuală sunt:

- ❖ Salarizare în acord direct - acolo unde poate fi evidențiată legătura dintre salariul executantului și numărul de produse realizate se practică salarizarea în acord direct, proporțional cu cantitatea de produse realizate;
- ❖ Acordul progresiv - angajații sunt plătiți diferențiat, în raport cu cantitatea produselor realizate, salariile fiind din ce în ce mai mari pe măsură ce crește productivitatea;
- ❖ Comisionul - reprezintă stimulentele individuale calculate ca procent din vânzări sau încasări. El se poate manifesta în formă directă atunci când salariul angajatului este egal cu comisionul. Se poate manifesta și ca supliment la salariu în condițiile în care realizările depășesc minimumul stabilit în condițiile contractuale;
- ❖ Premiul – este stimulentele individuale care se acordă angajaților pentru activități și rezultate deosebite. Se acordă în cazul în care rezultatele se reflectă în profituri suplimentare, în realizări deosebite, sau pentru rezolvarea ingenioasă a unor probleme la nivelul organizației. Fiecare organizație își stabilește fondul de premiere (în procent din profitul net sau din fondul de salarii), precum și modul de acordare a premiilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014 - 2020

### *Recompense indirecte*

Angajatul este acel individ care nu dispune de alte mijloace de existență decât cele rezultate din activitatea desfășurată ca salariat. Toate serviciile de care acesta are nevoie, pentru el și familia sa, trebuie asigurate de către organizația în care își desfășoară activitatea.

Una din structurile posibile ale recompenselor indirecte potențiale ale angajaților este reprezentată în tabelul de mai jos:

### *Recompense indirecte*

| <b>Categoriile de recompense</b> | <b>Exemple</b>  |
|----------------------------------|---|
| Recompense legale obligatorii    | Securitate socială, recompensarea șomerilor, protecția lucrătorilor, asigurarea de invaliditate   |
| Recompense privind pensiile      | Fondul de pensii, pensii de urmaș, pensionare la cerere, pensii pentru incapacitate temporară, primă de pensionare  |
| Asigurări                        | Asigurare medicală, asigurare de accident, asigurare de viață, asigurare pentru incapacitate temporară de muncă, ajutoare de supraviețuire  |
| Plata timpului nelucrat          | Zile libere, concediu de odihnă, concediu medical, aniversări, satisfacerea stagiului militar, zile pentru alegeri, funeralii, pauza de prânz, timp pentru curățenie, timp pentru deplasare, delegații  |
| Alte recompense                  | Restrângerea activității firmei sau companiei, masă gratuită, plata transportului, compensație la concediu, plata școlarizării, ajutor reciproc, mașină de serviciu, servicii legale, consultații financiare, facilități de recreere, servicii specifice firmei |

Cele mai cunoscute modalități și principale forme de recompensare indirectă a angajaților sunt următoarele:

➤ Durata limitată de lucru - aceasta se acordă angajaților din sectoare cu condiții dificile de muncă (minerit, activități subacvatic, industria de armament, etc) sau pentru anumite categorii de personal (femei, tineri) și se manifestă prin diminuarea duratei zilnice de lucru fără a fi diminuată recompensa salarială.

➤ Sărbători legale și religioase - în aceste perioade fie se acordă zile libere angajaților, fie activitățile desfășurate sunt recompensate prin plăți suplimentare sau prin dublarea zilelor libere acordate.

➤ Concediul de odihnă - anual toți angajații fiecărei organizații au dreptul la un concediu de odihnă plătit și care este dimensionat în funcție de vârstă, vechime în muncă și





dificultatea muncii. Funcție de situația economico-financiară a organizației se pot acorda și prime de concediu, sau alte facilități.

➤ Concediul fără plată - acesta se acordă angajaților, sub formă de zile libere (fără acordarea de drepturi bănești), pentru rezolvarea unor probleme personale, fără a-și pierde calitatea de angajat și drepturile ce decurg din aceasta.

➤ Înselări speciale - în această categorie sunt incluse serviciile pe care unele organizații le acordă în mod gratuit sau cu reducere de tarif, angajaților proprii (reduceri de taxe pentru copiii personalului didactic, etc.).

➤ Produse și servicii din profitul firmei acordate cu titlu de gratuitate - diversele organizații permit salariaților achiziționarea produselor sau serviciilor oferite de acestea, în mod gratuit în limita anumitor sume (transport, servicii telefonice, produse alimentare și industriale, etc.)

➤ Facilități pentru petrecerea timpului liber - unele organizații subvenționează, total sau parțial, costul biletelor de odihnă, tratament, sau costul unor călătorii pentru salariații proprii.

### ***3.2. Asigurarea echității pentru a motiva angajații***

Un principiu de bază al managementului resurselor umane este echitatea. Angajații așteaptă ca ceea ce ei dau organizației să fie echivalent cu ceea ce ei vor primi de la aceasta.

Teoria echității este o teorie motivațională care explică modul în care angajații răspund situațiilor în care ei simt că au fost răsplățiți mai puțin - sau mai mult - pentru ceea ce ei au realizat.

Inputul, ca aport al fiecărei persoane adus organizației, poate fi de nivel organizațional, vârstă, experiență, productivitate, competențe și abilități, etc.

Teoria echității este prezentată în Anexa nr. 3 - „Teoria echității”. Dorința angajaților de a fi tratați în mod egal a dus adeseori la apariția furturilor, atunci când aceștia au ajuns la concluzia că nu sunt plătiți corespunzător efortului depus. Într-un studiu recent, rata furturilor a fost măsurată înainte, în timpul și după o perioadă de timp în care plata angajaților a fost redusă cu 15 procente. S-a constatat că furturile au crescut în perioada reducerii plății angajaților și au revenit la nivelul anterior imediat ce reducerea de 15 procente a fost anulată.

Cercetările au arătat de asemenea că motivarea datorată unor recompense suplimentare este relativ scurtă în timp. Cei mai mulți angajați vor decide rapid că merită oricât de mult li s-ar plăti și nu vor încerca să-și îmbunătățească performanțele.

Semnificațiile diferitelor categorii de echitate a recompenselor sunt prezentate în tabelul următor:

### *Semnificația echității recompenselor*

| <b>Categoriile ale echității recompenselor</b> | <b>Semnificații</b>   |
|--|---|
| Echitate globală                               | Repartizarea corectă a mijloacelor între categoriile de angajați. Se realizează prin fundamentarea sistemului de salarizare după principiile economiei de piață.                                      |
| Echitate individuală                           | Diferențierea între angajați pe baza performanțelor individuale.  |
| Echitate internă                               | Asigurarea unui echilibru între recompensele angajaților de pe posturi diferite din cadrul organizației (ierarhizare corectă a posturilor).   |
| Echitate externă                               | Asigurarea echilibrului între salariile persoanelor ce efectuează aceleași activități în organizații diferite. Are un caracter relativ deoarece este influențată de puterea economică a organizației. |
| Echitate organizațională                       | Asigurarea unei repartizări echitabile a profitului în interiorul organizației. Pot exista diferențieri ca urmare a politicilor de preț și de repartizare a profitului de la o organizație la alta.   |

În tabelul următor, care prezintă rezultatele unei cercetări realizate în SUA cu ajutorul unor manageri de la mai multe firme, sunt dezvăluite tehnicile manageriale utilizate în scopul asigurării echității la locul de muncă.

### *Tehnici manageriale de asigurare a echității*

| <b>Tehnici manageriale de asigurare a echității</b>              | <b>Procentul managerilor chestionați care optează pentru tehnica respectivă</b> |
|--|---|
| Anunțarea tuturor promovărilor și măririlor de salariu           | 81%   |
| Explicarea modului în care sunt determinate creșterile salariale | 76%   |
| Permiterea muncitorilor să participe la luarea deciziilor        | 55%   |
| Explicarea motivelor pentru care sunt făcute evaluările          | 43%   |





UNIUNEA EUROPEANĂ



### ***3.3. Implicarea angajaților***

O altă metodă importantă care poate fi utilizată pentru a provoca creșterea performanței este sporirea gradului de implicare a angajaților. Deși au fost concepute o mulțime de programe pentru a implica angajații mai profund în organizațiile lor, toate aceste programe au o caracteristică comună: participarea. Acestea măresc gradul de participare a angajaților la luarea deciziilor organizaționale.

#### *Antrenarea angajaților în grupe de lucru*

În tot mai multe întreprinderi, îndeosebi din țările avansate, munca în grupe sau pe proiecte s-a extins. Cel mai nou concept este cel de „lean management“, adică management suplu. Suplețea provine din slăbirea intenționată a puterii de decizie a șefului. În schimb, angajații învață să acționeze pe propria răspundere în echipe în care toți sunt egali în drepturi.

Avantajele acestui mod de lucru sunt:

- ameliorarea relațiilor interpersonale;
- ameliorarea relațiilor funcționale cu superiorii ierarhici;
- ameliorarea capacității de comunicare;
- ameliorarea cunoașterii de sine, prin perceperea propriei imagini prin prisma grupului.

### ***3.4. Motivarea angajaților prin conducere eficientă***

Motivația salariaților a evoluat mult în ultimii ani, ceea ce a antrenat și modificări de stil în comportamentul conducătorilor.

