

PROIECT DECOMP

Fundația Diaspora, Coleburn Consulting

**EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE ȘI
MOTIVAREA ANGAJAȚILOR
SUPPORT DE CURS**

AUTORI:

Zoltán BOGÁTHY

Ildikó ERDEI

Corina ILIN

TIMIȘOARA

2007

OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE

Studiind acest modul, veți fi în măsură:

1. să clarificați expectanțele angajatorilor și angajaților;
2. să analizați problemele obișnuite în evaluare personalului și să identificați soluțiile lor;
3. să subliniați rolul evaluărilor în managementul resurselor umane;
4. să înțelegeți necesitatea de a motiva angajații;
5. să înțelegeți natura motivației;
6. să identificați motivațiile echipei Dvs.

Mituri si idei preconcepute despre motivare și motivație

Mitul nr. 1

"Eu pot motiva oamenii"

De fapt, nu prea - trebuie ei însisi să se automotiveze.

Angajații trebuie să se motiveze singuri. Ce puteți face Dvs. este să creați un cadru favorabil pentru ca cei din echipă să fie motivați și promovați.

Mitul nr. 2

"Banii sînt o motivație foarte bună"

Nu prea. Anumite lucruri, precum banii, pot ajuta persoana să nu-și piardă motivarea, dar de obicei nu sunt factorul-cheie. Este important deci de înțeles ce îi motivează pe angajații Dvs.

Mitul nr. 3

"Frica este o motivație extrem de bună"

Frica este o motivație foarte bună, dar doar pentru o scurtă perioadă de timp. De aceea țipetele șefului nu au un efect prea mare după o anumită perioadă.

Mitul nr. 4

"Eu știu ce mă motivează pe mine, deci știu ce-i motivează pe alții"

Chiar deloc. Oameni diferiți sunt motivați de lucruri diferite. Eu pot fi motivat prin posibilitatea de a fi promovat în organizație, iar altcineva prin acordarea a câtorva zile libere. Iarăși, e bine să aflați ce îi motivează pe membrii organizației.

Mitul nr. 5

"O mai mare satisfacție a muncii efectuate înseamnă o mai mare performanță"

Cercetările arată că nici aceasta nu este adevărat. Dacă scopurile organizației nu coincid cu scopurile angajaților, atunci angajații nu lucrează eficient în vederea realizării misiunii organizației.

Mitul nr. 6

"Eu nu pot înțelege ce îi motivează pe angajați - aceasta este o adevărată știință"

Nici gând. Există câțiva pași pe care trebuie să-i urmați pentru a încuraja membrii organizației să se automotiveze și să sporească performanța lor în cadrul organizației.

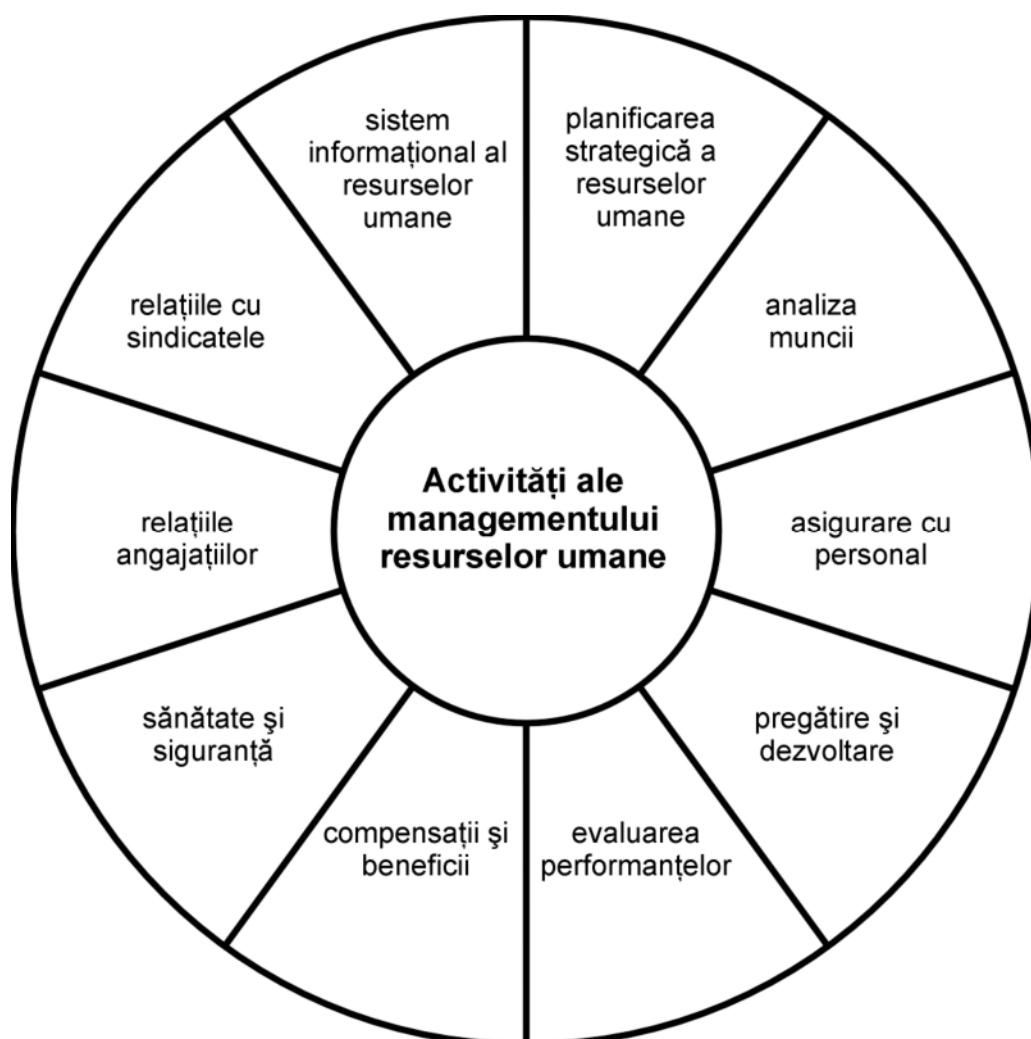
CUPRINS

1. Sistemul de management al resurselor umane – Evaluarea performanțelor profesionale
 1. 1. Planificarea strategică a resurselor umane
 1. 2. Analiza funcției/postului
 1. 3. Asigurarea de personal
 1. 4. Pregătirea profesională și dezvoltarea personalului
 1. 5. Evaluarea performanțelor
 1. 6. Recompensare, beneficii, ajutorare și stimulente
 1. 8. Relațiile angajaților
 1. 9. Relațiile cu sindicatele
 1. 10. Sisteme informaționale și evaluarea resurselor umane
2. A conduce, a motiva sau a influența? Motivarea angajaților
 2. 1. A. Teorii ale conținutului motivației
 2. 1. B. Teorii ale procesului motivării
3. Aplicații

