

Motivarea și Antrenarea Personalului - Mijloc Important Pentru Obținerea de Performanțe de către Organizații

The Motivation and Training of the Personnel as an Important Means of Obtaining Performance within a Company

Prof. univ. dr. Hc. DĂNĂIAȚĂ ION
Universitatea de Vest din Timișoara
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

Rezumat: În esență în lucrare sunt descrise funcțiile de antrenare, participare și motivație. De asemenea sunt descrise principalele aspecte privind componentele motivației: motivele, factorii motivaționali. În continuare se face o descriere amplă asupra formelor motivației și teoriile motivaționale. Dintre acestea din urma sunt descrise următoarele:

- „Piramida nevoilor” a lui Maslow
- „Teoria ERG” a lui Alderfer
- „Teoria necesităților” a lui McClelland.

Abstract: This paper describes training, participation and motivation functions. The main aspects concerning motivational elements are also described here: reasons, motivational factors. The forms of motivation and motivational theories are thoroughly described:

- Maslow’s “The Pyramid of Needs”;
- Alderfer’s “ERG Theory”;
- McClelland’s “Necessity Theory”.

Cuvinte cheie: motivare, antrenare, participare

Key words: motivation, training, participation

1. Caracterizare generală

Este o funcție importantă a managementului care influențează toate celelalte funcții, cu o intensitate relativ ridicată.

Motivarea-Antrenarea reprezintă ansamblul acțiunilor managerilor de la diferite niveluri ierarhice ce urmăresc influențarea membrilor organizației în participarea eficientă a acestora la realizarea obiectivelor ei.

Fiecare organizație are un scop bine definit și obiective ce exprimă în formă cuantificată scopul. Membrii organizației au și ei scopuri și obiective proprii, canu nu coincid întotdeauna cu cele ale organizației.

Sarcina managerilor în îndeplinirea funcției de motivare-antrenare este de a-i determina pe membrii organizației să înțeleagă că, utilizându-și cât mai bine propriul potențial, pot să-și îndeplinească obiectivele lor și în același timp să contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

Îndeplinirea acestei funcții necesită înțelegerea de către manageri a următoarelor aspecte:

- Membrii organizației îndeplinesc diferite roluri (de factori de producție, de consumatori, membri de familie, cetățeni) care le marchează nevoile și comportamentul;
- Fiecare membru are o individualitate unică, care se distinge net de ceilalți membri prin: potențial, interese, ambiții, comportament, nevoi, ceea ce conduce la cerința de a trata angajații organizației diferențiat, în mod individual;
- Relațiile șef-subaltern trebuie să fie guvernate de principiul demnității umane, iar acest lucru este necesar să se facă fără a afecta relațiile de disciplină;
- Fiecare membru al organizației trebuie tratat în funcție de întreaga personalitate, definită prin: caracter, temperament, cunoștințe, aptitudini, atitudini, etc.

Antrenarea este mijlocit legată de participare.

2. Participarea

Participarea reprezintă implicarea unei anumite persoane într-o acțiune oarecare. Participarea poate fi privită sub două aspecte:

- Pragmatic;
- Ideologic.

Este necesară abordarea pragmatică a participării, adică privind acțiunea, succesul practic, utilitatea, pentru motivul că managerii din cadrul organizațiilor se găsesc în fața a numeroase probleme care impun adaptarea firmei la mediu ambiant. Atât în schimbările reactive (de adaptare la mediul ambiant) cât și în celelalte tipuri de schimbări organizaționale, succesul acestor acțiuni este într-o mai mare măsură asigurat, dacă managerii oferă condiții unui număr mare de angajați afectați de schimbare să participe la elaborarea strategiei de implementare a acestora și apoi la punerea în practică a ei.

Abordarea ideologică privește ideile și concepțiile care exprimă relațiile interumane, este necesară deoarece, la acest nivel trebuie acționat în scopul reducerii rezistenței la schimbare pe care oamenii o exercită la nivelul organizațiilor.

O tendință actuală înregistrată la nivelul organizațiilor este creșterea importanței managementului participativ. În două direcții se poate realiza extinderea participării membrilor unei organizații la managerizarea ei:

- Mărirea numărului de participanți (calea extensivă);
- Deschiderea accesului la procesul decizional (calea intensivă).

În același timp, este necesar ca managerii să țină seama de limitele participării prin reprezentanți, urmărind efectul pozitiv al participării asupra activității firmei și a motivării salariaților.