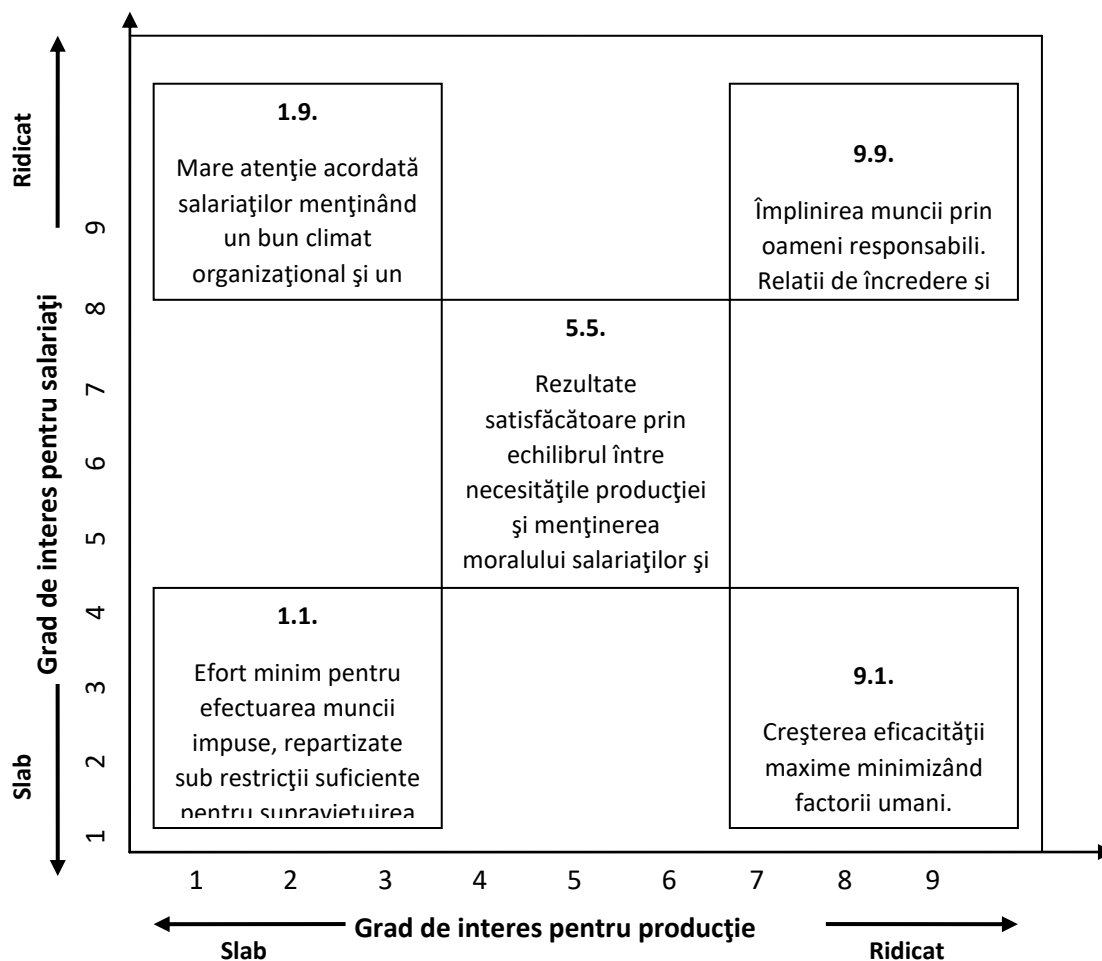
Conducătorul are responsabilitate asupra activității unui grup, iar acest grup poate să aibă o talie variabilă. Indiferent de modalitățile de exercitare a puterii, liderul susține mai multe activități în cadrul grupului ( Thomas, Kenneth, W., *Intrinsic motivation at work*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2000, p. 141):

- activitate relațională;
- activitate informațională;
- activitate decizională.

Studiul stilurilor de comportament al conducătorilor are la bază analiza motivației salariaților. Astfel, grila managerială a cercetătorilor Blake și Mouton ia în considerare două variabile: interesul pentru oameni și pentru problemele umane și interesul pentru producție.



Pe această bază cei doi evidențiază cinci tipuri de comportament, de la cele care au o filozofie tayloristă, la cele care urmăresc implicarea pleneră a salariaților. Graficul din fig. 3.1 evidențiază orientarea și conținutul acestor tipuri de conducere.



### Grila stilurilor de conducere Blake-Mouton

Sursă: Adaptat după: Blake și Mouton, "Corporate Excellence through Grid Organisation Development", Houston, Ed. Gulf, 1968, p.15

*Stilul 9.1.* este specific concepției tayloriste, în care omul contează ca un mijloc de producție oarecare, partea socială fiind slab reprezentată în preocupările conducerii. Deși abandonat în țările dezvoltate, un astfel de stil se regăsește, din păcate, în multe din întreprinderile mici și mijlocii din România.

*Stilul 1.1.* corespunde unui conducător care păstrează o anumită distanță față de subordonații săi, care nu este interesat prea mult de avantajul motivației moderne. Stilul său de



conducere se bazează pe o motivație negativă, pe pedepsirea salariaților care nu-și îndeplinesc sarcinile.

*Stilul 1.9.* acordă cea mai mare atenție salariaților întreprinderii, fiind interesat îndeosebi de un bun climat organizațional și de un bun ritm de muncă. Interesul pentru producție nu mai este mare, un astfel de conducător jucând totul pe cartea motivării și implicării în muncă. Conducătorul consideră că relațiile umane excelente vor determina și realizarea producției la parametrii cei mai înalți.

*Stilul 9.9.* este stilul de conducere ideal, și puțini manageri pot să se apropie de el. Atenția acordată relațiilor umane este deosebită, la fel și gradul de interes pentru procesul de producție. Teoretic un astfel de stil înseamnă realizarea cerințelor umane de împlinire, de realizare de sine pentru toți salariații întreprinderii. La fiecare loc de muncă trebuie să fie un salariat motivat și implicat, iar relațiile umane trebuie să se bazeze pe încredere reciprocă și pe respect.

*Stilul 5.5.* reprezintă o realitate în majoritatea firmelor obișnuite cu performanța. Rezultatele bune se obțin prin menținerea echilibrului între eforturile de motivare a salariaților și necesitățile producției. Un astfel de stil poate fi baza de lansare spre idealul comportamentelor conducerii.

O altă abordare cunoscută a stilurilor de conducere aparține cercetătorilor Tannenbaum și Schmidt, care în cunoscuta revistă „Harvard Business” susțin existența mai multor variante (Anexa nr. 4 - „Stilurile de conducere după Tannenbaum și Schmidt”).

Evoluția stilurilor de conducere și de motivare a salariaților în activitatea lor a înregistrat salturi mari pe parcursul ultimului secol. De la managerul de tip taylorist, pentru care viața era o junglă și care nu avea încredere decât în propria persoană, promovând o conducere autoritară, s-a ajuns astăzi la managerul „de tipul 3”, care consideră personalul cea mai mare valoare a întreprinderii. În cadrul unui proiect de întreprindere un astfel de conducător acordă cea mai mare autonomie salariaților. O conducere eficientă poate fi văzută printre manageri ca un mijloc de a motiva angajații în vederea creșterii performanțelor.

Studii întreprinse de specialiști japonezi au condus la identificarea principalelor calități considerate a fi esențiale pentru un conducător ( Tribuna Economică, nr. 26\93. , p. 2). Primele dintre acestea ar fi:

- 1) capacitatea de a atrage și de a conduce grupuri mari de oameni, de a lua decizii;
- 2) aptitudinile de comunicare;
- 3) toleranță, înțelegere din partea managerului; acesta trebuie să fie capabil să mențină o acțiune deschisă și flexibilă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



### 3.5. *Forme de stimulare a pregătirii profesionale*

Oamenii învață în diferite perioade ale vieții și activității lor profesionale, fiind capabili să aplice în mod diferit ceea ce învață. Abilitatea de a învăța trebuie să fie însoțită de motivația sau intenția de a învăța.

Disponibilitatea individului pentru învățare este în stânsă legătură cu importanța informațiilor profesionale pentru el, precum și cu îndeplinirea unor obiective cum ar fi: împlinirea profesională, autoritatea, avansarea, influența, recunoașterea și statutul profesional, creativitatea, curiozitatea, frica de eșec, responsabilitatea și altele.

Motivația de a învăța este în legătură cu: importanța funcției pentru individ; importanța cunoștințelor și a deprinderilor care trebuie învățate; cum îl vor ajuta pe individ cunoștințele și deprinderile ce trebuie învățate; ce reprezintă învățarea pentru individ și altele.

Pentru a stimula pregătirea profesională a angajaților, firmele pot aplica diverse forme de motivare:

- motivarea pozitivă se realizează atunci când angajatul primește recompensa dorită. Dacă un executant respectă cu strictețe disciplina tehnologică și disciplina muncii, el poate primi drept recompensă o primă, deci o motivare pozitivă pentru comportamentul lui;
- motivarea negativă apare atunci când muncitorul reușește să evite o sancțiune. De ex.: un angajat vine la timp la serviciu numai pentru a evita observațiile supraveghetorului. Posibilitatea de a fi criticat a determinat o anumită acțiune și anume, venirea la timp a angajatului.
- motivarea intrinsecă rezultă din angajarea și interesul persoanei pentru îmbogățirea cunoștințelor;
- motivația extrinsecă este rezultatul unor recompense și penalizări exterioare cum ar fi mărirea sau reducerea salariului. Cu cât motivația angajatului este mai puternică, cu atât apare un grad mai ridicat de asimilare a cunoștințelor. Motivația de a studia este determinată de răspunsul la o serie de întrebări, cum ar fi: Cât de important este să acumulez aceste cunoștințe?; Dacă le învăț, mă vor ajuta?; Ce va însemna aceasta pentru mine?;
- recompensa – pentru reușita unui program de formare, angajații trebuie să aibă atât motive să învețe, cât și posibilitatea de a aplica ceea ce au învățat. Cele învățate îi pot ajuta pe cursanți, fie pentru atingerea unui scop, fie pentru evitarea unei situații nedorite.