1. Sistemul de management al resurselor umane – Evaluarea performanțelor profesionale

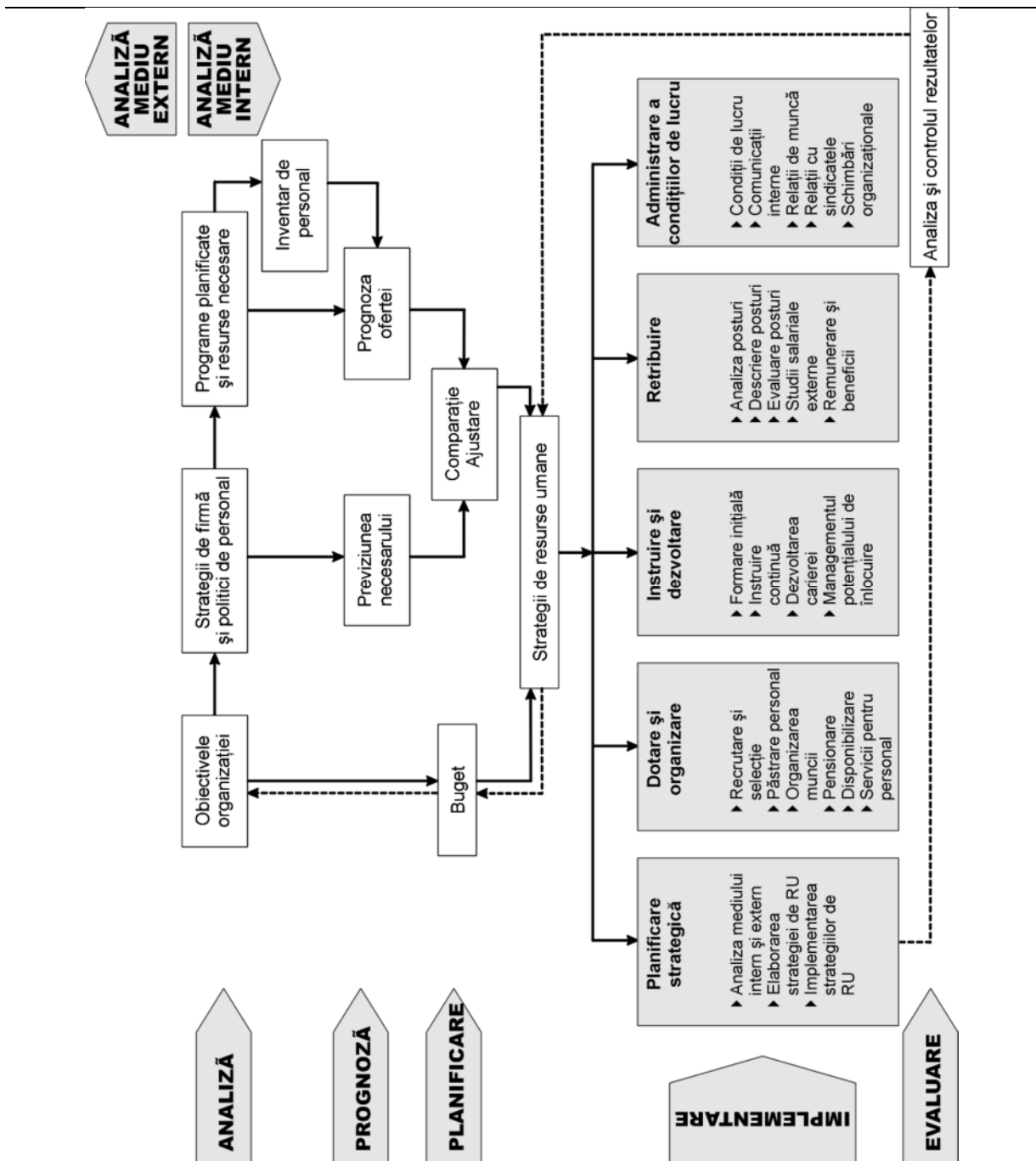
Implementarea sistemului de management al resurselor umane asigura funcționarea eficientă a următoarelor funcțiuni indispensabile dezvoltării organizației:

- Planificarea strategică a resurselor umane
- Analiza și descrierea posturilor
- Asigurarea de personal
- Pregătirea profesională și dezvoltarea personalului.
- **Evaluarea performanțelor.**
- Recompensare, beneficii, ajutorare și stimulente.
- Sănătatea personalului și securitatea muncii.
- Relațiile angajaților.
- Relațiile cu sindicatele.
- Sisteme informaționale și evaluarea resurselor umane.



1. 1. Planificarea strategică a resurselor umane

Prin această activitate, managementul resurselor umane se situează la un nivel înalt (top - level) de conducere, fiind o preocupare strategică. Procesul general de planificare strategică urmărește să anticipeze schimbările în societate și efectele lor asupra organizației ținând seama de tendințele unor schimbări social-economice și în special al celor demografice. Prin anticiparea corectă și cât mai obiectivă a nevoilor de personal și elaborarea și dezvoltarea planurilor specifice resurselor umane se poate asigura un număr corespunzător de angajați și o structură adecvată pe specialități, pe nivele de pregătire, pe vârste, etc.



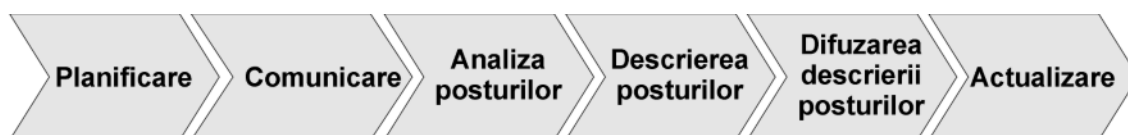
1. 2. Analiza funcției/postului

Analiza funcției este una din activitățile de bază ale compartimentului de resurse umane care presupune concentrarea atenției asupra analizei conținutului funcțiilor existente în cadrul organizației.

Pe baza informațiilor oferite de analiza funcției se realizează *descrierea și specificarea funcției*, documente care se folosesc pentru acțiuni privind selecția personalului, orientarea/acomodarea noilor angajați în cadrul organizației, precum și pentru aprecierea măsurii în care angajații se identifică cu cerințele funcției și așteptările. În plus informațiile din analiza funcției sunt folosite pentru fundamentarea sistemului de salarizare ale organizației, evaluarea performanțelor, pregătirea profesională și altele.

Avantajele funcțiunii de analiză a postului:

-
- Evidențierea și clarificarea posturilor pentru care se caută noi angajați
 - Construirea de fișe de post din care să rezulte cerințele angajaților care vor fi selectați pentru a ocupa posturile vacante
 - Oferă informații necesare funcțiunii de perfecționare și dezvoltare a angajaților
 - Oferă informații despre criteriile necesare evaluării performanțelor
 - Facilitează analiza structurii organizaționale în vederea eficientizării acesteia
 - Fundamentarea nivelului remunerării prin clasificarea și ierarhizarea posturilor
-



- ▶ obiective
- ▶ informații necesare
- ▶ alegere agenți

Elemente

- ▶ titlul postului
- ▶ titlul postului superiorului imediat
- ▶ titlurile și numărul ocupanților posturilor subordonate
- ▶ rațiunea de a fi a postului
- ▶ responsabilități, datorii, sarcini și activități pe care le presupune postul
- ▶ echipamente și instrumente utilizate
- ▶ relații de comunicare
- ▶ limite de autoritate specifice postului
- ▶ tipuri de verificări pe care exercitarea postului le presupune
- ▶ specificul coordonării pe care titularul postului o exercită asupra subordonaților săi
- ▶ condițiile de muncă
- ▶ specificațiile postului

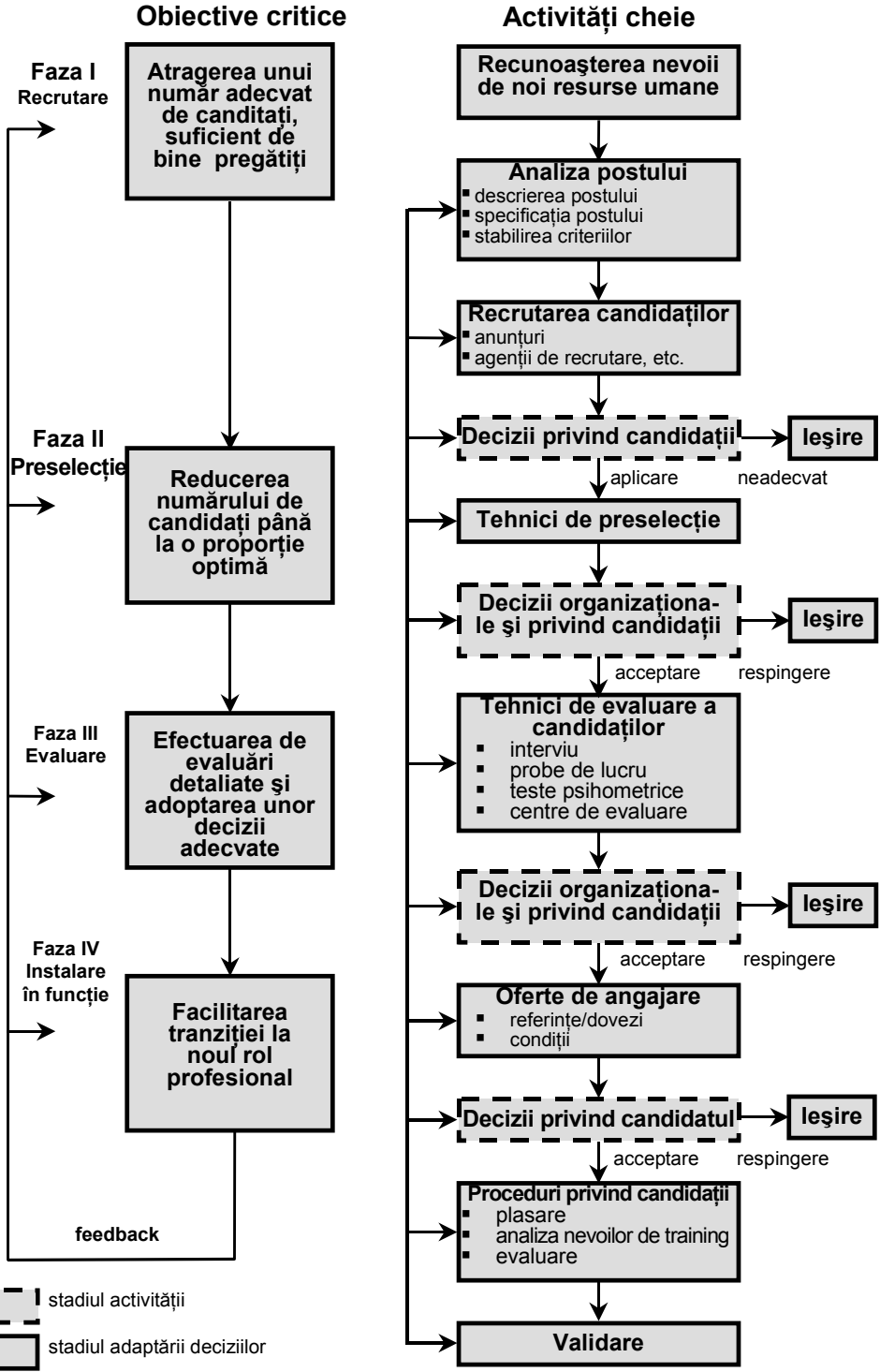
- ▶ angajați
- ▶ superiorii ierarhici direcți
- ▶ departamentul de resurse umane

1. 3. Asigurarea de personal

În această grupă intră atribuții referitoare la recrutarea și selecția personalului pentru organizație.

