

## THEORETICAL CONSIDERATIONS ON JOB MOTIVATION, JOB SATISFACTION AND WORK PERFORMANCE

Lector dr. Dina Maria Luț

Universitatea Creștină “Dimitrie Cantemir”

Facultatea de Management Turistic și Comercial Timișoara

***Abstract:** Job motivation is a very important aspect both for employees - as work represents the central area of human activity, since people spend most of their adult life in a state of employment - and for employers, due to the direct implications of motivation on performance.*

*Viewed in the context of work, motivation can be defined as the degree of availability of the employees to become involved in their work and to make sustained effort in order to meet some professional objectives, which can be defined individually or organizationally. In this context, motivation can be considered a result of the interdependence between the individual and the organizational context where he/she works, rather than a result of the prevailing individual motivations.*

*As concerns performance, it is obvious that there motivation and performance are mutually conditioned. It is believed that, when there is an overlap of individual expectations and organizational requirements, there is also a chance of obtaining professional performance; in the opposite case, performance is more difficult to obtain and/or maintain.*

*It is certain that any manager looks for employees that are involved in their activity, but it is less obvious whether managers also look for properly motivated employees.*

*Another major aspect is the fact that people are not always motivated in their work, although most people look for activities that will stimulate them from the point of view of professional fulfillment. Thus, there are also people who are motivated by many other activities, but not by the work they do as employees in a company. The place given to work may be a secondary one in the hierarchy of their individual motivations, even if work comes first in the order of material needs. This fact is rather generated by the attitude component of human behaviour, which is shaped through education and influenced by culture (the mentality towards work). This is one of the reasons for using some instruments for evaluating motivation in the professional context; these instruments can sense motivational dimensions located rather at the attitude pole of the personality, with a direct influence on individuals' performance.*

*In a company's management, the true meaning of the employees' actions and behaviour can only be discovered based on the knowledge of the reasons and motives that have generated them. Knowing the reasons not only helps increase*

*action efficiency and the possibility of explaining and predicting human behaviour, but it also helps to decode its moral value.*

*In the work process, motivation is the psycho-social factor determining performance and linking the individual's interests with those of the organization. The individual can be motivated by knowing the variety of his/her personal needs and making it possible to satisfy those as the company's objectives are being reached. Any manager-employee relationship affects motivation. Perceiving the degree to which some need is satisfied has profound implications in employee motivation.*

*The organization, the company, can cope with the changes required by competitiveness and progress only if managers direct their efforts towards employee motivation and satisfaction. Proper motivation of the employees is the main purpose lying at the foundation of good company leadership. Poor leadership quality is the main cause of employee dissatisfaction, people being unhappy with their work.*

*Motivating the staff means creating possibilities to meet certain individual and team goals, to take responsibilities, to gain recognition, rewards, etc. Taking responsibilities creates the possibility of achievements, which in turn offer a chance for individual or group recognition, which further ensures the possibility of personal promotion. Achievements contribute to the company's business success and promotion ensures the employee's success in his/her professional career.*

*Employees can be motivated by a range of financial and non-financial policies and actions in response to their aspirations, their needs for individual development, respect, and self-achievement. The company must satisfy the employees' needs in the same way it satisfies the customers' needs. To this purpose, companies must develop staff strategies that should respond to employees' needs and be integrated into the company's global strategy.*

*A company can only stay competitive if its management performs well in the use of human resources. Human resources are equally important and expensive in any organization. Among these resources, individual performance must be high enough for the organization to reach excellence. Individual performance depends on the system of motivation, on the employees' desire to make the necessary effort in their job, on employee improvement and training, as well as their capacity to do what they are required.*

*Psychological studies show that employee motivation within a company, for the purpose of obtaining high-performance results, contributes to the increase in work efficiency, but the rise in performance is not always directly proportional to the intensity of the motivation.*

*Psychology researchers have come to the conclusion referred to as "the Yerkes - Dodson law", according to which the relation between motivation intensity and performance level depends on the complexity of the task to be fulfilled by the individual: in the case of complex tasks, an increase in the*

*intensity of motivation only determines the increase of performance up to a point, after which there is stagnation and even a decline.*

*According to this law, excessively strong motivation can lead to nervousness, which in turn determines a certain degree of disorganization, thus hindering progress and even leading to a regress. The moment when decline starts depends on the complexity of the task: a difficult task speeds the arrival at the point of inflexion and therefore the decline, while in the case of simple, repetitive, routine tasks, this point is reached at a very late stage or not at all. Thus, the concept of motivational optimum emerges, meaning that degree of motivation intensity that makes it possible to obtain high performance.*