Recompensarea acumulării de noi cunoștințe poate fi:

- exterioară (ex.:dacă un programator învață un nou limbaj, el primește o recompensă externă, concretizată printr-un certificat care atestă acest lucru).
- interioară (ex.:dacă un mecanic învață să lucreze la un strung nou, el știe că la început va face multe greșeli, dar treptat va deveni din ce în ce mai bun. În momentul în care va deveni un bun specialist, va fi mulțumit de el însuși, aceasta constituind o recompensă internă);





Modificarea comportamentului angajaților poate constitui un alt obiectiv al formării profesionale, prin:

- stagiile de practică au drept scop consolidarea și dezvoltarea în procesul muncii a cunoștințelor, dexterităților și deprinderilor dobândite anterior. Practica se poate organiza în mai multe moduri, putând exista practica activă sau pasivă, efectuată în mod fragmentat sau comasat. Aplicarea uneia sau altele dintre aceste forme depinde de tipul de instruire folosit. Dacă instruiții învață lucruri fizice se recomandă fragmentarea;
- pedeapsă - are drept scop evitarea repetării de către o persoană a unor acțiuni sau atitudini nedorite. Managerul poate pedepsi un lucrător, prin diminuarea salariului, dacă acesta a lăsat locul de muncă în dezordine, a întârziat la program etc..







## CAPITOLUL 4

# ***METODE DE MĂSURARE A SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ A ANGAJAȚILOR UTILIZATE LA NIVEL INTERNAȚIONAL.***

### ***4.1 Instrumente de evaluare a satisfacției în muncă***

Satisfacția în muncă a fost, de-a lungul timpului, un subiect intens abordat într-un număr foarte mare de studii naționale și internaționale, atât de specialiștii în management organizațional, cât și de către psihologi sau sociologi. La nivel internațional nu există încă un consens cu privire la cea mai bună metodă de măsurare a satisfacției în muncă (**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007**). Cele mai folosite metode pentru a evalua satisfacția în muncă sunt interviul și chestionarul. Indiferent de metoda utilizată, există două abordări cu privire la evaluarea satisfacției în muncă (vezi figura 16):

- O abordare holistică, ce măsoară **satisfacția globală** a angajaților prin întrebări generale, de tipul „cât de mulțumit sunteți de munca desfășurată?”. În accepțiunea lui **Zlate** (2007, p.437) se poate vorbi despre un indice global al satisfacției ce poate fi considerat un scor total al atitudinilor manifestate de oameni față de diferitele aspecte ale muncii sau media acestora. Acestei abordări i-au fost aduse de-a lungul timpului foarte multe critici, atitudinea oamenilor față de muncă fiind dependentă de o multitudine de factori precum: recompensa, condițiile de muncă, relațiile cu managementul, securitatea etc.
- O abordare factorială a evaluării, ce măsoară **satisfacția „de fațetă”**, aceasta aducând în prim-plan faptul că satisfacția în muncă este influențată de diferite aspecte ale muncii, denumite fațete, două persoane putând avea același nivel al satisfacției globale, însă influențat de motive total diferite. De exemplu, o persoană poate fi extrem de mulțumită de salariul pe care îl obține în urma muncii prestate, însă poate fi foarte nemulțumită de condițiile de muncă și de relația cu șeful direct, rezultând în final un nivel al satisfacției moderat. Prin urmare, este important să





UNIUNEA EUROPEANĂ

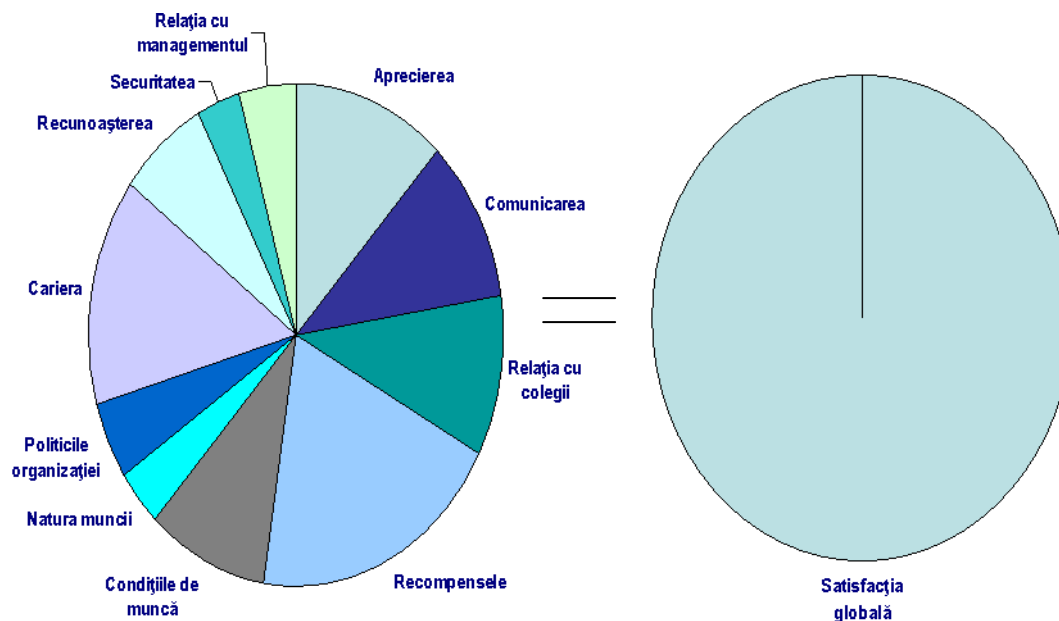


identificăm factorii care determină satisfacția și insatisfacția pentru a putea lua măsuri de îmbunătățire a nivelului global. Primele instrumente care au impus conceptul de satisfacție „de fațetă” au fost MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) și JDI (Job Descriptive Index).

Evaluarea factorială a satisfacției este susținută de numeroși specialiști în domeniu, (**Rose** 2001, **D’Addio, Eriksson & Frijters** 2003), care subliniază inadecvanța măsurării satisfacției în muncă prin întrebări globale, în comparație cu o măsurare compusă a satisfacției, utilizând mai multe fațete. Aceștia susțin că este esențial să colectăm date despre satisfacție având în vedere cel puțin două fațete, din două motive. Un motiv fundamental ar fi acela al diferenței logice care există între recompensele financiare sau alte recompense materiale (factori extrinseci) și recompensele calitative (factori intrinseci) (**Rose** 2001). Un alt motiv, mai subtil, este acela că, titularul postului supune fațetele intrinseci ale unui loc de muncă la o evaluare mai puțin stringentă decât în cazul fațetelor extrinseci ale muncii. (**Rose** 2001). Astfel, nivelurile satisfacției în muncă în funcție de fațetele extrinseci, precum salariul, promovarea, condițiile de muncă, vor fi, indiferent de tipul eșantionului, mai mici decât nivelurile satisfacției în funcție de fațetele intrinseci, precum relațiile cu superiorii, conținutul muncii, relațiile cu colegii de muncă etc. Toate aceste elemente justifică necesitatea acordării unei atenții deosebite metodei de evaluare a satisfacției în muncă, astfel încât să poată fi asigurat un echilibru între factorii extrinseci și cei intrinseci ai muncii, iar rezultatele evaluării fie cât mai relevante.

O altă problemă legată de metodele de măsurare a satisfacției în muncă, dezbătută intens în literatura de specialitate, este aceea a fațetelor satisfacției. Care sunt cele mai relevante? Cum să le descriem? O fațetă a satisfacției în muncă poate fi considerat orice aspect relevant sau componentă ale locului de muncă (**Spector** 1997, p.3). Studiile arată că există între cinci și douăzeci de fațete relevante ale satisfacției muncii, surprinse în cercetările realizate până în prezent. Dintre aceste cercetări, vom prezenta cu titlu de exemplu câteva scale de evaluare utilizate, pe care le considerăm cele mai importante pentru cercetarea prezentată în capitolele următoare.





Abordare comparativă între satisfacția “de fațetă” și satisfacția globală

Cele mai utilizate instrumente de evaluare a satisfacției în muncă

|  |   |
|--|---|
| Hoppock, R. (1935)   | Overall job satisfaction                        |
| Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951)                           | Overall job satisfaction                        |
| Vroom, V.H. (1960)   | Attitude toward the job                         |
| Patchen, M., Pelz, D. & Allen, C.                              | Job motivation indices                          |
| Weiss, D.J., Dawis, R.V., England G.W. & Lofquist, L.H. (1967) | Minnesota satisfaction questionnaire short form |
| Smith R., Kendall, L. & Hulin C. (1969)                        | Job descriptive index [JDI]                     |
| Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971)                            | Job dimensions                                  |
| Taylor, J.R. & Bowers, D.G. (1972)                             | Survey of Organizations: General satisfaction   |
| Quinn, R.P. & Shepard, L.J. (1974)                             | Self esteem at work                             |
| Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975)                            | Job Diagnostic Survey: General job satisfaction |
| Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975)                            | Job diagnostic survey: Internal work motivation |
| Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975)                            | Job diagnostic survey: Specific satisfactions   |
| London, M. & Howat, G. (1978)                                  | Commitment to the organization                  |



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

|  |   |
|--|---|
| <i>Quinn, R.P. &amp; Staines, G.L. (1979)</i>                        | <i>Facet free job satisfaction</i>  |
| <i>Warr, P.B., Cook, J. &amp; Wall, T.S. (1979)</i>                  | <i>Work involvement</i>   |
| <i>Parry, G. &amp; Warr, P.B. (1980)</i>                             | <i>Employment role attitude</i>   |
| <i>Cammann, C., Fischman, M., Jenkins, D. &amp; Klesh, J. (1982)</i> | <i>Michigan organization assessment questionnaire: Intrinsic and extrinsic rewards satisfaction</i> |
| <i>Cammann, C., Fischman, M., Jenkins, D. &amp; Klesh, J. (1982)</i> | <i>Michigan organization assessment questionnaire: Job involvement</i>                              |
| <i>Spector, P.E. (1985)</i>  | <i>Job Satisfaction Survey</i>  |
| <i>Ironson și ceilalți (1989)</i>                                    | <i>Job in General Scale</i>   |
| <i>Effactory organisation (2005)</i>                                 | <i>European Motivation Index</i>  |
| <i>Ennova organization (2006)</i>                                    | <i>European Employee Index Model</i>  |

Sursa: Adaptare după Cook și ceilalți (1981)

Așa cum putem observa în tabelul anterior, există o multitudine de instrumente de măsurare a satisfacției în muncă. Într-un studiu realizat pe marginea acestor instrumente, **Van Saane** și ceilalți (2003) argumentau faptul că multe dintre aceste instrumente nu sunt neapărat valide, din varii motive: nu au consistență internă, nu sunt valide din punct de vedere al convergenței cu alte instrumente utilizate sau pur și simplu conținutul lor nu poate fi considerat valid. În opinia autorilor (**Van Saane** și ceilalți, 2003, p.197), pentru a avea un conținut valid, instrumentele de evaluare a satisfacției în muncă trebuie să conțină mai mulți „factori ai muncii”:

- *Autonomia;*
- *Conținutul muncii;*
- *Comunicarea;*
- *Recompensele financiare;*
- *Dezvoltarea profesională;*
- *Promovarea;*
- *Relațiile cu colegii de muncă;*
- *Semnificația muncii;*
- *Supervizarea/feedback-ul/recunoașterea;*
- *Volumul de muncă;*





- Cerințele de la locul de muncă;

Autorii rețin drept semnificative o serie de instrumente de măsurare a satisfacției în muncă: *The Job in General Scale*, *Andrew and Withey Job Satisfaction*, *Job Satisfaction Survey*, *Measure of Job Satisfaction*, *McCloskey/Mueller Satisfaction Scale*.