Recrutarea personalului precede selecția și reprezintă totalitatea acțiunilor întreprinse pentru a atrage număr suficient de candidați pentru ocuparea unui post vacant din cadrul organizației.

Selecția personalului înseamnă alegerea dintr-un număr de candidați a celei mai potrivite persoane pentru o anumită funcție. Selecția implică folosirea unor surse de date cum sunt: formularul de solicitare a postului, interviuri, teste, investigații de fond și examinarea fizică (medicală). Prin selecție managerii trebuie să ocupe posturile din diferite compartimente, cu persoane care să fie compatibile cu exigențele profesionale, legale și sociale, precum și cu nevoile proprii ale organizației.



1. 4. Pregătirea profesională și dezvoltarea personalului

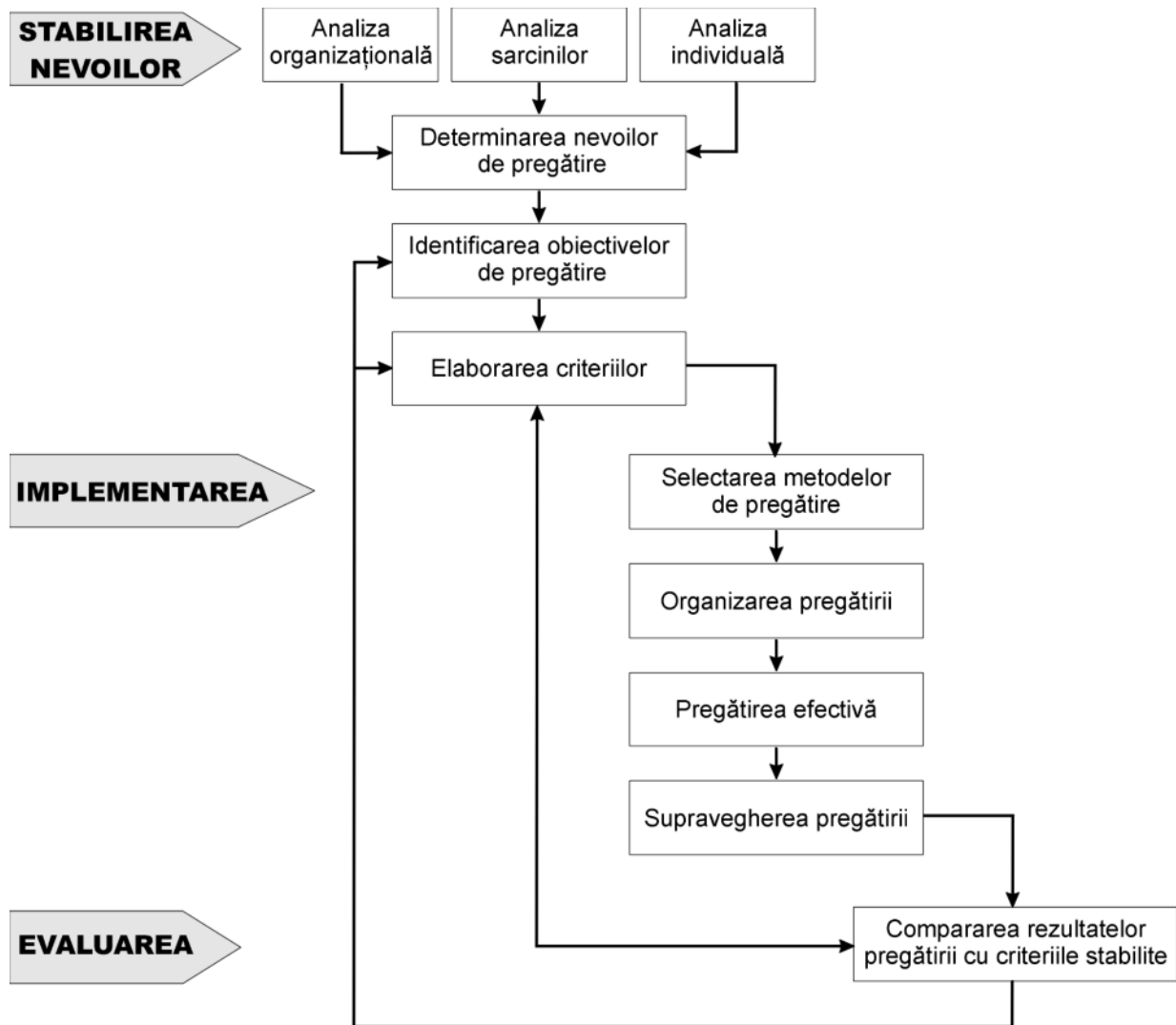
Pregătirea și dezvoltarea profesională a personalului include orientarea noilor angajați cu privire la condițiile și cerințele funcției, constând în acomodarea acestora cu cerințele funcției în care au fost încadrați, precum și stimularea dezvoltării și creșterii pregătirii profesionale a angajaților.

Stabilirea nevoilor de pregătire, evaluarea rezultatelor pregătirii, planificarea carierei și dezvoltarea managementului sunt activități care se amplifică antrenând și o creștere corespunzătoare a cheltuielilor afectate acestor obiective.

Având în vedere costurile în creștere ale pregătirii și ale celor privind selecționarea și dezvoltarea personalului, este necesar să se estimeze costurile și să se analizeze eficiența pregătirii, exprimată în beneficii obținute pe unitatea bănească cheltuită, creșterea productivității muncii sau rezultate/efecte.

Cele trei componente ale acestei funcțiuni sunt:

-
- *Instruirea*, definită ca aducerea angajaților la standardele de performanță adecvate prin intermediul pregătirii teoretice și practice (calificare, recalificare)
 - *Formarea personalului*, prin intermediul căreia angajații își însușesc cunoștințe, deprinderi și comportamente necesare ocupării unor posturi
 - *Perfecționarea personalului* în care angajații dobândesc cunoștințe, deprinderi și comportamente la un nivel superior și care sunt necesare în viitor.



1. 5. Evaluarea performanțelor

Evaluarea performanțelor înseamnă a stabili periodic, cât de bine își îndeplinește angajatul atribuțiile funcției pe care o ocupă. Asemenea evaluări sunt utilizate pentru luarea deciziilor privitoare la recompense și stimulente, stabilirea domeniilor în care sunt necesare măsuri de pregătire și dezvoltarea adițională a angajaților, luarea unor decizii de plasare și promovare a personalului, îmbunătățirea conținutului funcției și altele. Deși pentru o varietate de motive în multe organizații nu se fac asemenea evaluări ale performanțelor, acestea sunt totuși necesare pentru a pune în evidență egalitatea la angajare și pentru finalizarea eventualelor conflicte de muncă care ajung la organele judecătorești. În plus, este un mod eficient de a lega nemijlocit performanțele realizate, salarizarea și recompensarea personalului.