*The motivational optimum can be obtained by working on two variables: on the one hand, getting the individuals used to perceiving the difficulty of a task as accurately as possible (by drawing attention to its importance); on the other hand, manipulating the intensity of the motivation so as to increase or decrease it, depending on the situation. In order to reach the motivational optimum, we must consider a permanent combination of positive extrinsic motivation with the intrinsic motivation, aiming not only at increasing performance, but also at developing the human potential of personal life.*

*In this context, the employees' individual psychological features play an important role (nervousness, balance, self-control, etc.), these being elements which can both stimulate and hinder task fulfillment.*

*On defining or establishing the relationship between motivation and satisfaction and between satisfaction and performance is still not complete agreement among experts, given the complexity of the phenomena studied. Over time, the relationship between motivation and satisfaction has been addressed in organizational psychology, in many ways.*

*The issue of the relationship between satisfaction and performance is also at least as controversial as the issues discussed above with respect to these phenomena. In connection with this relationship existed in the literature, over time, at least three points of view which held that: a) satisfaction causes performance; b) performance causes satisfaction; c) rewards are involved between satisfaction and performance.*

*The issues presented in this paper lead to the conclusion that in the work process, the relationship between satisfaction and performance or the relationship between motivation and satisfaction are not constant or linear relationships. These relationships should be interpreted nuanced, depending on the conditions of occurrence.*

**Keywords:** *job motivation, job satisfaction, work performance, motivational optimum, motivational factors*

## Introducere

Este evident că motivația în muncă reprezintă un aspect deosebit de important atât pentru angajați - întrucât munca constituie 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 prin gradul de disponibilitate al 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. 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 dominantelor motivaționale individuale.

În ceea ce privește legătura motivației cu performanța, practica ne îndreptățește să afirmăm că este evidentă o relație de condiționare reciprocă între motivație și performanță. 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 sau menținut.

În managementul unei firme, sensul adevărat al acțiunilor și comportamentului angajaților nu poate fi descoperit fără cunoașterea motivelor și mobilurilor care le-au generat. Cunoașterea motivelor nu ajută doar la mărirea eficienței acțiunilor, la creșterea posibilității de explicare și predicție a comportamentului uman, ci și la descifrarea valorii morale a acestuia.

În procesul muncii, motivația este factorul psiho-social ce determină realizarea performanțelor și face legătura între interesele individului și interesele organizației. Individul poate fi motivat cunoscându-i varietatea necesităților personale și acordându-i posibilitatea satisfacerii lor, pe măsură ce obiectivele firmei sunt atinse. Orice relație manager-subordonat afectează motivația. Perceperea nivelului de satisfacere a unei nevoi are implicații profunde asupra motivației angajaților.

Este din ce în ce mai evident că organizația, firma, poate face față schimbărilor cerute de competitivitate și progres numai prin orientarea eforturilor managerilor spre motivația și satisfacția angajaților. Motivarea corespunzătoare a angajaților este scopul principal pe care se întemeiază buna conducere a unei firme. Practica arată că slaba calitate a conducerii reprezintă principala cauză a nemulțumirilor salariaților care sunt nesatisfăcuți de munca lor. A motiva personalul înseamnă a crea posibilități pentru îndeplinirea unor obiective individuale și de echipă, pentru asumarea răspunderilor, recunoaștere, răsplată etc. Asumarea unor răspunderi creează posibilitatea unor realizări care oferă posibilitatea recunoașterii individuale sau de grup, iar recunoașterea asigură

posibilitatea promovării personale. Realizările contribuie la succesele firmei în afaceri, iar promovarea asigură succesul angajatului în cariera sa profesională.

Motivarea personalului se poate realiza printr-un ansamblu de politici și acțiuni financiare și nefinanciare care să răspundă aspirațiilor, nevoilor de dezvoltare individuală, de stimă și autorealizare a angajaților. Firma trebuie să satisfacă nevoile angajaților în același mod în care satisface nevoile clienților. În acest scop firmele trebuie să elaboreze strategii de personal care să răspundă nevoilor acestora și care să se încadreze în strategia globală a firmei.

### **Relația motivație-performanță**

Practica ne-a demonstrat că o firmă rămâne competitivă numai dacă are un management performant în utilizarea resurselor umane. Resursele umane sunt la fel de importante și de scumpe în orice organizație. În cadrul acestor resurse, performanța individuală trebuie să fie suficient de ridicată pentru ca organizația să atingă excelența. Performanța individuală depinde de sistemul de motivare, de dorința angajaților de a depune efortul necesar în muncă, de perfecționarea și instruirea angajaților, precum și de capacitatea lor de a executa ceea ce li se cere.