### ***The Job Satisfaction Survey (JSS)***

*Job Satisfaction Survey* reprezintă un instrument de evaluare a gradului de satisfacție în muncă a angajaților realizat de **Spector** în anul 1985. Prin intermediul acestuia sunt evaluate nouă fațete ale satisfacției în muncă (vezi tabelul de mai jos). Scala de evaluare conține 36 de propoziții, câte patru pentru fiecare fațetă, fie afirmații, fie negații. Răspunsurile pentru aceste propoziții sunt cuantificate pe o scală de la 1 la 6. Se pot obține în urma analizei răspunsurilor 10 scoruri: rezultatul privind satisfacția globală, care însumează răspunsurile date pentru fiecare fațetă, dar și 9 alte scoruri, pentru fiecare fațetă în parte. În cazul negațiilor, pentru a se obține un scor relevant, răspunsurile trebuie inversate, fapt care se realizează foarte ușor cu ajutorul softurilor statistice de analiză a datelor.

#### *Fățete evaluate în Job Satisfaction Survey*

| <b><i>Fățetă</i></b>               | <b><i>Numărul propoziției</i></b> |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Salariul</i>                    | <i>1, 10i, 19i, 28</i>            |
| <i>Promovarea</i>                  | <i>2i, 11, 20, 33</i>             |
| <i>Supervizarea</i>                | <i>3, 12i, 21i, 30</i>            |
| <i>Beneficii adiacente</i>         | <i>4i, 13, 22, 29i</i>            |
| <i>Recompense directe</i>          | <i>5, 14i, 23i, 32i</i>           |
| <i>Condiții de muncă</i>           | <i>6i, 15, 24i, 31i</i>           |
| <i>Relația cu colegii de muncă</i> | <i>7, 16i, 25, 34i</i>            |
| <i>Natura muncii</i>               | <i>8i, 17, 27, 35</i>             |
| <i>Comunicarea</i>                 | <i>9, 18i, 26i, 36i</i>           |

\* *Propozițiilor urmate de „i” trebuie să li se inverseze scorul.*

*Sursa: Spector (1997)*







UNIUNEA EUROPEANĂ



*Scala de evaluare dezvoltată de Spector prezintă un gram mare de încredere, consistența internă fiind testată statistic pe un eșantion de 3067 de indivizi, coeficientul alpha variind între 0.60 în cazul fațetei „relația cu colegii de muncă” și 0.91 pentru întreaga scală. De asemenea, comparată cu alte scale de evaluare (de ex. JDI), pe același eșantion de angajați, JSS și-a dovedit validitatea, coeficientul de corelație variind între 0.61 în cazul fațetei „relația cu colegii de muncă” și 0.80 în cazul supervizării.*

### **Job Descriptive Index (JDI)**

*Job Descriptive Index este o metodă de evaluare a satisfacției în muncă dezvoltată de Smith, Kendall & Hullin în 1969. Este considerat cel mai popular instrument de măsurare a satisfacției angajaților, fiind foarte atent dezvoltat și validat în peste 100 de studii publicate (Cook și ceilalți, 1981). Această scală evaluează cinci fațete ale satisfacției:*

- *Munca;*
- *Salariul;*
- *Promovarea;*
- *Supervizarea;*
- *Relațiile cu colegii de muncă.*

*Această metodă conține 72 de afirmații, pentru fiecare fațetă fiind alocate 9 sau 18 afirmații. Un exemplu este oferit în tabelul de mai jos. Așa cum am precizat, deși scala este utilizată pe scară largă de organizații (copyright-ul pentru JDI aparține Bowling Green State University, scala putând fi utilizată doar în urma plății unui tarif), principalul său neajuns este numărul limitat al fațetelor, deși acestea sunt printre cele mai întâlnite, în majoritatea instrumentelor de evaluare a satisfacției în muncă.*

### *Exemplu de afirmație aparținând JDI*

***Gândiți-vă la munca pe care o faceți în prezent. Cât de bine descriu, fiecare dintre cuvintele sau frazele următoare, munca depusă? În spațiul alocat precizați:***

*\_Y\_ pentru „Da”, dacă descrie munca prestată*

*\_N\_ pentru „Nu”, dacă nu descrie munca prestată*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

*\_\_?\_\_ dacă nu poți decide*

*Munca în prezent la locul de muncă*

\_\_\_\_\_ *Rutină*

\_\_\_\_\_ *Satisfăcătoare*

\_\_\_\_\_ *Bună*

### ***The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)***

*Această scală, realizată de Weiss și ceilalți în 1967, utilizată și în prezent în organizațiile din întreaga lume, are două variante: o variantă lungă ce conține 100 de afirmații și o variantă scurtă, cu 20 de afirmații. În ambele cazuri acoperă 20 de fațete, însă în varianta extinsă, fiecare fațetă cuprinde cinci afirmații. Cei mai mulți specialiști care utilizează această scală combină afirmațiile, obținând un scor total al satisfacției sau formează rezultate ale satisfacției extrinseci și ale satisfacției intrinseci. Satisfacția extrinsecă este considerată cea legată de aspecte ale muncii care au foarte puțină legătură cu sarcinile sau cu munca în sine, ca de exemplu, salariul. Satisfacția intrinsecă se referă la natura muncii și a sarcinilor de serviciu și la modul în care angajații se poziționează față de munca depusă.*

### ***4.2 Studii cu privire la motivarea și creșterea satisfacției în muncă a angajaților realizate în țările din Uniunea Europeană.***

*În vederea realizării unor politici și direcții strategice destinate îmbunătățirii motivației și satisfacției în muncă a angajaților din România, este necesară o radiografiere a factorilor ce influențează decisiv satisfacția, motivația și performanța în muncă a angajaților în diferite țări, din Europa, mai avansate uneori din punctul de vedere al practicilor manageriale. Nu putem să nu ținem cont de faptul că o rețetă general valabilă la nivel european nu poate fi decât o utopie, dat fiind mai ales mozaicul de culturi existente și particularitățile fiecărei țări, contextul istoric și gradul său de dezvoltare. Putem însă să tragem unele concluzii în funcție de cercetările realizate în domeniu în mai multe țări europene și să construim o nouă abordare a motivației și a satisfacției în muncă a angajaților din România. În acest capitol am încercat să punctez unele dintre metodele utilizate la nivel european în evaluarea satisfacției în muncă a angajaților și*





tehnicele utilizate în diferite țări europene în vederea creșterii motivației în muncă, precum și unii dintre principalii factori ce influențează motivația și satisfacția angajaților unei organizații. De asemenea, am realizat o scurtă radiografie a principalelor rezultate obținute în urma derulării unor studii complexe de evaluare a satisfacției în muncă în diferite țări din Europa. Îmbunătățirea calității muncii și conceptul de loc de muncă de înaltă calitate reprezintă un obiectiv fundamental al strategiei europene în domeniul muncii *European Employment Strategy*, dar și al *Strategiei de la Lisabona*.

La nivel internațional, cele mai importante baze de date cu privire la satisfacția în muncă sunt (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007*):

- **International Social Survey Programme (ISSP)** – program anual în care colaborează specialiști din 41 de țări. Problematika satisfacției în muncă este abordată în modulul *Work Orientation Module*, ultimul modul (al 3-lea) fiind realizat în 2005.
- **European Working Conditions Survey (EWCS)** – studiu realizat de *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Ultimul studiu (al 4-lea) a fost realizat în 2005 în 31 de țări (UE 27 plus Croația, Turcia, Elveția și Norvegia) din care au fost intervievați aproximativ 30 000 de angajați. În prezent se lucrează la al 5-lea studiu, *EWCS 2010*.
- **European Community Household Panel (ECHP)** – studiu condus de Eurostat și derulat între anii 1994 și 2001.

### ***The European Motivation Index (Indicatorul European al Motivației)***

În Europa, există o preocupare intensă față de gradul de satisfacție al angajaților și măsura în care aceștia sunt motivați să ofere o calitate a muncii în conformitate cu standardele impuse de organizații. Unul dintre cei mai semnificativi indicatori calculați la nivel european este **The European Motivation Index**, o inițiativă a organizației *Effactory*, una dintre cele mai mari organizații preocupate de cercetările legate de forța de muncă din Europa, ce oferă servicii de consultanță tuturor organizațiilor ce doresc evaluarea satisfacției în muncă a angajaților și creșterea motivației. *The European Motivation Index* oferă informații prețioase cu privire la satisfacția, motivația și angajamentul angajaților din întreaga Europă, dar și în legătură cu alte variabile vitale în managementul resurselor umane.