Obiectivele specifice acestei funcțiuni sunt:

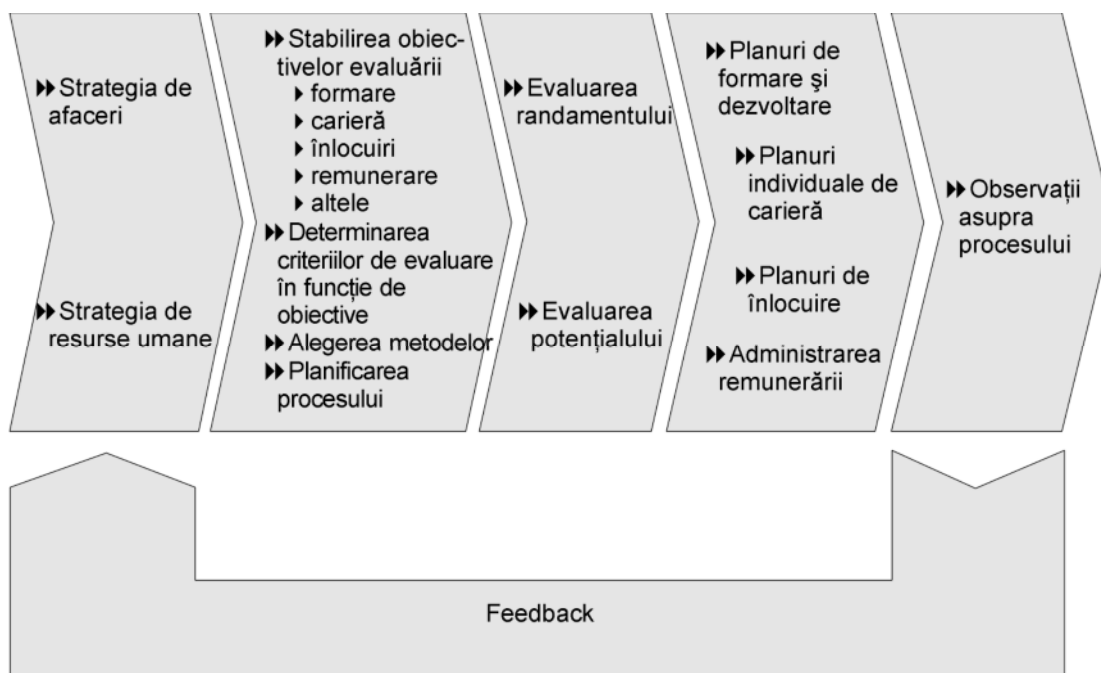
-
- Evaluarea randamentului individual, pentru a determina gradul în care angajatul satisface așteptările firmei. Criteriile de evaluare includ: sarcinile de realizat (conform fișei postului), rezultate de obținut, comportamente care respectă normele și valorile organizației.
 - Managementul performanței, prin care rezultatele evaluate vor forma un plan al dezvoltării viitoare ale angajatului

Avantajele unui sistem de evaluare al performanțelor:

- Identifică performanța actuală a angajatului
- Cuantifică progresul angajatului față de evaluarea precedentă
- Oferă informații despre punctele tari, dar și cele care necesită dezvoltarea angajatului
- Bază pentru sistemul de remunerare și recompensare
- Motivează angajații
- Determină potențialul angajaților
- Oferă informații necesare planificării succesiunii
- Apără organizația în fața justiției în cazul concedierii angajatului pentru rezultatele nesatisfăcătoare obținute

Forme de evaluare a performanțelor

- Evaluare informală (continuă)
- Evaluare formală (periodică)



1. 6. Recompensare, beneficii, ajutorare și stimulente

Recompensarea personalului prin salarii, stimulente și ajutoare, trebuie făcută în corelație cu îndeplinirea sarcinilor de muncă în organizație. Fiecare organizație trebuie să-și elaboreze, dezvolte și să-și perfecționeze sistemele de bază de salarizare și de recompensare pentru munca depusă și rezultatele obținute de fiecare angajat. O preocupare majoră este în legătură cu sporirea rapidă a cheltuielilor pentru ajutorare, în special cele privind sănătatea personalului.

O tendință care se manifestă este folosirea unor sisteme flexibile de stimulente, care oferă angajaților posibilitatea de a opta pentru diferite forme de recompensare și ajutorare.

Administrarea enumerării are ca principale obiective:

-
- Atragerea de noi angajați competenți, reținerea și motivarea personalului cu rezultate superioare în muncă.
 - Determinarea costului remunerării aceasta fiind o componentă majoră în costurile pe care le are firma.
-

1. 7. Sănătatea personalului și securitatea muncii

Sănătatea fizică și mentală, securitatea muncii angajaților sunt preocupări vitale. Preocupările pentru securitatea muncii trebuie completate cu cele privitoare la starea de sănătate a angajaților. Aceste preocupări sunt în legătură cu riscurile și pericolele care au apărut ca rezultat al unor noi substanțe chimice și alte substanțe nocive folosite în procesele de producție. Sporesc, de asemenea și responsabilitățile sociale ale managementului față de angajați și față de populație în general.

1. 8. Relațiile angajaților

Relațiile formale între angajați și patroni trebuie organizate și conduse în interesele ambelor părți. Pentru a facilita relațiile angajaților, este important a aduce la cunoștința acestora a politicilor și reglementărilor din domeniul personalului/resurselor umane, pentru că atât patronii și managerii, cât și angajații să cunoască ce se așteaptă de la ei și să aplice aceste politici și regulile legale și proprii.

Având în vedere că în orice colectivitate sau grup social, între membrii acestora au loc și relații interumane neformale, bazate pe criterii nereglementate și neinstituționalizate, managementul resurselor umane trebuie să identifice asemenea relații, să ia măsuri de diminuare a intensității lor și să limiteze efectele negative asupra activității organizației.

1. 9. Relațiile cu sindicatele

Activitățile privind relațiile cu sindicatele sunt importante și prezintă interes deoarece ele privesc și afectează angajații, managerii și performanțele multor activități ale personalului/resurselor umane.

Contactul între sindicate și patroni se produce la două nivele. La nivel formal, organizațional, sindicatul este agentul care reprezintă interesele unui grup mai mare sau mai mic de angajați, din cadrul unei organizații. Ele participă la discuții sindicat-patroni și la negocieri colective, proces în care considerațiile comportamentale joacă un rol vital. La alt nivel sunt relații continue sindicate – organizație concentrate asupra nemulțumirilor și cerințele individuale care apar în termenii înțelegerilor de muncă.

1. 10. Sisteme informaționale și evaluarea resurselor umane

Sistemele informaționale și de comunicații sunt vitale pentru conducerea și coordonarea activităților în domeniul personalului/resurselor umane.

Proiectarea, dezvoltarea, menținerea și folosirea sistemelor de informare în domeniul resurselor umane, utilizând computerele, sunt necesare pentru a fi mai bine înregistrate, folosite și cercetate datele privind această activitate.

Crearea, menținerea și dezvoltarea bazei de date și sisteme de informare și comunicație privind resursele umane sunt importante în rolul strategic al managementului resurselor umane. Patronii trebuie să folosească metode și mijloace variate pentru a informa angajații cu privire la strategiile, politicile și perspectivele de dezvoltare a organizației. Măsurarea eficienței activităților personalului/resurse umane este realizată prin evaluarea a cât de bine sunt îndeplinite sarcinile acestui domeniu în cadrul organizației.

2. A conduce, a motiva sau a influența? Motivarea angajaților

Conceptul de motivație a cunoscut un succes uimitor. Toată lumea folosește acest cuvânt fără a-i cunoaște întotdeauna semnificația tehnică. Terence R. Mitchell (1982), unul dintre specialiștii americani ai acestei probleme, amintește: “Recentele reușite referitoare la teoria și cercetările privind motivația arată că anumite scăpări sunt întâmplătoare... Apropierile axate pe nevoi sau diferențe individuale, reprezentate de autori ca Maslow, aproape au dispărut din literatura tehnică”. Ne găsim într-o situație paradoxală: succesul noțiunii, în schemele utilizate aici și acolo, abandonarea noțiunii de către specialiștii comportamentului organizațional. De ce această divergență ?

Motivația este procesul psihologic care determină orientarea și persistența acțiunilor voluntare spre atingerea scopurilor. A ști dacă cineva este sau nu motivat nu este atât de interesant pe cât este „obiectul” care motivează subiectul. Orice ființă este motivată, trebuie doar știut de ce anume. Am putea parafraza: spune-mi ce te motivează, și-ți voi spune cine ești. Care sunt obiectele, mizele concrete, pe care subiectul le percepe ca motivante ?

Lumea marketingului și a publicității utilizează neîncetat această teorie. Pentru marketing, ancheta motivației nu constă în a ști dacă oamenii sunt sau nu motivați, ci a căuta să se identifice care produse, obiecte (materiale, simbolice) sunt percepute ca motivând actul de cumpărare. Care sunt elementele care, prezente în acel produs (forme, culoare, material, funcțiune, desing, etc), duc la comportamentul de cumpărare.

În ceea ce privește publicitatea, odată identificate caracteristicile motivante, va fi prezentat produsul mărcii, ca suport al tuturor acestor caracteristici, sau publicitatea va arăta că avem dreptate legând cumpărarea unui astfel de produs de satisfacerea unor astfel de trebuințe. Și, dacă se poate, un întreg evantai de trebuințe (nevoi): cumpărarea unei astfel de mărimi vă va satisface nevoia de lux, reușită socială, afirmare de sine, apartenență la o elită sau la un grup privilegiat.

În domeniul muncii, trebuie aplicată teoria motivației, respectând logica sa.

Care sunt caracteristicile muncii unui angajat pentru ca acestea să fie percepute ca fiind motivante ?

Pentru aceasta trebuie:

- să se facă anchete de motivație nu asupra trebuințelor, ci asupra componentelor motivante ale muncii;
- să se asigure (convingă) că slujbele propuse prezintă aceste componente (definite de către client – salariat și nu de către furnizorul – funcționar);

- în fine, ceea ce se uită de cele mai multe ori, a organiza o funcție motivând că doar performanțele contează, aduce retribuțiile așteptate.