Studiile psihologice arată că motivarea angajaților din cadrul unei firme contribuie la obținerea de rezultate performante, însă ***creșterea performanțelor nu este întotdeauna direct proporțională cu intensitatea motivației.***

Cercetătorii în psihologie au ajuns la concluzia cunoscută azi sub denumirea de „*legea Yerkes - Dodson*”<sup>1</sup>, potrivit căreia *creșterea intensității motivației conduce la îmbunătățirea performanței numai până la nivelul unei zone critice, după care, dacă intensitatea motivației continuă să crească, performanța începe să scadă.* (fig. 6.1.)

Cercetările experimentale au demonstrat că zona critică a intensității motivației variază în funcție de mai mulți factori: *simplitatea/complexitatea sarcinii* pe care individul o are de îndeplinit, gradul de dificultatea perceput al sarcinii, particularitățile de personalitate ale individului etc. Astfel, în cazul sarcinilor simple, repetitive, pe măsură ce crește intensitatea motivației, crește și nivelul performanței. În cazul sarcinilor complexe, creșterea intensității motivației determină creșterea performanței dar numai până la un punct, după care începe o stagnare și chiar un declin. Se consideră că motivația prea puternică duce la apariția unor emoții, care determină la rândul lor un anumit grad de dezorganizare, fapt ce împiedică progresul, ducând chiar la regres. Momentul în care începe declinul depinde de complexitatea sarcinii: *o sarcină grea grăbește apariția punctului de inflexiune și deci apariția declinului, pe când în cazul sarcinilor simple, repetitive, de rutină, acest punct apare foarte târziu sau chiar deloc.*

<sup>1</sup> Zlate, Mielu – op. cit., vol. II, p. 459.



Fig. 1. Relația dintre intensitatea motivației și performanța obținută

Astfel, a fost introdus conceptul de *optim motivațional*, respectiv acea intensitate a motivației care să permită obținerea unor performanțe înalte. Optimul motivațional se obține prin acțiune asupra a două variabile: pe de o parte, *obișnuirea indivizilor să perceapă cât mai corect dificultatea sarcinii* (caz în care optimul motivațional se obține printr-o relație de echivalență între mărimea intensității motivației și cea a gradul de dificultate perceput), iar pe de altă parte, prin *manipularea intensității motivației în sensul creșterii sau descreșterii ei, în funcție de situație*. Pentru atingerea optimului motivațional trebuie avută în vedere o permanentă combinare a motivației extrinseci pozitive cu motivația intrinsecă, cu scopul de a obține nu numai creșterea performanței, ci și dezvoltarea potențialului uman al vieții personale.

În acest context un rol important revine particularităților psihice individuale ale angajaților (emotivitatea echilibrul, stăpânirea de sine, etc.), acestea constituind elemente ce pot stimula sau, dimpotrivă, pot frâna îndeplinirea sarcinilor.

Pe lângă abordarea clasică a optimului motivațional, profesorul Mielu Zlate propune o alta, bazată pe așa-numitul „*triunghi de aur al motivației*” ce conține trei poli: *încrederea în sine* (depinde de imaginea de sine și de feedback-ul pozitiv primit de la alții), *legitimitatea* (corespunde sentimentului intern de adecvare între ceea ce individul este și atenția care i se acordă); *identificare* (posibilitatea individului de a se recunoaște într-o valoare aflată în rezonanță cu imaginarul său).<sup>2</sup> Când forțele degajate de cei trei poli se întâlnesc și se echilibrează între ele, putem vorbi de *optim motivațional*. Când unul dintre poli este afectat, motivația se dezechilibrează și se ajunge la demotivare. Prin urmare, este foarte importantă echilibrarea forțelor triunghiului în vederea obținerii optimului motivațional.

<sup>2</sup> Zlate, M. – op.cit. vol. II, p. 460.

Considerăm că în procesul de motivare a personalului trebuie să se țină cont de un ansamblu de factori, unii ce țin de latura intrinsecă a personalității individuale, alții ce țin de cea extrinsecă, sensibilă la caracteristicile mediului organizațional în care indivizii își desfășoară activitatea. Acești factori trebuie înțeleși și folosiți de către manageri, astfel încât ei să poată crea și menține colective performante. Evident, orice individ acționează atât sub impulsul motivației extrinseci, cât și sub impulsul motivației intrinseci, însă proporțiile în care aceste două tipuri de motivații afectează și determină comportamentul diferă de la o persoană la alta.