Indicatorul **European Motivation Index** realizează o medie a scorurilor obținute în diferite țări din Europa și ia în considerare și dependența directă a acestor valori de factorii ce





UNIUNEA EUROPEANĂ



pot influența resursele umane precum: stilul de management, oportunitățile de dezvoltare oferite de fiecare organizație în parte, gradul de comunicare internă etc.

Variabilele de resurse umane (variabile HR) ce apar în cadrul acestui indicator se bazează pe concluzii pertinente trase în urma analizării unor modele teoretice diferite, dar și în urma conversațiilor cu specialiștii de resurse umane din cele mai mari organizații europene. În mod tradițional, managementul resurselor umane are drept obiectiv starea de bine a angajaților prin monitorizarea și creșterea satisfacției în muncă. Satisfacția este, de fapt, factorul cheie determinant în crearea unei atmosfere de lucru plăcute și a unei productivități crescute. Orice organizație își dorește creșterea performanței, iar aceasta este direct dependentă de angajați.

Prima variabilă avută în vedere în prezentarea indicatorului european al motivației este **angajamentul salariaților**. Angajamentul permite organizației să crească și să fie competitivă pe piață, fiind o variabilă cheie în determinarea performanței angajaților. Angajamentul presupune existența unei legături strânse între angajați și organizație, legătură ce îi motivează și le determină rezultatele în muncă. Angajamentul poate lua trei forme:

- Angajamentul afectiv – un angajat rămâne în organizație pentru că își dorește acest lucru, pentru că se identifică cu organizația;
- Angajamentul normativ – un angajat rămâne în organizație pentru că se simte obligat să își continue munca;
- Angajamentul de lungă durată – un angajat rămâne în organizație deoarece costurile personale ale plecării sale sunt prea mari: de exemplu, atunci când vârsta nu îi mai permite găsirea altui loc de muncă.

Desigur, ideal ar fi ca orice companie să aibă salariați ce sunt legați printr-un angajament afectiv față de organizație, aceștia aducând valoare adăugată, fiind determinați în munca depusă și proactivi, contribuind decisiv la calitatea produselor și a serviciilor.

O altă variabilă considerată de European Motivation Index este **implicarea angajaților** în munca depusă. Aceasta poate fi definită ca fiind gradul în care angajații unei companii își exprimă pasiunea față de munca depusă. Angajații implicați acumulează o cantitate mai mare de informații într-un timp mult mai scurt și își exprimă creativitatea. Pot fi caracterizați drept ambasadorii organizației întrucât implicarea determină salariații ce și-au asumat deja angajamentul față de companie, să se concentreze asupra atingerii obiectivelor acesteia și să obțină rezultatele așteptate de management. Implicarea, foarte des, determină satisfacția clienților, o rată a fluctuației redusă, dar și profitabilitatea organizației.





UNIUNEA EUROPEANĂ



A treia variabilă considerată este **satisfacția angajaților**, mulțumirea pe care un angajat o simte față de experiențele de la locul de muncă. Satisfacția permite angajaților să muncească într-o manieră mult mai plăcută, stimulând performanța și ușurând procesul muncii. Această variabilă este una dintre cele mai des măsurate în Europa, organizațiile conștientizând faptul că insatisfacția nu determină decât dezinteres, absenteism și fluctuație în companie. Gradul de satisfacție poate varia în funcție de dimensiunea avută în vedere. De exemplu, un angajat poate fi mulțumit de conținutul muncii sale și mai puțin satisfăcut de oportunitățile pe care le are din punct de vedere financiar sau din perspectiva carierei profesionale.

Cea mai importantă variabilă luată în calcul este, desigur, **motivația angajaților**. Este greu să dăm o definiție motivării, fiind mai degrabă un proces prin care angajații sunt determinați să acționeze, să depună un efort în vederea obținerii de rezultate. Pricipalii factori motivatori de la nivelul unei organizații (fără ca ordinea să se refere la importanța factorului) sunt:

- Salariul potențial bun;
- Un pachet atractiv de beneficii;
- Atractivitatea muncii prestate;
- Autoritatea, responsabilitatea și autonomia pe post;
- Recunoașterea de către conducerea organizației și de către colegi a rezultatelor;
- Dezvoltarea intelectuală și profesională;
- Oportunitățile legate de cariera profesională.

La nivelul anilor 2007 și 2008, studiul **European Motivation Index (Effactory organisation, 2009)** a fost realizat în 8 țări europene calculându-se și o medie a rezultatelor obținute în fiecare țară în parte, așa cum se poate observa și în tabelele următoare. Pe o scală de la 1 la 10, indicele motivației se situează în jurul valorii 6, în anul 2007 fiind mai crescut în Germania, Olanda, Belgia și Suedia. Constatăm apariția unor diferențe în cadrul celor 4 dimensiuni avute în vedere în anul 2008, în primul rând o creștere a satisfacției în muncă a angajaților și a motivației la nivelul întregii Europe, însă o scădere a angajamentului acestora față de companie și o menținere a gradului de implicare. În anul 2008, indicele motivației europene a scăzut de la 6.67 la 6.65. Nu putem însă să facem aprecieri cu privire la importanța acestei scăderi, întrucât studiul nu ne oferă informații cu privire la numărul de organizații implicate, numărul de angajați chestionați sau tipul întrebărilor utilizate.

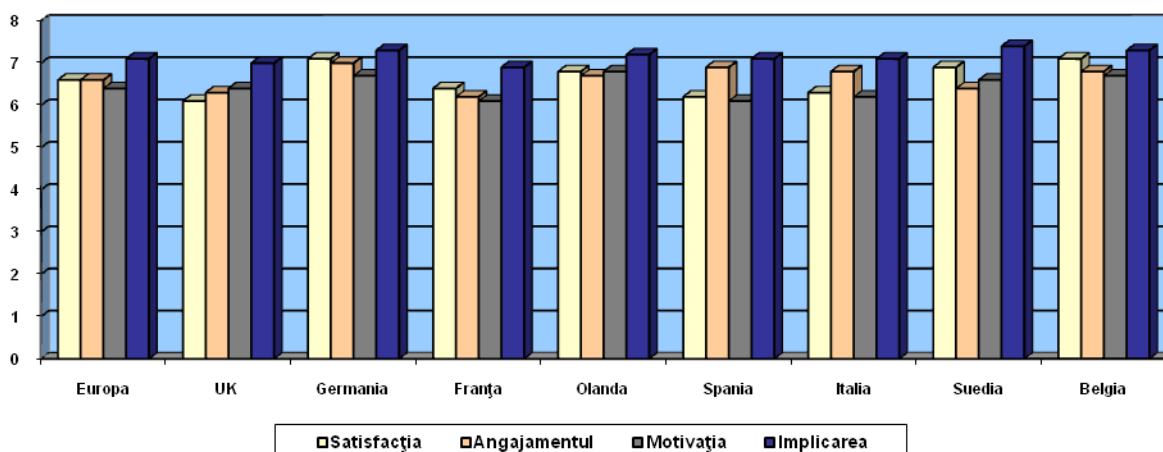




### European Motivation Index 2007

| 2007         | Europa | UK   | Germania | Franța | Olanda | Spania | Italia | Suedia | Belgia |
|--------------|--------|------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              | a      |      | a        |        | a      |        | a      |        |        |
| Satisfacția  | 6.6    | 6.1  | 7.1      | 6.4    | 6.8    | 6.2    | 6.3    | 6.9    | 7.1    |
| Angajamentul | 6.6    | 6.3  | 7        | 6.2    | 6.7    | 6.9    | 6.8    | 6.4    | 6.8    |
| Motivația    | 6.4    | 6.4  | 6.7      | 6.1    | 6.8    | 6.1    | 6.2    | 6.6    | 6.7    |
| Implicarea   | 7.1    | 7    | 7.3      | 6.9    | 7.2    | 7.1    | 7.1    | 7.4    | 7.3    |
| EMI          | 6.67   | 6.45 | 7.02     | 6.4    | 6.87   | 6.57   | 6.6    | 6.82   | 6.97   |

European Motivation Index 2007

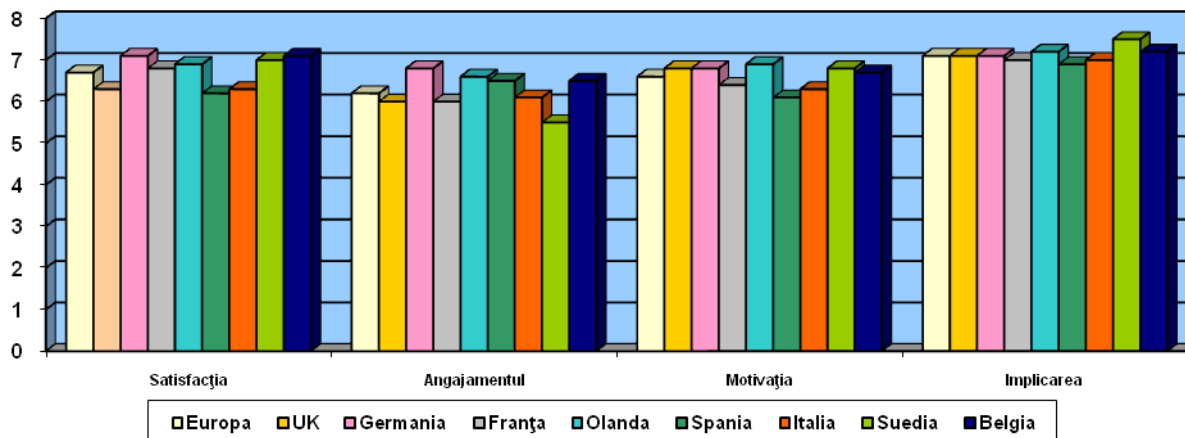


### European Motivation Index 2008

| 2008         | Europa | UK   | Germania | Franța | Olanda | Spania | Italia | Suedia | Belgia |
|--------------|--------|------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Satisfacția  | 6.7    | 6.3  | 7.1      | 6.8    | 6.9    | 6.2    | 6.3    | 7      | 7.1    |
| Angajamentul | 6.2    | 6    | 6.8      | 6      | 6.5    | 6.5    | 6.1    | 5.5    | 6.5    |
| Motivația    | 6.6    | 6.4  | 6.8      | 6.4    | 6.9    | 6.1    | 6.3    | 6.8    | 6.7    |
| Implicarea   | 7.1    | 7    | 7.1      | 7      | 7.2    | 6.9    | 7      | 7.5    | 7.2    |
| EMI          | 6.65   | 6.42 | 6.95     | 6.55   | 6.87   | 6.43   | 6.43   | 6.7    | 6.88   |



European Motivation Index 2008



Studiile efectuate de Effectory au scos în evidență faptul că germanii sunt cei mai implicați angajați din Europa în munca desfășurată. Mai mult, împreună cu belgienii, nemții sunt și cei mai satisfăcuți angajați din țările participante la studiu, înregistrând un scor mediu de 7,1. În contrast cu aceștia, angajații din Marea Britanie înregistrează un grad de satisfacție mai scăzut, scorul mediu înregistrat în primele luni ale anului 2009 fiind de 6,1, identic cu cel înregistrat și în Franța, poate și din cauza faptului că cele două țări sunt puternic afectate de criza economică mondială.