Nu se poate aplica ușor o teorie ca cea a motivației. Contra a ceea ce se crede și se spune de obicei, a recurge la teoria motivației presupune serioase dificultăți de aplicare, de punere în practică.

Ar trebui ca:

- performanțele în muncă să corespundă compartimentelor individuale, permițând (singure) să se obțină ceea ce executantul estimează ca dezirabil;
- se individualizează recompensele doar pentru partea de performanță diferențială (nu și pentru munca medie, efectuată de fiecare în acest post);
- performanțele depind doar de eforturi, de munca unui individ și nu de munca unui grup sau de funcționarea unei instalații;
- se identifică compartimentele individuale, ce permit atingerea nivelului de performanță dorit;
- sistemul de evaluare ține cont de aceste compartimente.

Aceasta corespunde exigențelor respectate de specialiștii din marketing și publicitate. Dumneavoastră cumpărați și consumați acest produs (un astfel de produs), procurându-vă produsul ce are caracteristicile ce motivează actul cumpărării și care, după dumneavoastră, vă satisface dorințele sau nevoile. Dacă ați cumpăra un alt produs, ați obține mai puține satisfacții.

Nu suntem motivați de muncă (de lucru), ci de ceea ce obținem prin ea!

Trebuie remarcat mai întâi că aceste condiții sunt ușor de respectat, pentru un anumit tip de muncă, de exemplu munca vânzătorilor într-o rețea de vânzare: individualizarea performanței, comportamente de vânzare performante, destul de ușor de identificat gustul acestei populații pentru reușita financiară, autonomia, afirmarea de sine și dominația actului vânzării, toate retribuțiile obținute odată cu atingerea performanțelor de vânzare crescute.

Se poate remarca, de asemenea, cum, în întreprinderile în care sunt preferate discursuri frecvente asupra motivației, se află cei mai mulți funcționari nemotivați.

Într-o carte recentă, referitoare la criza motivației, o specialistă franceză în psihologia organizației, Claude Levy – Leboyer (1984), insistă asupra a trei mecanisme psihologice, ce apar în procesele de motivație. Numeroase lucrări americane și europene se pun de acord asupra importanței lor, multă vreme puțin apreciate.

Acestea sunt mecanismele de expectație, instrumentalitate și valență:

- expectația – subiectul estimează că poate efectua (ajunge) la performanța cerută, pentru a obține obiectul motivant și că eforturile necesare nu ar fi disproportionale, în raport cu retribuțiile obișnuite;
- instrumentalitatea – obiectul motivant, dorit, căutat, nu este decât un mijloc, “ceva care servește la atingerea unui scop”; a face un astfel de lucru, a reuși o astfel de performanță ne motivează, dacă le percepem ca pe un mijloc de a obține satisfacerea unei dorințe: salariu, aprecierea unui superior sau a colegilor, valorizare de sine, acord cu valorile morale personale;
- valență – intensitatea motivației depinde de valoarea pe care subiectul o dă personal la ceea ce obiectul motivant îi permite să obțină.

Pentru a fi puternic motivat de auto – organizarea unei slujbe, trebuie ca un salariat:

- Să estimeze puterea de a stăpâni exigențele de auto – organizare, pe care trebuie să și le asume și din care va obține satisfacții, în funcție de eforturile corespunzătoare.
- Să estimeze că organizarea de către el însuși a acestei munci îi va permite satisfacerea nevoii de afirmare, de valorizare, de a nu se supune, în orice moment, unui superior ierarhic, etc.
- Să estimeze că a se valoriza și a se afirma în cadrul unei activități salariale este un obiectiv prioritar în viața unui individ.

De asemenea, într-un anumit fel, oamenii sunt, teoretic, motivați pentru a fonda propria întreprindere (a se pune la propria dispoziție). Cu toate acestea, mecanismul de trecere la act nu se declanșează, în majoritatea cazurilor.

Expectația: vom avea relații sociale și comerciale ? Avem o poziție, în sistemul socio – economic, astfel încât (în așa fel) să merite osteneala (efortul) ?

Instrumentalitatea: statutul și rolul de șef într-o întreprindere constituie un mijloc de a obține ceea ce dorești de la viață ? Nu există alte modalități de a obține, alte posibilități mai puțin costisitoare (în implicații) ?

Valența: nu mai există și alte scopuri pe care vrem să le atingem (obținem)?

Astfel, atunci când evocăm teoria motivației, trebuie văzute toate condițiile de aplicare. Habitudinile de limbaj ne fac să uităm acolul instrumental. Astfel, munca motivează pentru că permite obținerea (a se obține ceva). Atunci când un conducător declară că puterea motivează, sau, ca Henry Kissinger, care o consideră ca afrodisiac absolut, unii uită să explice mecanismele motivației în exercițiul puterii;

- stimularea (excitația) psihologică, senzația de dependență a celorlalți, dominația, imaginea (dată) de sine, avantajele financiare pe care relația de putere permite să le obții;
- recunoașterea de a fi gată să plătești costurile pe care le presupune acest exercițiu, exigențe, eforturi, compromis, aranjamente.

Comportamentele nu rezultă decât din motivații

Pentru a crede în succesul noțiunii de motivație, am putea deduce că în ea constă explicația ultimă a comportamentelor. Nu s-a ajuns a considera, în numeroase ocazii (seminarii, cărți de management, îndemnuri ale conducătorilor) că rolul încărcării se reduce la a motiva personalul, de teamă să se spună că el constă în principal în obținerea de comportamente conforme cu obiectivele organizaționale, mai simplu spus, conform definiției funcției?

În numeroase cazuri, noțiunea de motivație a cunoscut succesul pentru că ea traduce un vis frumos al ierarhiilor: a nu mai exercita presiuni asupra subordonaților. Într-adevăr, subordonații motivați de munca lor lucrează singuri, prin (pentru) ei înșiși. Nu mai e nevoia de a comanda, în sensul de a face presiuni, a supraveghea, a controla, a înfrunța (a aduce afronturi), a spune “nu”, a refuza, a sancționa.

Comportamentele noastre și în special comportamentele de lucru, rezultă atât din ceea ce vrem să evităm, cât și din ceea ce vrem să obținem. Specialiștii vorbesc de stimuli buni (favorizanți) și de stimuli aversivi. Se muncește pentru ceea ce se obține, dar și pentru a evita să pierdem ceea ce vom pierde dacă n-am lucra, cu toate inconvenientele ce-ar rezulta. În fiecare muncă, există lucruri pe care suntem obligați să le facem, pentru a evita o serie de consecințe (pierderea de avantaje, inconveniente suplimentare). Muncim pentru și împotriva.

Orice lucru comportă aspecte dezirabile (mizele pozitive) și aspecte aversive (mizele negative). Comportamentul în muncă traduce o strategie, căutarea utilității medii maxime, ar spune un economist. Comportamentul calculat, în muncă, al fiecărui individ, constă în minimizarea aspectelor negative și în maximizarea aspectelor pozitive. În măsura în care mediul (cadru) nu obligă la asigurarea aspectelor aversive ale unei munci, origine a mizelor negative, intereseții vor căuta să se debaraseze de ele. De altfel, dacă mediul nu controlează decât mizele pozitive, care sunt obținute cu condiția asigurării totalității contribuțiilor cerute, va fi favorizată aceeași reacție.

Contribuțiile asigurate și retribuțiile obținute devin independente. Jocul social – organizațional este adesea pervertit: actorii se străduiesc să minimizeze partea contribuțiilor lor, sursă a mizelor negative, încercând sporirea singurelor mize pozitive ale situației lor de lucru. Este strategia “totdeauna mai mult”. Cui se poate reproșa ?

Dacă vrem să realizăm un management eficient al resurselor umane, trebuie dată relației muncitor – întreprindere natura de schimb: schimb de contribuții, furnizate de colaboratori contra retribuțiilor de orice fel obținute de ei. Dat fiind că acestea comportă aspecte pozitive și negativa, ierarhia va genera aceste schimburi: motivând mizele pozitive, făcând să accepte contrapărțile, mizele negative.

Putem spune că rolul ierarhiei, mai mult decât un rol de motivație, este un rol de influențare.

Situații și dispoziții

Conducătorii și managerii au tot interesul de a nu se mai baza doar pe teoria motivației, soluție la problemele de mobilizare a personalului.

Constrângerile productivității, condițiile de muncă, atitudinea salariaților, și mulți alți factori, vin să impună o gestiune mai importantă. Într-o economie concurențială, nu ne putem mulțumi cu o apropiere între costurile globale ale resurselor umane și contribuțiile furnizate.