De cele mai multe ori, din păcate, motivarea este echivalată cu pachetul financiar oferit angajatului. Teoretic, acesta ar trebui să fie suficient pentru a asigura performanțele dorite de către societatea angajatoare și să determine automat un nivel ridicat de fidelizare a angajaților. Practica, însă, demonstrează că pachetul financiar este important, dar nu independent de toate celelalte elemente motivaționale (non-financiare) care asigură unei organizații statutul de organizație atractivă pe piață și cu un grad ridicat de stabilitate a personalului. Mai mult decât atât, stimulentele financiare de motivare sunt eficiente pe termen scurt. O politică de motivare care să fie eficientă pe termen lung trebuie să îmbine motivarea financiară cu cea non-financiară. Cele două aspecte motivaționale menționate mai sus trebuie să coexiste și să se dezvolte în funcție de cerințele fiecărei etape de evoluție a organizației.

Angajatorul trebuie să creeze un mediu de lucru care să stimuleze și să activeze motivația angajaților. Este nevoie de a identifica și utiliza atât motivația intrinsecă pe care o are fiecare persoană, cât și factorii motivaționali extrinseci. Prin determinarea factorilor motivaționali se pot realiza programe eficiente de creștere a performanței individuale, precum și a celei de grup.

Mediul de lucru bazat pe o atmosferă de încredere și deschidere către nou, flexibilitatea organizației, încurajarea dezvoltării personale și profesionale, recunoașterea performanțelor, alături de nivelul pachetului financiar sunt practic ingrediente necesare, în rețeta succesului unei organizații care vrea să fie performantă și să se adapteze la cerințele pieței. Un pas important în crearea unui mediu de lucru motivațional este identificarea nevoilor angajaților și acționarea în sensul motivării lor. Aceste lucruri se găsesc într-un echilibru. Angajatorii pășesc pe o linie subțire, între satisfacerea nevoilor organizației și ale clienților acesteia pe de o parte, și identificarea și satisfacerea nevoilor celor ce lucrează în cadrul companiei, pe de altă parte. Ideal ar fi ca ambele grupuri (atât clienții externi cât și cei interni) să ajungă la un grad ridicat de satisfacție.

### **Satisfacția în muncă și factorii determinanți**

Faptul că orice manager își dorește angajați motivați și implicați în activitatea pe care o desfășoară este o certitudine. Problema care se pune este cum pot

managerii să-i motiveze pe angajați și să-i facă să se implice în activitatea pe care o desfășoară, astfel încât să obțină performanțele așteptate de organizație de la ei și, în același timp, angajații să obțină *satisfacția* pe care și-o doresc.

Problema satisfacției în procesul muncii și a relațiilor dintre satisfacție și performanță sau dintre motivație și performanță a reprezentat o preocupare constantă pentru cercetători dar și pentru practicieni. Au existat, de-a lungul timpului, diferite concepții cu privire la satisfacție și la rolul acesteia în obținerea performanțelor în muncă. În perioada anilor 1950, se considera chiar că satisfacția este cauza directă, nemijlocită și imediată a performanței. Astăzi, datorită evoluției societății și a științei totodată, se consideră că satisfacția deși are legătură cu performanța, este doar una din cauzele ei posibile.

La început, s-a crezut că satisfacția este un sentiment general care variază în intensitate, de la scăzut la foarte înalt. S-a constatat apoi că oamenii pot avea sentimente diferite, uneori contradictorii, față de unul sau altul dintre elementele legate de munca lor, toate contribuind la sentimentul general de satisfacție. Astfel, este foarte posibil ca doi oameni să simtă același nivel de satisfacție dar motivele să fie diferite. Prin urmare, nu se poate vorbi doar de satisfacția generală în muncă ci trebuie să se aibă în vedere și satisfacția față de diferitele elemente care compun munca.

În acest sens, G. Johns<sup>3</sup> face câteva observații care vin să clarifice acest fenomen: „*satisfacția în muncă se referă la o colecție de atitudini pe care le au lucrătorii față de munca lor*”, arătând cele două concepte legate de aceasta: „*satisfacția de fațetă*” – tendința unui angajat de a fi mai mult sau mai puțin satisfăcut de diferitele fațete ale muncii sale (munca însăși, salariul, recunoașterea, condițiile de lucru, colegii, politica organizațională etc.), „*satisfacția generală*” – o medie sau un total al atitudinilor pe care le au indivizii față de diferitele fațete ale muncii lor.

După ce s-a acceptat faptul că satisfacția are mai multe fațete, cercetătorii și-au pus problema numărării lor, efectuând numeroase studii<sup>4</sup> în acest sens. Acestea au arătat că există între cinci și douăzeci de fațete ale satisfacției muncii, iar ulterior, numărul lor a fost restrâns la cinci: *munca în sine, salariul, supervizarea, colegii, promovarea*.

---

<sup>3</sup> Johns, G. – Comportament organizațional, Editura Economică, București, 1998, p. 128.