### **The European Employee Index**

În țările nordice din Europa (Suedia, Danemarca, Norvegia) specialiștii în managementul resurselor umane au dezvoltat un model de evaluare a satisfacției în muncă a angajaților denumit European Employee Index (**Ennova organisation**, 2010). Cercetările și dezvoltarea modelului s-au bazat pe chestionare anuale internaționale, conduse în peste 20 de țări, oferind cel mai bun benchmark internațional. Modelul oferă răspunsuri cu privire la ce înseamnă a fi motivat și satisfăcut în muncă și cum aceste aspecte ne pot influența comportamentul. Conform modelului, motivația angajaților, satisfacția și loialitatea lor sunt rezultatul unui număr mare de factori legați de percepția asupra muncii și a mediului de muncă. În European Employee Index, acești factori au fost grupați în șapte categorii, pârgii de creștere a motivației, a satisfacției și a loialității angajaților.



*Reputația reprezintă percepția angajaților față de cunoștințele generale ale organizației și cum sunt acestea percepute în exterior. Percepția are în vedere atât reputația de angajator a organizației cât și poziția acesteia pe piața serviciilor sau produselor oferite.*

*Managementul de top se referă la percepția angajaților cu privire la direcția generală a organizației și oamenii care o conduc.*

*Managementul direct este poate una dintre cele mai importante categorii, referindu-se la modul în care superiorul direct oferă suport angajaților și se reflectă în evaluarea calificărilor acestora prin prisma angajaților subordonați.*

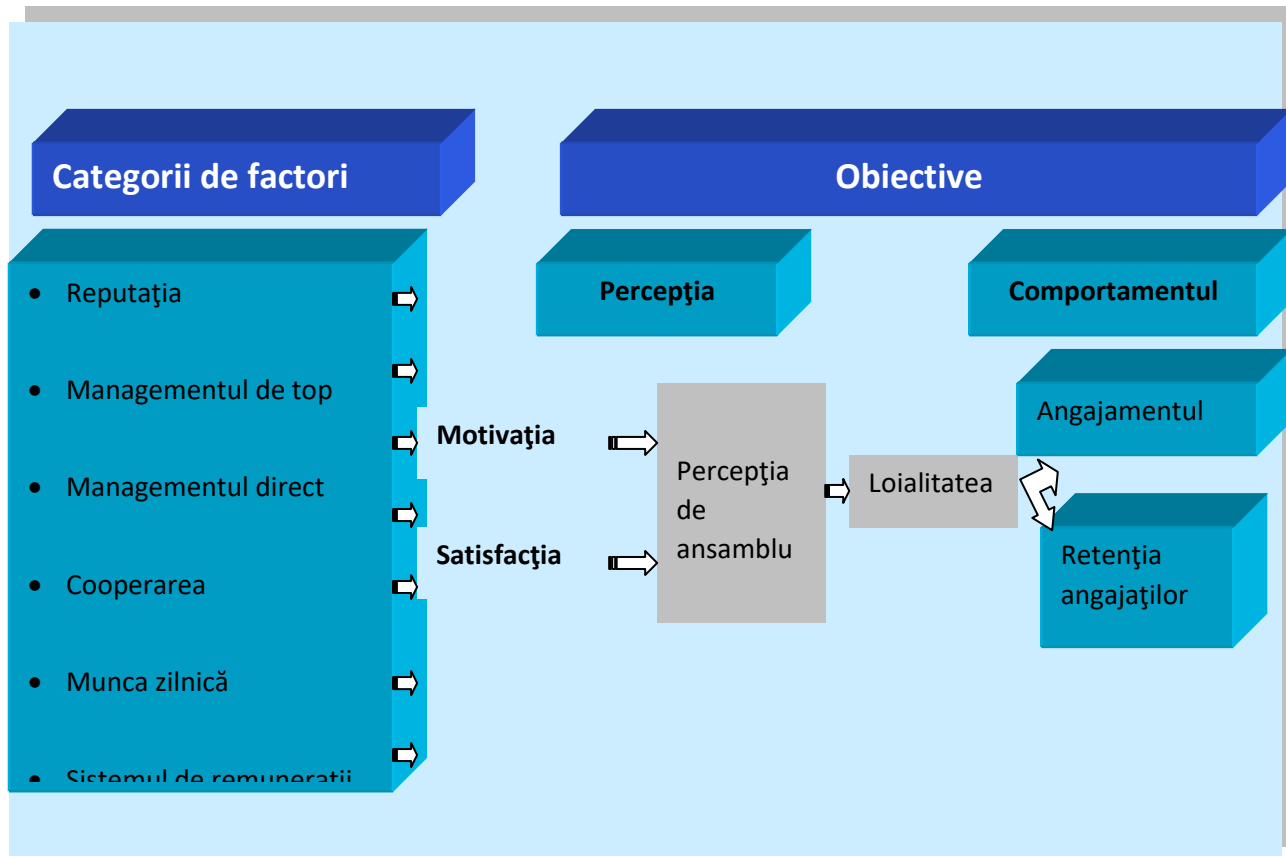
*Cooperarea se referă la calitatea colaborării dintre angajații unei organizații, în relație cu performanța la locul de muncă, în sensul creării unei comunități în cadrul departamentelor, dar și în sensul interacțiunilor sociale atât la locul de muncă cât și în afara lui.*

*Munca zilnică reprezintă percepția angajaților cu privire la conținutul specific al activităților lor de zi cu zi și la condițiile de muncă direct legate de performanța în aceste activități.*

*Sistemul de remunerații se referă la modul în care angajații percep factorii ce le influențează recompensele direct legate de performanța la locul de muncă.*

*Dezvoltarea reprezintă percepția angajaților cu privire la acumularea individuală de competențe la locul de muncă, atât personale cât și profesionale. Competențele pot fi acumulate prin educație formală, cursuri, on-job training, provocări zilnice și chiar feedback din partea managerilor.*





### The European Employee Index Model

Sursa: Adaptare după Ennova (2010)

Ultimul studiu, realizat în 2008 pe baza acestui model de evaluare a satisfacției angajaților din Europa relevă un clasament neschimbat față de 2007 legat de primele două state din lume clasate în ceea ce privește satisfacția și motivația în muncă a angajaților. Pe primul loc se află Danemarca, apoi India. Clasamentul țărilor în ceea ce privește acest indicator este prezentat în tabelul de mai jos.

### Rezultate la nivel global ale studiului The European Employee Index 2008

| Poziția în clasament (2008) | Țara      |
|-----------------------------|-----------|
| 1                           | Danemarca |
| 2                           | India     |
| 3                           | Norvegia  |
| 4                           | Brazilia  |



UNIUNEA EUROPEANĂ

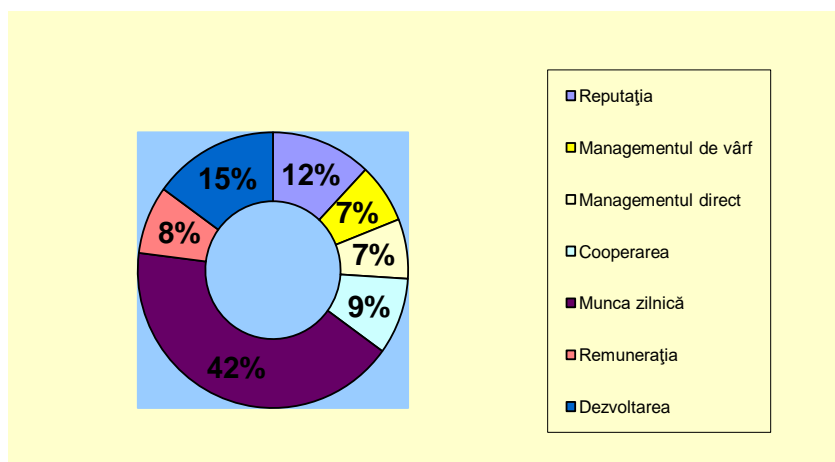


Instrumente Structurale  
2014 - 2020

|    |                |
|----|----------------|
| 5  | Finlanda       |
| 6  | Olanda         |
| 7  | SUA            |
| 8  | Suedia         |
| 9  | Germania       |
| 10 | Rusia          |
| 11 | Estonia        |
| 12 | Irlanda        |
| 13 | Franța         |
| 14 | China          |
| 15 | Spania         |
| 16 | Italia         |
| 17 | Polonia        |
| 18 | Marea Britanie |
| 19 | Cehia          |
| 20 | Japonia        |