Bineînțeles, totdeauna suntem preocupați de costul personalului (cel puțin, în întreprinderile normal gerate). Progresul constă într-o mai bună stăpânire a costurilor și contribuțiilor. Evoluția constă în a da ierarhiei rolul pe care ea-l poate asigura. Economistul american Martin Weitzman (1986) estimează că “războiul contra inflației nu poate fi câștigat dacă-l aducem (îl ridicăm) la un nivel elevat și steril al gestiunii macro – economice pure.

Victoria va fi reputată în tranșeele murdare ale reformei micro – economice fundamentale.” Necesitatea unei astfel de recuceriri în cadrul gestiunii resurselor umane se arată în fiecare zi. Direcțiile de personal, neschimbate printr-o ierarhie operațională nu pot atinge scopul (realiza o sarcină). Și unele, și altele, au nevoie și de alte referințe, ca filozofia relațiilor umane, și ar trebui să se lupte cu speranța de a repune motivația ca ultimă soluție a problemelor lor. Ar trebui să sfârșească cu iluzia motivației atotputernice.

Acest psihologism rău asimilat se pierde în considerații amăgitoare. De câte ori nu auzim reflecții de genul: “omul gândește logic, rațional, dar acționează emotiv”. Altfel spus, se confundă rezonabilul cu raționalul. Fiecare salariat este rațional în conduitele sale, chiar dacă nu pare rezonabil: a refuza o avansare, a face cât mai puțin posibil, a nu comunica, etc. Este suficientă identificarea mizelor ce-l interesează, cum evoluează utilitatea avantajelor și beneficiilor din cadrul jocului (înțelege avantajele și compensațiile emotive, afective, relaționale) pentru a verifica raționalitatea conduitei sale. Eroarea provine din faptul că fiecare are tendința de a considera raționalitatea sa ca singura valabilă, universală, deci rezonabilă. Se utilizează propria raționalitate pentru a judeca și critica raționalitatea celorlalți. Câți dintre

șefii de birou fac scandal colegului de la aprovizionare, pentru ca apoi, mutați în locul lui, să adopte comportamentul criticat ?

Se pot reține, deci, două principii care să ghideze un management mai pertinent al resurselor umane.

1. Comportamentale, în general și în timpul lucrului, traduc strategii, rezultat al mizelor pozitive și negative, optim între conduitele de urmărire și de evitare.
2. Aceste comportamente provin atât din dispozițiile individuale, cât și din situații.
3. Cadrul direct joacă un rol determinant în organizarea situațiilor concrete de lucru, el singur controlând mizele pozitive și negative.

S-a pus mult accentul pe dispozițiile individuale, pentru a explica comportamentele, ajungându-se la uitarea importanței situațiilor. În domeniul muncii, aceasta cântărește adesea destul de mult. Este suficient a se observa cum aceleași comportamente se mențin sau se repetă în ateliere, blocuri, întreprinderi. A nu vedea decât diferențele, dispozițiile personale, se uită importanța situațiilor. Ne străduim să ne jucăm cu diferențele de dispoziții. Schimbările importante vin din modificările de situație și din mizele noi pe care le suscită.

Toate cercetările confirmă, actualmente, importanța situațiilor. Este suficient a se vedea interesul asupra problemelor de cultură organizațională, a proiectului întreprinderii, care permite, într-adevăr, crearea unor noi situații. În ceea ce privește cercetările științifice asupra comportamentului, toate confirmă această subestimare a situațiilor: “avem tendința de a supraestima, în explicațiile noastre, partea care provine din individ – cauzele interne, dispoziții – și de a subestima partea care rezultă din situații – cauzele externe, circumstanțele... În acest moment suntem obnubiți de comportamentul celuilalt, încât uităm restul”. Astfel rezuma J. Ph. Leyens (1983) concluziile unei imense munci asupra distorsiunilor atribuirii cauzelor comportamentelor. Trebuie să învățăm mai bine să gestionăm situațiile și mizele lor.

Motivația este definită ca fiind un proces instictiv și rațional care apare la un individ atunci când caută să satisfacă anumite nevoi și dorințe. Într-un sens mai larg, motivația înglobează nevoi, interese, intenții, 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 ce pune în mișcare un individ în vederea atingerii unui anumit obiectiv.

Conceptul de motivație a primit numeroase interpretări în contextul organizațional. De exemplu, într-o perspectivă managerială este accentuată ideea că o mai bună cunoaștere a mecanismelor de motivare a indivizilor ar putea permite dezvoltarea unor strategii

organizaționale cu rol de motivare a angajaților și cu scopul de a crește performanțele în organizație. Astfel, într-o organizație, managerii ar trebui să cunoască ce determină comportamentul oamenilor, țelul și personalitatea lor. Foarte important este ca managerul să aibă în vedere felul în care oamenii din organizație se comportă realmente și nu felul în care ar dori el să se comporte. În plus, motivația joacă un rol foarte important în calea atingerii performanței, deoarece performanța într-o organizație poate fi exprimată astfel :

Performanță = Abilități x Motivație x Rolul individului in organizatie.

Dacă analizăm cercetările care s-au făcut cu scopul de a evidenția anumite aspecte ale motivației, putem observa că există teorii care accentuează instinctele biologice, altele accentuează necesitățile (biologice sau sociale), iar altele scopurile sau valorile dezvoltate de indivizi în raport cu munca. Prin urmare, atunci când vorbim de motivație nu putem neglija cele mai importante teorii motivaționale formulate până în prezent.

2. 1. Teoriile motivației

De-a lungul vremii, numeroși autori au analizat motivația și au formulat teorii ale funcționării acesteia. După Vlăsceanu (2003), aceste teorii motivaționale pot fi împărțite în două mari categorii: A. Teorii ale conținutului motivației și B. Teorii ale procesului motivării.

În prima categorie putem include teoria lui Maslow, teoria lui Herzberg, teoria lui Alderfer și teoria lui McClelland iar în a doua categorie intră teoria lui Vroom, teoria lui Schein, teoria lui Adams și teoria lui Jones.

2. 1. A. Teorii ale conținutului motivației

2. 1. A. 1. Teoria lui Abraham Maslow (1954)

Conform A. Maslow, indivizii sunt motivați de nevoile de rang inferior până în momentul în care acestea sunt satisfăcute, după care acestea încetează să mai motiveze și începe să se manifeste tendința spre nevoile de rang superior. Satisfacerea relativă a unei nevoi, care se întâmplă pentru cei mai mulți indivizi, transferă o anumită doză de insatisfacție nivelului superior, următor de nevoi. Deși această teorie nu a fost dovedită empiric și are o construcție teoretică destul de intuitivă, ea rămâne prima teorie generală despre motivația umană și prima teorie care a accentuat varietatea și dinamica nevoilor care pot motiva comportamentul uman.

	Elemente caracteristice	Actiuni pentru satisfacerea lor
Nevoile Fiziologice	aer, apa, hrana, adapost, imbracaminte	salariu adecvat, mese gratuite, prime pentru haine, locuinte ale intreprinderii
Nevoile de Siguranta(Securitate):	stabilitate, evitarea necazurilor, liber de teama, pace	salariu garantat, asigurari medicale, asigurari sociale (pensii, somaj), siguranta postului
Nevoile de Aparteneta	prietenie, afectiune,	sponsorizarea echipelor
	relatii cu altii, acceptarea de catre grup	artistice si sportive, prietenii profesionale, petreceri, aniversari la serviciu, permiterea activitatii unor grupuri informale
Nevoile de Stima(EgoStatus)	autostima, recunoastere, respect	promovari, pretuire in public, simboluri de statut, birou separat
Nevoia de Autorealizare ("A fi ceea ce esti capabil sa devii")	realizarea potentialului personal, independenta, creativitate, autoexprimare, curiozitate intelectuala	oportunitati de realizare, incurajarea crativitatii, sustinerea inovarii

2. 1. A. 2. Teoria lui F. Herzberg (1966)

Conceptul lui Herzberg se concentrează pe influența satisfacției în muncă asupra motivației. Potrivit lui, există două categorii de factori care influențează motivația: factori ce aduc satisfacția, adică motivatori și factori care generează insatisfacții, pe care i-a numit de igienă.

Factorii de igienă sunt :

- politicile și administrarea organizației
- supravegherea
- relațiile cu colegii
- condițiile de muncă
- salariul
- securitatea postului

Factorii de motivație sunt :

- realizările
- recunoașterea
- munca însăși
- responsabilitatea
- avansarea
- posibilitatea de creștere / dezvoltare personală

Factorii de igienă, extrinseci muncii, sunt aproximativ echivalentul nevoilor de rang inferior din ierarhia lui Maslow. Acțiunea acestor factori previne insatisfacția dar nu conduce la satisfacție. Numai factorii care aduc satisfacție motivează indivizii în muncă, aceștia fiind, aproximativ, echivalenți nevoilor de rang superior ale lui Maslow.