<sup>4</sup> Dintre cercetările întreprinse în vederea surprinderii fațetelor satisfacției muncii amintim: cercetarea realizată de către un grup de cercetători de la Universitatea din Minnesota (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967) care, utilizând ca instrument de cercetare Minnesota Satisfaction Questionnaire, au identificat 20 de fațete diferite ale satisfacției muncii; cercetarea realizată de către un grup de cercetători de la Universitatea din Cornell (Smith, Kendall, Hulin, 1969) care, utilizând ca instrument de cercetare Job Descriptive Index, au restrâns numărul fațetelor de la 20 la 5; cercetarea realizată de Locke în 1976, care a condensat aspectele comune ce contribuie la satisfacția angajaților prin distincția între evenimente (condiții de muncă) și agenți (oameni).



Satisfacția muncii este influențată pozitiv sau negativ, de o multitudine de factori, grupați în diferite moduri de către cercetători. Astfel, după Porters și Steers factorii determinanți ai satisfacției muncii pot fi grupați în patru categorii<sup>5</sup>:

1. *factori organizaționali largi* (oportunitățile de promovare, politicile și procedurile organizației, structura organizației);
2. *factori legați de mediul imediat al muncii* (stilul de supraveghere, participarea la luarea deciziilor, mărimea grupului de indivizi, relațiile cu colegii, condițiile de muncă);
3. *factori legați de conținutul muncii sau de activitățile actuale de la locul de muncă* (raza de acțiune a slujbei, claritatea rolului);
4. *factori personali, caracteristici ce diferențiază o persoană de alta* (vârsta, vechimea, personalitatea).

Hertzberg<sup>6</sup> consideră că există două categorii de factori care pot genera fie satisfacția, fie insatisfacția angajaților.

*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 sau de a lucra ceva anume, sentimentul de prestigiu, stima din partea altora, etc.).

Acești factori sunt corespunzători motivației intrinseci, iar *prezența lor aduce satisfacție*.

*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: salariul, condițiile de muncă, relațiile cu ceilalți etc. Acești factori sunt corespunzători motivației extrinseci, iar *prezența lor nu aduce satisfacție, însă absența lor generează insatisfacție*.

Profesorul Mielu Zlate grupează factorii satisfacției muncii în trei categorii:<sup>7</sup> *factori organizaționali* (condițiile de lucru, munca în sine, promovarea); *factori de grup* (coeziunea, moralul grupului, relațiile cu colegii, relațiile cu șefii); *factori personali* (referitori la caracteristicile sociodemografice, socioprofesionale, sau de personalitate ale angajatului).

S-au făcut o serie de cercetări în legătură cu factorii satisfacției/insatisfacției, în urma cărora au rezultat numeroase explicații și comentarii, care arată că efectele acestor factori depind și de modul lor de acțiune, izolat sau în combinații unii cu alții. Astfel, s-a constatat că acțiunea corelată a vârstei, vechimii în muncă și a trăsăturilor de personalitate conduce la creșterea satisfacției. De asemenea, vârsta și vechimea în muncă sunt pozitiv asociate cu atitudinile favorabile față de locul de muncă. Pe măsură ce oamenii înaintează în vârstă ei tind spre poziții ce implică

<sup>5</sup> Steers, R.M. – Introduction to Organizational Behavior, Scott Foresman & Comp., 1988, p. 303-305.

<sup>6</sup> Herzberg, F. – One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 46/1968, p. 53-62.

<sup>7</sup> Zlate, M. – op.cit. vol. II, p. 442.

mai multă responsabilitate. O explicație în acest sens ar fi următoarea: vârsta mai înaintată, alături de vechime, aduc mai multă competență, încredere în sine, ceea ce face ca persoana să tindă spre niveluri mai înalte de responsabilitate la care poate găsi un sens mai mare al realizării. Ar exista și o altă explicație: persoanele în vârstă și cu experiență în muncă și-au ajustat expectațiile la niveluri mai realiste, fiind mai satisfăcute cu recompensele primite.

Cu privire la modul de abordare în timp a factorilor care generează satisfacția sau insatisfacția în muncă, distingem două perspective: perspectiva ambientală și perspectiva dispozițională.<sup>8</sup>

*Abordarea ambientală* este întâlnită până în anii '60-'70 ai secolului trecut, când se considera că factorii din ambianța fizică și mai ales cei din ambianța socială a muncii (caracteristicile postului de muncă, statutul și rolul angajaților, relațiile interpersonale, remunerarea etc.) contribuie direct la generarea satisfacției sau insatisfacției în muncă.