*Pentru fiecare țară analizată, categoriile de factori ce influențează decisiv motivația și satisfacția în muncă au fost diferite, cu siguranță influențate de specificul cultural al fiecărei țări. De exemplu, managementul de top este foarte important pentru angajații din Irlanda, SUA și Japonia. Managementul direct exercită o puternică influență asupra angajaților din Marea Britanie, în timp ce cooperarea înseamnă foarte mult pentru salariații din Olanda. În Cehia și Rusia, sistemul de remunerații este decisiv pentru creșterea motivației angajaților. Studiul scoate în evidență și faptul că, indiferent de țară, dezvoltarea resursei umane și activitatea zilnică desfășurată sunt factori foarte importanți pentru creșterea satisfacției angajaților. În figura 18 este prezentată o ierarhie a importanței celor șapte factori pentru angajații din peninsula Scandianvia.*





### ***Ierarhizarea categoriilor de factori determinanți ai satisfacției în muncă în peninsula Scandinavia***

*Un studiu realizat în 2003 de cercetători din Suedia și Danemarca pe marginea satisfacției în muncă și a motivației intrinseci legate de muncă a angajaților din țările nordice (Danemarca, Suedia, Norvegia și Finlanda) evidențiază faptul că angajații danezi erau cei mai satisfăcuți de munca prestată, fără să existe diferențe de gen. Studiul a fost realizat pe un eșantion de 9623 de angajați din cele patru țări menționate, pe o scară de la 1 la 100 gradul de satisfacție și motivația în muncă fiind prezentate în figura 19.*

*Țările nordice sunt, de altfel o situație particulară la nivel european. Pe lângă faptul că duc o politică socială foarte atentă, și managementul acordă o mare atenție angajaților și motivației acestora. Spre exemplu, calitatea forței de muncă daneze din call-center-uri a fost recunoscută ani la rândul, o organizație internațională non-profit din Elveția plasând-o prima la categoria „Oameni” în World Competitiveness Yearbook. Această categorie includea caracteristicile populației și ale forței de muncă, educația, calitatea vieții, dar și atitudinea și motivația forței de muncă. A munci într-un call-center înseamnă cunoașterea unei varietăți de produse și servicii, însă nu poți fi expert în toate. Combinând cunoștințele angajaților, clienții pot fi ajutați în aproape orice situație s-ar afla. Succesul unui call-center depinde în mod evident de calitatea forței de muncă implicate, iar danezii au înțeles acest lucru. Michael Stovelbaek, director la Falck Care call center în Danemarca, preciza că cea mai bună metodă de a asigura*



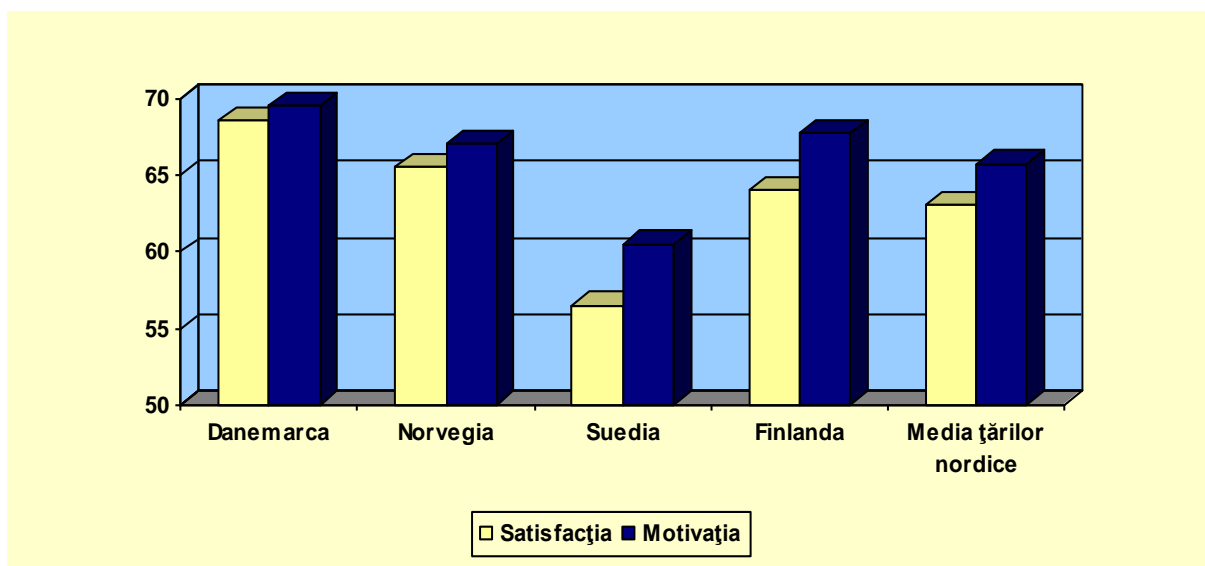
UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

calitatea serviciilor este prin motivarea și satisfacerea nevoilor angajaților. Acesta precizează necesitatea implicării angajaților în business-ul clientului. Sarcina lor nu este doar aceea de a răspunde la telefon, ci și implicarea directă în ajutarea clientului de a-și atinge obiectivele. Această implicare directă conduce automat și la creșterea motivației angajatului în muncă. Dacă în 2002 rata fluctuației forței de muncă în Europa era în medie de 30%, în Falck Care aceasta se menținea în jurul procentului de 14% tocmai datorită tehnicilor de motivare utilizate.

Un alt factor motivator utilizat în companiile de call-center din Danemarca este planificarea carierei organizaționale a operatorilor încă din prima zi de muncă, managerii pornind tocmai de la premisa că nimeni nu își dorește să lucreze 15 ani pe un simplu post de operator call-center. Specialiștii de resurse umane sunt direct implicați în pilotajul carierei angajaților și în clarificarea nevoilor lor de dezvoltare personală și profesională.



Gradul de satisfacție și motivația în țările nordice





## CAPITOLUL 5

### ***IMPORTANTA FORMARII ANGAJATILOR***

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul organizațiilor, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale. A descrie oamenii ca fiind resurse le subliniază importanța și arată faptul că managementul lor cere nivele înalte de preocupare sinceră față de oameni, atenție și profesionalism.

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă au de-a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere și reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie organizația. Implementarea planului presupune recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite și evaluarea permanentă a performanțelor, pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele organizaționale. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații depind într-o măsură covârșitoare de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Dezvoltarea resurselor umane implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în organizație. Problema constă însă în recunoașterea tipului de instruire de care angajații au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus formării.

Pregătirea profesională dă rezultate numai dacă se bazează pe o analiză atentă și realistă a necesităților unei organizații. Succesul pregătirii profesionale depinde de măsura în care se știe ce trebuie făcut?, de ce?, pentru cine? și în ce mod? Pregătirea profesională este un proces de instruire pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor. În activitatea zilnică, persoanele care sunt bine pregătite profesional, indiferent de funcția pe care o îndeplinesc, sunt preferate și recompensate corespunzător. Pregătirea profesională nu se măsoară prin numărul diplomelor de absolvire sau a atestatorilor obținute, deși și acestea își au importanța lor. Măsurarea acesteia este mult mai dificilă pentru că pregătirea se obține pe căi diferite, fiind influențată de o serie de factori.

Prin formare se urmărește dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce prin perfecționare se vizează îmbunătățirea capacității existente. Noțiunea de formare profesională include, după unii autori, calificarea profesională, perfecționarea, specializarea, formarea prin experiență și informarea profesională. Perfecționarea poate fi considerată și ca stadiu al formării care constă în acumularea cunoștințelor referitoare la profesia de bază. Formarea și perfecționarea profesională se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activități sunt de formare sau de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

perfecționare. Experiența acestor două procese este în funcție de preocuparea pentru aplicarea în practică a ceea ce s-a învățat.

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu sfera de cuprindere, creșterea competiției la nivel internațional și intensificarea procesului de globalizare amplifică importanța managementului resurselor umane, determinând apariția necesității de a ține seama într-o măsură din ce în ce mai mare de dimensiunile internaționale ale acestuia. Extinderea activității companiilor la nivel internațional presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele culturale, economice și instituționale care le influențează activitatea, la nivelul fiecărei țări. Toate aceste evoluții determină regândirea rolului strategic al resurselor umane în cadrul unei companii, acestea fiind abordate ca principalul avantaj competitiv de care dispun organizațiile.

În concluzie, se poate afirma că în viitor o forță de muncă educată, motivată și beneficiind de o formare continuă va constitui un avantaj strategic în orice domeniu. Ca urmare, numai acele companii care se vor dovedi capabile să asigure pe langa o conducere adecvată și inspirată și o formare adecvată angajaților vor putea prezenta interes pentru o forță de muncă bine pregătită. O dată dotată cu angajați la un nivel corespunzător de pregătire, responsabilitatea pentru îmbunătățirea și menținerea unei forțe de atracție corespunzătoare a organizației respective va reveni managerilor de la toate nivelurile.

Formarea profesională are ca rezultat așteptat nu numai îmbunătățirea productivității și calității muncii, ci și dezvoltarea sentimentului de responsabilitate și loialitate față de firmă, față de valorile și cultura organizației și dezvoltarea viitoare a acesteia. Se au în vedere următoarele elemente:

- satisfacția muncii prin ea însăși;
- încurajarea implicării în procesul decizional;
- acordarea de recompense competitive;
- accesul și promovarea participării la formarea profesională continuă;
- progresul în carieră și promovarea prin competiție loială.

Fără a se constitui în elemente specifice motivării, o serie de politici din domeniul resurselor umane cu finalitate măsurabilă sau nemăsurabilă în termeni financiari, alimentează satisfacția angajatului. De bază între aceste politici sunt următoarele:





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014 - 2020

- adecvarea politicii salariale la cerințele postului și promovarea formelor de remunerare performantă;
- dezvoltarea unui plan de formare profesională continuă cu implicarea persoanelor cu potențial de afirmare profesională;
- rotirea pe post și promovarea pe criterii de performanță, dezvoltarea carierei.