Conform teoriei lui Herzberg, un individ este motivat cu adevărat de un conținut interesant, incitant, al muncii postului său, salariații de astăzi percepând ca fiind normale condițiile sigure de muncă și un salariu corect. Angajații din ziua de astăzi sunt motivați de nevoile de rang superior, respectiv cele de stimă și autorealizare.

2. 1. A. 3. Teoria lui Clayton Alderfer (1972)

Teoria E.R.C. a lui Alderfer a identificat trei grupe de nevoi:

- de existență (E)
- de relații cu alții (R)
- de creștere (C)

În ceea ce privește modul de operare, deosebit de Maslow și Herzberg, Alderfer nu a susținut că nivelul de nevoi inferioare trebuie satisfăcut mai înainte ca nivelul de nevoi imediat superior să motiveze, sau că privațiunea este singura care activează o nevoie. Poate intra în acțiune un nivel superior fără ca nevoile de nivel inferior să fi fost parțial sau integral satisfăcute. De asemenea, în motivarea unui individ pot fi dominante, în același timp, mai multe clase de nevoi.

Un alt element important adus de Alderfer este diferența dintre factorii de creștere și cei de rang inferior în ce privește intensitatea influenței asupra motivației, pe durata acțiunii lor. Pe măsură ce nevoile de creștere sunt satisfăcute, ele vor spori și nu diminua în intensitate. Sensul manifestării claselor de nevoi și susținerii motivației nu este doar de jos în sus, de la nevoile de existență la cele de creștere a individului ci și invers.

Pentru a înțelege mai bine delimitarea nevoilor făcută de Alderfer se poate observa următoarea paralelă între conceptele lui Maslow, Herzberg și Alderfer.

Teoria E.R.C. a lui Alderfer	Ierarhia Maslow a nevoilor umane	Teoria bifactoriala Herzberg
CREȘTERE	AUTOREALIZARE	FACTORI MOTIVATORI
	AUTOSTIMA } STIMA EGO-STATUS }	
RELATII	APARTENENȚĂ	FACTORI DE IGIENĂ
	DEPENDENȚĂ DE ALȚII } DEPENDENȚĂ DE } SIGURANȚĂ }	
EXISTENȚĂ	ELEMENTE MATERIALE } FIZIOLOGICE	

2. 1. A. 4. Teoria lui McClelland (1961)

Conceptul nR, nA, nP al lui McClelland este împărțit pe:

Nevoia de realizare (nR);

Nevoia de afiliere (nA);

Nevoia de putere (nP).

În funcție de aceste nevoi, putem identifica tipuri de personalități din jurul nostru și acționa în conformitate pentru a ne asigura că acționează în scopul propus. Nevoia de realizare caracterizează indivizii cu o puternică orientare spre un scop, un obiectiv, legați de străduința de excelență în realizarea sarcinilor. Oamenii cu înaltă nevoie de realizare sunt atrași de sarcini ce le solicită intens abilitățile și talentele de a rezolva probleme. Ei manifestă o puternică dorință de succes și o teamă la fel de puternică de eșec. Nu manifestă interes pentru situații în care norocul determină succesul. Comportamentul celor cu înaltă nevoie de realizare se caracterizează prin trăsături ca cele de mai jos:

- nivel ridicat al responsabilității personale;
- acceptarea sau stabilirea de obiective dificile, incitante, dar realiste (sunt preferate probabilități de realizare a obiectivelor între 30% - 50%);
- feedback-ul cât mai rapid, concret și măsurabil pentru performanțele lor;
- alegerea unor parteneri ce sunt mai degrabă specialiști, experți în domeniu, decât prieteni;
- manifestă inițiativă în cercetarea și analiza mediului în care acționează.

În cercetările lui Mc. Clelland, întreprinzătorii au arătat o ridicată nevoie de realizare. De asemenea și managerii de vârf din întreprinderile mici. În întreprinderile mari, această motivație îi caracterizează pe managerii de pe poziții medii și cele apropiate de vârful piramidei ierarhice.

Nevoia de afiliere joacă un rol complex, dar vital în comportamentul oamenilor. Contactul social, sub diferite forme, este absolut necesar pentru o dezvoltare fizică normală a personalității copilului.

Toți avem nevoie de relații cu alții. Anumite studii au arătat că tinerii între 16-24 ani prețuiesc prietenia de la școală și de la locul de muncă mai mult decât parinții și bunicii lor.

Oamenii cu o ridicată nevoie de afiliere se gândesc la prieteni și relații de prietenie.

Le place să-i ajute, să-i învețe și să-i dezvolte pe alții. Manifestă o scăzută nevoie de putere. Au tendința de a evita să fie supraveghetori pentru că le place să fie unul din membrii grupului mai degrabă decât șeful acestuia. Caracteristicile unei astfel de persoane pot fi formulate astfel:

- caută să stabilească și să întrețină relații strânse cu ceilalți;
- dorește să fie agreat de ceilalți;
- manifestă interes și satisfacții deosebite pentru activități sociale;
- manifestă puternice preocupări pentru apartenența, respectiv participarea la grupuri și organizații.

În context organizațional, nevoia de afiliere poate fi privită din două perspective:

- afiliere de siguranță;
- afiliere de interes.

Aflierea de siguranță îi caracterizează pe acei indivizi care caută relații cu alții din motive de autoprotecție, fiind preocupați permanent de evitarea conflictelor.

Managerii cu ridicată nevoie de afiliere de siguranță sunt reținuți în a oferi feedback negativ, de teama deteriorării relațiilor cu cei în cauză.

În cazul afilierii de interes, relațiile se stabilesc într-o manieră ce este compatibilă cu cerințele postului de muncă. Un astfel de salariat nu evită conflictele, dar are grijă să clarifice concentrarea sa pe problemă și nu pe persoană. Persoanele cu care interacționează sunt parteneri în rezolvarea problemei și în realizarea activităților aferente pentru atingerea obiectivelor urmărite. Managerul cu nevoie de afiliere de interes ridicată este deschis relațiilor interpersonale, dar nu evită să ofere subordonaților săi un feedback, deopotrivă pozitiv și negativ, pentru ca orientarea sa pe sarcini îi dă capacitatea să se concentreze pe performanțe și nu pe oameni.

Nevoia de putere se traduce prin dorința de a exercita control sau influență asupra altor persoane.

McClelland a ajuns la concluzia că există două tipuri de putere, unul pozitiv și altul negativ. Folosirea negativă a puterii este asociată cu puterea personală, formă ce nu are consecințe pozitive pentru organizație. Puterea socială este caracterizată de interesul pentru țeluri de grup, țeluri ce pun în mișcare oamenii, de capacitatea de a da membrilor grupului sentimentul forței și competenței de care au nevoie pentru a munci din greu la realizarea acestor țeluri.

Managerii ce folosesc puterea socială pot fi mai eficienți; pentru ei organizația este mai importantă decât indivizii ce o alcătuiesc, le place disciplina muncii, ceea ce asigură ordinea în management; sunt altruști, sacrificând propriile interese pentru binele organizației. Cred în corectitudine, pentru ei oamenii trebuie să aibă un tratament egal.

Implicațiile practice ale teoriei nevoii de putere constau în sugestia că servirea intereselor organizației va fi mai bine realizată de indivizi aflați în poziții manageriale, puternic motivați de nevoia de putere socială cu nevoia de afiliere de interes. În acest sens executivii se vor strădui să îndeplinească atât rolul social, cât și cel al îndeplinirii sarcinilor, ceea ce este esențial pentru eficacitate în management.

2. 1. B. Teorii ale procesului motivării

2. 1. B. 1. Teoria lui Vroom (1964)

Această teorie mai poartă numele de “teoria expectanței” și analizează comportamentul motivat din perspectiva a două variabile : valența unui rezultat și așteptarea că o acțiune va conduce la un anumit rezultat. Prin valență putem înțelege preferința pentru un rezultat anumit sau o satisfacție anticipată din obținerea acestui rezultat. Prin așteptare putem înțelege o evaluare de către individ a relațiilor dintre comportament și rezultatul așteptat (individul evaluează probabilitatea ca angajarea lui într-o acțiune să-l conducă la rezultatul pe care îl dorește).

Această teorie este importantă într-o organizație deoarece, cunoscând valențele și așteptările indivizilor, putem determina intensitatea motivelor acestora în muncă și putem să prezicem comportamentele ce vor fi adoptate de fiecare individ în parte.

2. 1. B. 2. Teoria lui Schein (1988)

Schein analizează motivația din prisma a două aspecte: principiul reciprocității și contractul psihologic. El abordează relațiile dintre indivizi și organizație ca niște negocieri permanente, relații interactive de stabilire și restabilire de contracte psihologice. De exemplu,

eficiența individului, loialitatea sau entuziasmul său în muncă depind atât de ceea ce percepe individul că primește - oferă în organizația în care muncește și organizația se aștepta să primească de la acesta și să ofere acestuia, cât și de tranzacțiile care au loc permanent în organizație (bani în schimbul muncii, securitatea postului ocupat în schimbul loialității față de organizație etc.). Prin urmare, deși sunt greu de contorizat aceste tranzacții angajat-organizație, ele există și reprezintă esența motivației fiecărei “tabere” în parte.