Începând cu anii '80, se constată un interes din ce în ce mai mare al cercetătorilor pentru studierea unei categorii speciale de factori, numiți *factori (variabile) dispoziționali*, analiștii întrebându-se dacă nu cumva există o anumită predispoziție înnăscută a oamenilor de a fi mai mult sau mai puțin fericiți sau nefericiți, optimiști sau pesimiști. Astfel, cercetările s-au focalizat pe influența însușirilor de personalitate ale angajaților asupra gradului de satisfacție al acestora, mai exact pe determinarea rolului jucat de însușirile dispoziționale (înnăscute) în determinarea satisfacției sau insatisfacției. Pe baza cercetărilor, s-a conturat (și chiar s-a acceptat) ideea potrivit căreia oamenii ar fi predispuși genetic de a fi satisfăcuți sau nesatisfăcuți, considerându-se că există o *afectivitate pozitivă* (dimensiunea fericirii relative, datorită ei oamenii fiind mai calmi, mai mulțumiți și stăpâni pe ei) și o *afectivitate negativă* (dimensiunea nemulțumirii și nefericirii subiective care determină stări neplăcute: furie, dispreț, frică, nervozitate) exprimată în tendința oamenilor în acest sens.

Reacțiile față de abordarea dispozițională a satisfacției au fost cât se poate de contradictorii, de la aprecieri favorabile până la riposte prompte. Implicațiile acestei abordări pentru managementul resurselor umane sunt și ele foarte importante. Susținând că factorii dispoziționali sunt cei care determină satisfacția sau insatisfacția angajaților, se pune întrebarea *ce influență mai au factorii situaționali asupra satisfacției în muncă și ce rol mai are organizația în încercarea de a influența sau controla satisfacția angajaților?* Din acest punct de vedere, este necesar să observăm *limitele abordării dispoziționale*: pornind de la postulatele ei, există riscul de a i se refuza unei persoane dreptul de a fi încadrat în muncă sau de a obține un anumit post, pe considerentul că are o predispoziție negativă spre insatisfacție și va fi tot timpul mai nemulțumit decât alții; unii

---

<sup>8</sup> Johns, G – op. cit. p. 132-134.

manageri ar putea specula în acest sens, considerând că nu mai este necesar să intervină în asigurarea condițiilor de muncă care să conducă la satisfacția angajaților din moment ce aceasta depinde de însușirile înnăscute ale angajaților.

Pe lângă aceste limite, abordarea dispozițională a satisfacției poate fi utilă pentru activitatea managerială dacă este folosită corespunzător de către manageri, nu ca argument în selecția sau respingerea anumitor persoane, ci ca element strategic, cunoscând anumite trăsături de personalitatea ale angajaților, să se determine efectele pozitive și negative ale acestor trăsături, pentru a fi folosite în avantajul organizației și al angajatului. Nu există până în acest moment nici un studiu care să arate că cei care sunt predispuși la insatisfacție vor fi ineficienți, iar cei predispuși la satisfacție vor fi cu siguranță eficienți. De aceea, considerăm că rolul managerilor în acest sens este de a găsi „locul potrivit pentru omul potrivit”, chiar dacă unele persoane se nasc cu predispoziții negative.

### **Relația motivație – satisfacție și satisfacție – performanță**

Cu privire la definirea sau la stabilirea relațiilor dintre motivație și satisfacție și dintre satisfacție și performanță nu există încă un acord deplin între părerile specialiștilor, dată fiind complexitatea fenomenelor studiate. De-a lungul timpului, **relația dintre motivație și satisfacție** a fost abordată în psihologia organizațional-managerială din mai multe perspective.

Prima dintre acestea aparține unor autori care consideră că doar motivația duce la schimbarea comportamentului, reprezentând impulsul în acest sens, în timp ce satisfacția nu presupune o astfel de schimbare, ci este o stare subiectivă de plăcere. Se deduce astfel că doar motivația influențează performanța în muncă, nu și satisfacția. Ori cercetările au arătat o legătură evidentă între satisfacție și comportamentul productiv, performanța oamenilor.

Alți autori insistă asupra relației dintre motivație și satisfacție, care este prezentată unilateral, doar de la motivație la satisfacție, aceasta fiind considerată ca un efect al motivației. Mișcarea relațiilor umane absolutiza relația inversă, de la satisfacție la motivație, considerând satisfacția ca fiind cauza directă a motivației. Fiecare dintre cele trei perspective subliniază câte un aspect al fenomenelor analizate, fără a explica interacțiunea dintre ele și fără a avea în vedere unitatea lor.