Utilizarea motivației ca instrument de lucru al departamentelor de resurse umane presupune printre altele și asumarea unor riscuri de management al resurselor umane. Efectele benefice, potențiale, ale motivației, prin utilizarea neadecvată sau în exces a unor instrumente de stimulare pot provoca efecte adverse celor așteptate. Aceste efecte se pot manifesta sub forma:

- fluctuații ridicate de personal în locul reducerii acesteia;
- absenteism în locul prezenței active și participative;
- calitate aparentă a muncii, sau minimală în locul înaltei performanțe;
- inechitate în remunerare.

În România, costul încă redus al forței de muncă, respectiv salarii sub nivelul celor din țările UE pentru o muncă echivalentă, anihilează efectele unei motivări moderate sau de normalitate, avantajele financiare imediate, precum și satisfacția persoanelor de a se dovedi utile și apreciate pe piețele muncii din alte țări și reduc eforturile organizațiilor indigene de a-și menține o forță de muncă performantă și calificată.

Mediul de lucru, atmosfera de încredere și deschidere către nou, flexibilitatea organizației, încurajarea dezvoltării și recunoașterea performanțelor sunt practic ingrediente necesare alături de nivelul pachetului financiar în rețeta succesului companiei Interamal Group Distribution care trebuie să fie performantă și în continuă mișcare și adaptare la cerințele pieții.

Lucrarea de față propune următoarele recomandări privind recompensa și motivarea în muncă:

- ❖ recunoașterea meritelor trebuie să îmbine recompensa pur bănească cu aprecierea și statutul persoanei în firmă;
- ❖ în centrul activității trebuie să se situeze individul, cu tot ceea ce acesta poate să pună la îndemâna întreprinzătorului;
- ❖ scopul sistemului de recompensă trebuie să fie acela de motiva salariații pentru a fi responsabili, performanți și fideli firmei;
- ❖ îmbunătățirea motivării prin promovarea unei comunicări sincere, a instituirii unui sistem de consultare cu salariații;
- ❖ nu este indicat a se recompensa performanțele slabe;





- ❖ este esențială cunoașterea preocupărilor angajaților, ascultarea cu atenție, analizarea limbajului nonverbal și acordarea de sfaturi utile acestora;
- ❖ managerul trebuie să fie un exemplu pentru toți angajații pentru că aceștia au tendința, de regulă, să copieze exemplul șefului;
- ❖ rezolvarea conflictelor constatate să se realizeze în faza incipientă pentru ca acestea să nu genereze situații demotivante;
- ❖ este indicat ca managerul să ofere un feed-back pozitiv, dar să nu facă promisiuni neîntemeiate pe care nu le poate onora.

Pentru a implica cel mai mare număr de părți interesate în programele de învățare pe tot parcursul vieții, măsurile propuse cu privire la parteneriate includ măsurile care vizează: elaborarea și implementarea de cadre de asigurare a calității; promovarea învățării non-formale, în special în cadrul organizațiilor civice și culturale; promovarea rețelelor de formare profesională și a rețelelor de angajatori; implicarea mass-media; sprijinirea angajatorilor în ceea ce privește identificarea nevoilor de formare; și încurajarea stagiilor de ucenicie

### ***5.1 Beneficiile participării la programele de formare ale proiectului***

Formarea profesională continuă devine o practică tot mai des întâlnită, peste tot în lume. Se apreciază că pe această cale cresc șansele de realizare a performanțelor.

Formarea profesională este orientată pe persoana și are drept scop îndeplinirea în cele mai bune condiții a responsabilităților în acord cu standardele firmei/societății comerciale sau alta entitate juridică care utilizează forța de muncă. Astfel, prin parcurgerea activităților derulate prin proiect 658 de persoane, vor dobândi competente și abilități cu caracter de deprinderi.

Analiza pieței muncii, din perspectiva modificării structurii ocupaționale, a relevat 3 mari categorii de ocupații: dominante, cele care și-au schimbat semnificativ conținutul. Indiferent de tipologia lor, majoritatea ocupațiilor au înregistrat schimbări în conținutul muncii, principalii factori generatori fiind adaptarea la nevoile clienților, creșterea competiției și re tehnologizarile. Astfel, pentru a face față competiției și schimbărilor din piața angajatorilor au nevoie de angajați bine pregătiți, adaptați la noile tehnologii, iar indivizii, la rândul lor, trebuie să fie flexibili pe piața muncii, să poată face față ușor schimbărilor și provocărilor oferite de piața muncii, motiv





UNIUNEA EUROPEANĂ



pentru care trebuie sa participe constant la programe de formare profesionala, sa invete pe tot parcursul vietii.

Pentru a asigura incurajarea initiativelor privind programele de formare profesionala, proiectul se va implementa in toate cele 7 Regiuni mai putin dezvoltate, in cat mai multe zone pentru a se evita concentrarea acestora intr-un anumit oras sau judet.

Proiectul dezvolta premisele necesare pentru ca persoanele formate sa ramana cu un bagaj de cunostinte nou ce poate fi utilizat in orice moment pentru dezvoltare si sustenabilitate. Un beneficiu important este acela al crearii unui context favorabil pentru dezvoltarea de initiative competitive.

Proiectul isi propune sa raspunda presiunilor crescute de competitivitate ale unui mediu economic regional in continua schimbare, prin facilitarea si incurajarea angajatiilor de a obtine o calificare si de a se reincadra in munca. Prin sistemul integrat de actiuni, proiectul va genera pe termen lung dezvoltare economica durabila la nivel local, judetean si regional, precum si consolidarea cunostintelor pentru 658 angajati, ca raspuns la nevoile individuale identificate ale persoanelor din grupul tinta si ale regiunilor de dezvoltare, in general. Obiectivele proiectului sustin formarea profesionala a 658 angajati, pentru contrabalansarea efectelor negative generate de schimbarile structurale si procesele de reorganizarea din industrie si pentru generarea de alternative economice si sociale, pentru imbunatatirea nivelului de trai al unui numar cat mai mare de persoane.

Nevoia de formare profesionala in cadrul unui astfel de proiect, este data de nivelul tot mai ridicat al cerintelor si competentelor, de lipsa fondurilor destinate formarii in bugetul propriu al angajatilor si de nevoia de capital uman competent daca este cazul. Beneficiile participarii la cursurile de formare profesionala a persoanelor vizate constau in: oportunitati de dezvoltare personala si integrare sociala; asigurarea unui grad mai mare de mobilitate pe piata muncii prin cresterea sanselor obtinerii unui loc de munca disponibil la nivel regional/national; obtinerea unei certificari fara a suporta costurile destul de ridicate ale unor astfel de cursuri organizate de furnizori de formare profesionala, etc.

Prin sprijinirea si prin formarea a 658 PERSOANE - ANGAJATI proiectul isi aduce contributia la prevederile POCU 2014-2020, prin activitatile care urmaresc cresterea numarului de angajati formati si adaptati pentru o economie de piata competitiva.

Cresterea nivelului de competente al angajatilor din firmele romanesti prin formare profesionala precum si invatarea pe tot parcursul vietii, invatarea la locul de munca sunt principalele obiective ale POCU ce au ca rezultate un capital uman mai eficient si bine pregatit in Romania. Asa cum





este prezentat, obiectivul general al proiectului generează un efect pozitiv pe termen lung prin adaptarea cunoștințelor angajaților din IMM-urile românești la cerințele pieței muncii și la schimbările din mediul economic.

Prin obiectivul general și cele specifice, proiectul contribuie la realizarea obiectivului major al „POCU 2014-2020 care urmărește dezvoltarea resurselor umane prin creșterea accesului la un sistem de educație și formare profesională de calitate, stimularea ocupării, cu precădere pentru tineri, reducerea sărăciei și a excluziunii sociale prin facilitarea accesului la acordarea de servicii sociale și de sănătate”. Proiectul urmărește pregătirea profesională de calitate a capitalului uman din întreprinderile românești contemporane, precum și introducerea conceptului “Lifelong learning” prin programe specifice de planificare a formării profesionale și actualizare permanentă a cunoștințelor angajaților.

Resursele umane reprezintă activul cel mai valoros al unei companii. Întreprinderile au devenit, de-a lungul timpului, din ce în ce mai competitive, confruntându-se cu o necesitate crescândă de orientare către client, în condițiile unei concurențe internaționale ridicate, unor piețe instabile, într-un mediu nesigur și ale unor cerințe ale consumatorilor într-o permanentă schimbare. Există multiple probleme ale resurselor umane care afectează aceste întreprinderi, respectiv salariile mici, cererea mare pentru flexibilitatea personalului, nivelul ridicat de instabilitate a forței de muncă, deficitul de competențe etc. Investiția continuă în resursa umană, prin participarea la cursuri de formare și dezvoltare a competențelor și abilităților reprezintă o calitate intrinsecă a firmelor. Îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor forței de muncă poate determina creșterea competitivității firmelor și menținerea unui sector viabil. Nevoia asimilării de noi cunoștințe, formării de noi competențe este din ce în ce mai presantă în prezent, întrucât ritmul de dezvoltare a tehnologiei este atât de rapid ca pregătirea angajaților, de multe ori, nu ține pasul.

Principala motivație a grupului țintă de a participa acțiunile acestui proiect rezidă în faptul că acesta propune soluții concrete pentru a nevoile existente la nivelul resurselor umane din cele 7 regiuni. Soluțiile concrete oferite de proiect nevoilor grupului țintă constau în oferirea de programe de formare profesională de calificare, perfecționare, inițiere și specializare, acreditate ANC, în special adresate angajaților din GT, care este marcată de una dintre cele mai mari rate de instabilitate a personalului și lipsa acută de formare specializată. Cursurile propuse vizează ariile de activitate care necesită cel mai mare număr de angajați în conformitate cu solicitările din chestionarele de nevoi, ducând astfel la maximizarea impactului pozitiv pe care proiectul îl va avea asupra grupului țintă și asupra întreprinderilor unde își desfășoară activitatea.