2. 1. B. 3. Teoria lui Adams (1963)

Este tot o teorie ce pune în lumină schimbul dar pune accentul pe echitate și comparație socială. Prin urmare, Adams considera că motivația indivizilor în muncă depinde mult de percepția acestora despre cum au fost tratați și răsplățiți de organizație în comparație cu indivizi de pe posturi similare sau care desfășoară activități similare. Indivizii vor fi motivați în muncă mai mult de sentimentul că au fost răsplățiți corect în raport cu „răsplata” altora decât în raport cu propriile eforturi sau performanțe. Dacă aceștia percep că organizația nu a fost echitabilă față de ei, motivația lor pentru muncă va scădea.

2. 1. B. 4. Teoria lui Jones (1957)

Este o teorie ce pune accentul pe abordarea cale-scop. Jones și colaboratorii săi au concluzionat în urma unui studiu realizat pe 600 de muncitori că motivația în muncă a acestora depinde și de cum percep indivizii calea pe care trebuie să o urmeze spre atingerea scopurilor personale. Prin urmare, cei care vedeau în atingerea scopurilor organizației (de exemplu, creșterea productivității) o cale de a-și atinge propriile scopuri (de exemplu, creșterea salariilor) au fost mai motivați (și, implicit, mai eficienți) în muncă decât cei care considerau că își vor atinge scopurile personale indiferent dacă organizația și le atinge pe ale ei sau nu.

3. Aplicație

Aplicați în practică ce ați învățat!

1. Faceți o listă a factorilor care vă motivează pe Dvs.!

Acest mic exercițiu vă va ajuta să decideți cum veți contribui la motivarea personalului Dsv.

2. Faceți o listă din 3-5 factori care îi motivează pe angajații Dvs.

Faceți o listă a factorilor care credeți că-i motivează pe fiecare dintre angajați, apoi rugați-i pe ei să completeze o listă individuală.

Comparați ce credeți dvs. că e important pentru ei, și ce cred ei în acest sens.

Întâlniți-vă individual cu fiecare angajat pentru a discuta factorii respectivi.

Găsiți timp pentru a stabili ce schimbări veți face pentru a satisface toți acești factori.

3. Asigurați-vă că factorii indicați de angajat sunt reflectați în sistemul de recompensare

Spre exemplu, poate fi revizuită fișa de post pentru a face responsabilitățile angajatului mai atractive. Vă puteți gândi la mai multe modalități de a recunoaște și aprecia eforturile angajatului, dacă acest lucru este important pentru el etc.

4. Întâlniți-vă individual cu fiecare angajat

Angajații sunt motivați mai degrabă de grija voastră pentru ei decât de atenția pe care le-o acordați. Încercați să cunoașteți mai bine angajații, familiile lor, numele copiilor etc. La prima vedere, pare o manipulare, și va fi dacă nu o veți face cu sinceritate. Totuși chiar dacă doriți să vă cunoașteți mai bine angajații, acest lucru nu se întâmplă de la sine dacă nu vă planificați ceva timp pentru a petrece cu ei.

5. Consultați angajații

Cereți sugestiile angajaților cu privire la obiectivele organizației, cum pot fi îmbunătățite sau ce alte programe sau servicii noi pot fi prestate. Nu este destul doar să ascultați sugestiile și ideile angajaților, încercați să și le puneți în practică.

6. Asigurați o bună comunicare în organizație

Informați permanent angajații despre orice schimbări în organizație, oportunitățile de dezvoltare etc. Nu uitați: o bună comunicare este cheia unei bune echipe!

7. Învățați să delegați responsabilitățile

A delega înseamnă a încredința o responsabilitate și autoritate angajatului pentru ca el să îndeplinească o sarcină. Delegarea vă economisește o groază de timp și îi permite angajatului să-și asume un rol mai mare în activitatea pe care o desfășoară, ceea ce înseamnă satisfacție profesională și motivare.

8. Recompensați atunci când observați

O lecție importantă ce trebuie însușită de managerii începători este să se concentreze asupra comportamentului angajatului și nu asupra personalității sale. Performanța la locul de muncă trebuie apreciată după acțiunile întreprinse de angajat și nu după popularitatea sa în colectiv.

9. Recompensați imediat după ce observați

Aceasta arată angajaților ce atitudini sau acțiuni ale angajaților le apreciați. Cu cât mai puțin timp trece de la activitatea întreprinsă de angajat pînă la lauda sau recompensa din partea dvs., cu atît mai clar le va fi angajaților că anume aceste acțiuni/ atitudini/ comportamente sunt promovate în organizație.

10. Acordați atenție evaluării performanțelor angajaților

Gândiți-vă cum apreciați activitatea angajatului: stabiliți obiective clare, stabiliți indicatori sau modalitatea de verificare dacă aceste obiective au fost atinse, supraveghere etc.

11. Stabiliți obiective clare

Obiectivele trebuie să fie: specifice, măsurabile, acceptabile, realiste, realizabile, dezvoltând capacitățile, să ofere recompensă celor care le implementează.

12. Arătați-le angajaților cum contribuie munca lor la succesul organizației

Angajații încearcă adesea satisfacție atunci când înțeleg că munca lor contează. Pentru a ajunge la o astfel de înțelegere scopurile organizației trebuie comunicate angajaților, trebuie monitorizat progresul în atingerea acestor scopuri și trebuie sărbătorite atunci când au fost atinse.

13. Recompensați realizările

Acest pas foarte important este deseori uitat. Noii manageri de obicei își concentrează eforturile asupra la "a face cât mai mult", aceasta însemnând identificarea și rezolvarea problemelor. Managerii cu experiență înțeleg că identificarea și recompensarea găsirii acestor

soluții sunt la fel de importante ca și soluția în sine. Dacă succesele nu sunt recunoscute și recompensate, angajații devin frustrați, sceptici și chiar cinici vizavi de eforturile organizației.

14. Lăsați angajații să afle despre performanțele lor de la clienți

Lăsați clienții să vorbească despre succesele organizației. Dacă angajații lucrează direct cu beneficiarii, atunci invitați-i pe aceștia din urmă să le vorbească despre lucrurile bune și importante pe care le fac.

S-a constatat că fiecare este motivat de factori diferiți. Munca interesantă și captivantă a fost în topul priorităților, apoi însă prioritățile s-au împărțit de la apreciere în cadrul organizației până la factorul financiar; libertatea de a te ocupa cu lucrul care îți place până la a-ți face vocea de cetățean auzită; o bună echipă până la condiții bune de lucru (acces la internet); mediu competitiv și acces la comunitatea internațională până la posibilitatea de a crește profesional.

Întrebări de autoevaluare:

1. De ce este important să cunoașteți expectanțele angajaților?
2. Care sunt activitățile specifice în domeniul resurselor umane?
3. Enumerați unele din problemele obișnuite în evaluare personalului și identificați soluții posibile!
4. Alegeți două din teoriile motivaționale și comparațiile!
5. Care sunt pașii în procesul de clarificare a motivațiilor echipei Dvs.?

Bibliografie

- Bogathy, Z. (2004) - Manual de psihologia muncii și organizațională, Polirom, Iași.
- Cialdini, Robert B. (2004) – Psihologia persuasiunii, Business Tech International Press, Bucuresti
- Drucker, Peter F. (1998) – Despre profesia de manager, Meteor Press, Bucuresti
- Drucker, Peter F. (2004) – Managementul viitorului, ASAB, Bucuresti
- Robbins, S. P (1997) - Essentials of Organizational behavior, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Vlăsceanu, M. (2003) – Organizatii si comportament organizational, Polirom, Iasi
- Vries, Manfred F. R. Kets de; Miller, D. (1984) - The neurotic organization, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Zaborilă, C. (2004) - Conducerea organizațiilor, în Bogathy, Z. (coord) Manual de psihologia muncii și organizațională (p. 263 - 280). Polirom, Iasi.
- Zlate, M. (2004) - Tratat de psihologie organizațional-managerială (vol.1), Polirom, Iași.
- Zorlețan, T, Burduș. E, Căprărescu, G. (1998) - Managementul organizației, Editura Economică
- *** (2001) Understanding Motivation and Supporting Teacher Renewal, Northwest Regional Educational Laboratory
- Lawler, E. III (2003) Job design and personnel motivation, Personnel Psychology
- Vlăsceanu, M. (2003) Organizații și comportament organizațional, Editura Polirom, Iași
- Situația tineretului și așteptările sale. Diagnoză (2005) - sondaj de opinie realizat de CURS SA în perioada 10-17 octombrie 2005, contractat de ANSIT (Agenția națională pentru sprijinirea inițiativelor tinerilor).