Din punctul meu de vedere, cea mai clară abordare a problemei interacțiunii dintre motivație și satisfacție este redată de către profesorul Mielu Zlate prin precizările pe care le face: starea de satisfacție sau insatisfacție este un indicator al motivației, al modului ei eficient sau ineficient de realizare; motivația și satisfacția apar într-o dublă calitate: cauză și efect ceea ce înseamnă că motivația conduce la satisfacție dar și invers; atât motivația cât și satisfacția se raportează împreună la performanța activității pe care o pot influența fie pozitiv, fie negativ;

satisfacția obținută ca urmare a participării indivizilor la viața organizațională nu este numai o problemă individuală a acestora ci și una organizațională, având repercusiuni asupra acesteia; influența motivației și a satisfacției asupra performanței face absolut necesară acordarea unei atenții deosebite din partea managerilor acestor elemente.

Problema **relației dintre satisfacție și performanță** este și ea cel puțin la fel de controversată ca și problemele discutate anterior cu privire la aceste fenomene. Și în legătură cu aceasta relație au existat în literatura de specialitate, de-a lungul timpului, cel puțin trei puncte de vedere care susțineau că: a) satisfacția cauzează performanța; b) performanța cauzează satisfacția; c) între satisfacție și performanță intervin recompensele.

Primul și cel de-al doilea punct de vedere nu au fost confirmate de către cercetările empirice, acestea demonstrând că de fapt muncitorii satisfăcuți nu sunt mai productivi decât cei nesatisfăcuți.

Astfel s-a ajuns la *ipoteza conform căreia performanța, atunci când este urmată de recompense, determină satisfacția*. Porter și Lawler au arătat că *satisfacția nu generează performanță și nici performanța nu produce satisfacție decât dacă sunt întrunite anumite condiții*.<sup>9</sup> Astfel, performanțele obținute de către angajați conduc la obținerea unor *recompense extrinseci sau intrinseci*. Acestea nu duc prin ele însele la apariția satisfacției, ci numai în cazul în care sunt *percepute ca fiind echitabile* în raport cu efortul și cu recompensele celorlalți. Prin urmare, primirea recompenselor percepute ca echitabile conduce la satisfacția ce impulsionează angajatul să depună un nou efort și să obțină noi performanțe.<sup>10</sup>

Concluzia la care au ajuns cercetătorii este următoarea: **„satisfacția și performanța sunt în sine virtual nerelaționate; o relație substanțială emerge doar când se consideră rolul recompenselor și al împrejurărilor în care acestea sunt acordate.”**<sup>11</sup>

Consider că acest punct de vedere este cât se poate de real și posibil de verificat de către fiecare dintre noi. Implicația acestei concluzii este una foarte importantă pentru managementul organizației și se referă la asigurarea unui sistem riguros de evaluare și recompensare a performanțelor, bazat pe corectitudine, transparentă, deschidere, care să conducă la recompense echitabile pentru angajați, corelate cu nivelul performanțelor și în final la obținerea satisfacției de către aceștia.

Pe lângă abordarea relației dintre satisfacție și performanță prin prisma sensului de manifestare a legăturii dintre cele două variabile, cu privire la această

<sup>9</sup> Porter, L.W., Lawler, E.E. – *Managerial Attitudes and Performances*, 1968 (citată de Zlate, M. op. cit. vol. II, p. 466.)

<sup>10</sup> Exemplu: dacă managerul unui supermarket contribuie la creșterea vânzărilor magazinului cu 30% (performanța), și este apoi promovat (recompensa), acest lucru va crește satisfacția sa în muncă doar dacă recompensa primită este percepută de el ca fiind echitabilă în raport cu efortul depus de el și cu recompensele altora.

<sup>11</sup> Steers, R.M. – *Introduction to Organizational Behavior*, Scott Foresman & Comp., 1988, p. 306-307.

problematică există și un alt tip de abordare: s-a pus problema *tipului de relație* existentă între satisfacție și performanță, adică una de divergență, de excludere reciprocă sau una de convergență? În acest sens, există păreri care susțin o *relație negativă, de divergență* între cele două variabile, explicată astfel: o productivitate ridicată (performanță înaltă) nu poate fi realizată decât printr-o încordare umană peste nivelul acceptabil pentru om, ceea ce înseamnă că performanța s-ar obține cu prețul satisfacției; în acest fel, creșterea satisfacției muncii ar putea fi obținută doar cu prețul scăderii productivității și deci al rentabilității economice.

În opoziție cu acest punct de vedere se află teza existenței unei *relații pozitive, de convergență* între satisfacție și performanță potrivit căreia satisfacția nu numai că presupune și corelează pozitiv cu performanța dar este și cauza ei directă, nemijlocită, imediată.

