

# Strategii de motivare a angajaților

*Dr.ing. Tiberiu ȚÎNȚ\**

*\*Director General, S.C. DPC S.A. Sibiu*

## **1. Motivația – fundamentul funcției de antrenare**

Procesul de management, având în vedere natura sarcinilor implicate în desfășurarea lui și în modul de realizare, se poate partaja [9] în 5 funcții:

- previziune;
- organizare;
- coordonare;
- antrenare;
- evaluare-control.

Funcția de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor planificate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

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

## **2. 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 ...” [7].

Managerii dispun de numeroase strategii de motivare a angajaților, de implicare a acestora în activitatea profesională, rezultatul fiind atât creșterea satisfacțiilor personale, cât și creșterea productivității.

În general, o combinație a acestor strategii conduce la obținerea celor mai bune rezultate.

### **2.1. 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 [7]. Dacă ei cred că o creștere a productivității va fi răsplătită, mai mult ca sigur că ei vor munci ca să o realizeze. Din acest motiv, organizațiile ar trebui să pună accent pe acele recompense care sunt percepute ca fiind de dorit pentru angajați.

### *2.1.1. Utilizarea recompenselor bănești*

Deoarece mijloacele bănești constituie un stimulent puternic, la stabilirea sistemelor de plată trebuie să ia în considerare efectul acestor recompense asupra motivației angajaților.

Salariul constituie o importantă răsplată deoarece el poate satisface mai multe dintre trebuințele care se regăsesc în sistemul lui Maslow. El oferă angajaților posibilitatea de a cumpăra hrană pentru satisfacerea nevoilor fiziologice, le permite să-și cumpere locuințe pentru satisfacerea nevoilor de securitate; și totodată le permite acestora să-și dezvolte nevoile de stimă.

### *2.1.2. Utilizarea altor recompense*

Există o varietate de alte recompense ce sunt foarte importante pentru angajați și care îi motivează pe aceștia:

- vizite la locul de muncă al celor mai performanți angajați, realizate de către top manageri;
- conferirea unor responsabilități speciale sau onorifice;
- întreținerea unor delegații;
- complimente verbale, scrisori personale de felicitare;
- angajatul să prezinte el însuși realizările în fața colegilor, direcțiunii, în cadrul unor colocvii, reuniuni sau conferințe;
- publicarea rezultatelor în jurnalul întreprinderii.

Este preferabil ca recunoașterea meritelor să fie făcută regulat, cvasipermanent; efectul unor semne mici de apreciere, însă regulate, este mai mare decât cel al „gesturilor mari“ făcute rar și neregulat.

## ***2.2. 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 răsplătiți mai puțin - sau mai mult - pentru ceea ce ei au realizat.

În rândul angajaților pot apărea sentimente de inechitate datorită mai multor motive, în special al salarizării.

Faptul că inechitatea poate conduce la probleme de productivitate pentru organizație este marele motiv pentru care profesioniștii ce se ocupă

cu resursele umane trebuie să se consacre percepției inechității și corectitudinii, dincolo de planurile clasice de compensare.

În tabelul 1 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.

**Tabelul 1**

<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%

### ***2.3. 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. În acest fel se creează o serie de avantaje printre care înțelegerea mai bine a deciziilor luate în organizație, creșterea calității deciziilor etc.

#### ***2.3.1. 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.

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

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 [13]. 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.

### **3. Concluzii**

În concluzie, se poate afirma că în viitor o forță de muncă educată, motivată și beneficiind de un management modern va constitui un avantaj strategic în orice domeniu. Ca urmare, numai acele companii care se vor dovedi capabile să asigure o conducere adecvată și inspirată și care vor oferi o imagine atrăgătoare 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.

## Bibliografie

- [1] Ausubel, D. P., Robinson, F. D., *Învățarea în școală. O introducere în psihologia pedagogică*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981.
- [2] Ciocârlan, V., *Automodelarea spirituală*, București, Editura Politică, 1988.
- [3] Golu, P., *Fenomene și procese psihologice*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1989.
- [4] Kubr, M., *Introducere în management*, București, Editura Alternative, 1994.
- [5] MacDonald, J., Piggot, J., *Global Quality – The New Management Culture*, Great Britain, 1992.
- [6] Peel, M., *Introducere în management*, București, 1992.
- [7] Sherman, A., Bohlander, G., *Managing Human Resources*, South-Western Publishing Co, 1992 Edition.
- [8] Turton, R., *Behaviour in a Business Context*, Great Britain, 1991.

### Publicații:

- [9] *Management și Marketing*, supliment la Revista Tribuna Economică, București, 1991.
  - [10] Tribuna Economică, nr. 6\93.
  - [11] Tribuna Economică, nr. 16\93.
  - [12] Tribuna Economică, nr. 18\93.
  - [13] Tribuna Economică, nr. 26\93.
- Tribuna Economică, nr. 50\93