În urma cercetărilor s-a ajuns la următoarea concluzie: *divergența sau convergența celor doi factori nu este o chestiune de principiu, ci depinde de metodele de organizare a muncii, de condițiile sociale și psiho-organizaționale, ceea ce înseamnă că în unele condiții ei sunt efectiv divergenți, în timp ce în altele devin convergenți.*<sup>12</sup>

Astfel, *teza divergenței dintre satisfacție și performanță* este valabilă în condițiile muncii exploatare, desfășurate într-un mediu social-cultural în care omul și calitatea vieții au o valoare scăzută, în organizațiile în care sunt folosite cu preponderență motivațiile extrinseci și cele negative. *Teza convergenței* este valabilă în organizațiile în care se promovează participarea, cooperarea și se folosesc forme de motivare complexe și variate. Convergența relației dintre satisfacție și performanță este mult mai ridicată dacă munca este complexă, implicând un grad mare de responsabilitate, decât în cazul muncii simple, repetitive, slab calificate.

## Concluzii

Aspectele prezentate în această lucrare ne conduc la concluzia că relația dintre satisfacție și performanță sau cea dintre motivație și satisfacție nu sunt relații liniare și nici constante și ele trebuie interpretate nuanțat, în funcție de condițiile în care se manifestă. Acest fapt relevă importanța climatului de muncă în creșterea atât a performanței cât și a satisfacției, iar din perspectiva managerială, necesitatea dezvoltării unei culturi organizaționale care să promoveze valorile, creativitatea, echitatea și justiția, să vizeze deopotrivă atât performanța organizațională cât și satisfacția angajaților.

Fiecare persoana poate fi motivată într-un fel sau altul. Provocarea pentru manageri constă în crearea unui mediu de lucru în care oamenii să fie motivați în principal de prioritățile muncii lor. Foarte des, organizațiile și managerii acestora nu dau atenția cuvenită relațiilor, comunicării, recunoașterii și implicării, aspecte

<sup>12</sup> Zlate, M. – op.cit. vol. II, p. 464-465.

care sunt foarte importante pentru angajați. Un colectiv demotivat sau cu un grad de satisfacție foarte scăzut costă foarte mult în termeni financiari, chiar dacă acest aspect nu poate fi cu exactitate cuantificat și uneori nu se ia în considerare la prima vedere.

În concluzie, considerăm că pentru un management eficient este necesar să se găsească un echilibru în ceea ce privește motivația și satisfacția angajaților, un echilibru care pe de o parte să nu permită afectarea performanței individuale sau colective datorită unei insatisfacții acute, iar pe de altă parte, să stimuleze performanța prin găsirea de modalități eficiente de motivare și de creștere a satisfacției angajaților.

### **Bibliografie**

- Bernoux, Ph., *La sociologie des organisations*, Edition du Seuil, Paris, 1987.  
 Chiffre, J.D., Teboul, J., *La motivation et ses nouveaux outils*, ESF Editeur, Paris, 1990.  
 Herzberg, F., *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 46/1968.  
 Ivancevich, J., Donnelly, J., Gibson, L., *Management. Principles and Functions*, Homewood, Boston, 4-th ed., 1989.  
 Johns, G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998.  
 Newcomb, T.M., Turner R.H., Converse, Ph., *Social Psychology*, New York, 1995.  
 Roussel, Patrice, *Remuneration, motivation et satisfaction du travail*, Editura Economica, Paris, 1990.  
 Steers, R.M., *Introduction to Organizational Behavior*, Scott Foresman & Comp., 1988.  
 Zlate, Mielu, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. II, Editura Polirom, Iași, 2007.

DINA MARIA LUȚ este lector universitar doctor în cadrul Facultății de Management Turistic și Comercial din Timișoara, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”. A obținut titlul științific de Doctor în domeniul Management, în anul 2008, cu teza intitulată „*Adaptarea managementului resurselor umane din firmele românești de comerț la influențele mediului ambiant*”. Este autoarea unui număr apreciabil de cărți și articole în domeniul managementului și, respectiv, în domeniul managementului resurselor umane, printre care: *Mediul ambiant - influență determinantă pentru managementul resurselor umane*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2008; *Managementul resurselor umane – vector al competitivității în firmele românești de comerț*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2008; *Managementul resurselor umane (ediția a II-a)*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2010; *Noi valențe ale managementului în contextul economiei și organizației bazate pe cunoaștere*, Studia Universitatis, Editura Vasile Goldiș University Press, Arad, nr. 20/2010, partea a II-a; *Lifelong Education and Training - Major Condition of Human Capital Development*, Analele Universității Eftimie Murgu Reșița, Fascicola II – Studii Economice; *Human Resource Management Improvement in the Romanian Trade Enterprises in the Context of the Demands Induced By Globalisation and the EU Integration*,

Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume X, Issue 1/2010; *People Management Efficiency. New Challenges in the Current Economic Context*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume XI, Issue 2/2011. Este membră a *Societății Științifice de Management din România (SSMAR)* și a asociației *Danube Adria Association for Automation & Manufacturing - DAAAM International Vienna*.