Managerii trebuie să asigure un raport eficace între nivelul de aplicare a principiului și costul acesteia, adică să stabilească limita optimă a extinderii participării.

În activitatea lor, managerii trebuie să țină cont de unele reguli privind participarea:

- a) Atitudinea angajaților față de rezultatele lor este cu atât mai pozitivă cu cât au participat mai direct la luarea deciziilor legate de munca lor.

Această participare presupune consultarea sistemică a subalternilor asupra sarcinilor ce le revin. Dacă membrii organizației participă la luarea unei decizii, o consideră ca fiind a lor și deci se simt angajați în îndeplinirea ei. Astfel, interesul pentru scopurile și deciziile proprii este mai mare decât pentru cele adoptate de alții.

- b) Indiferent de numărul celor care au participat la elaborarea unei decizii, ultimul cuvânt trebuie să-l aibă managerul. Tot el trebuie să-și asume întreaga răspundere.
- c) Managerul are datoria să încurajeze spiritul de colaborare, cu efecte pozitive pentru viitor, ca și spiritul de solidaritate pentru actele săvârșite în comun.

Procesele care constituie conținutul antrenării sunt deosebit de complexe și de delicate, deoarece au în vedere descoperirea și valorificarea resurselor umane. Sarcina managerului este de a identifica și de a activa motivele salariaților către o muncă performantă.

3. Motivația personalului

3.1. Ce este motivația?

Dicționarul explicativ al limbii române (DEX) definește motivația ca reprezentând totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Motivația umană reprezintă ansamblul factorilor care-i determină pe oameni să îndeplinească unele activități.

Performanțele unei organizații reprezintă suma performanțelor individuale ale angajaților ei. Nivelul de performanță al unui angajat este în funcție de:

- Motivația acestuia;
- Capacitatea sa profesională;
- Imeginea pe care o are despre propriul său rol în organizație.

De aici rezultă și importanța pe care motivarea personalului o are în obținerea de performanță la nivelul unei organizații.

Motivația exprimă faptul că șa baza condiției umane se află un ansamblu de mobiluri-nevoi, tendințe, intenți, idealuri- care susțin realizarea anumitor acțiuni și fapte precum și adoptarea anumitor atitudini.

Motivația pornește de la nevoi și determină o reacție în lanț, potrivit schemei următoare:

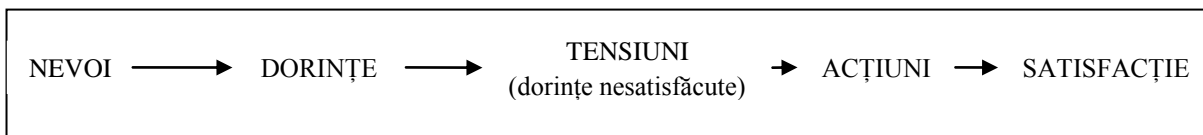


Fig. Lanțul Nevoi-satisfacție

În cadrul unei organizații, prin motivație se înțelege procesul prin care, managerii orientează și focalizează energiile creatoare ale personalului din subordine, în direcția utilizării cu maxim de eficiență economică a resurselor de care dispune organizația.

Gary Johns în „Comportament organizațional” (1998) definește motivația ca fiind măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop.

Primul aspect al motivației este forța comportamentului față de muncă al angajatului sau cantitatea de efort pe care o depune acesta în timpul muncii.

A doua caracteristică a motivației este perseverența pe care o manifestă angajații când muncesc.

Efortul și perseverența se referă în principal la cantitatea de muncă depusă de un angajat. Dar, la fel de importantă este calitatea muncii angajatului. Astfel, a treia caracteristică a motivației este direcția

comportamentului legat de muncă al angajatului. Astfel spus, își dirijează angajații efortul perseverent în direcția generării de eficiență pentru organizație? Evident că răspunsul la această întrebare trebuie să fie unul pozitiv. Motivația înseamnă să lucrezi inteligent, nu numai să lucrezi din greu.

Orice comportament motivat are anumite obiective spre care este dirijat. Desigur, angajații motivați vor acționa spre realizarea obiectivelor organizației.

3.2. Comportamentele motivației

În urma studierii comportamentului uman în muncă, specialiștii au ajuns la concluzia că motivația are în componență două mari categorii de elemente. Acestea sunt:

- a) Motivele
- b) Factorii motivaționali

- a) Motivele sunt resimțite ca expresie a nevoilor și așteptărilor umane. Nevoile reprezintă lipsurile pe care o persoană le resimte la un moment dat. Așteptările sunt credințele oamenilor în existența unor șanse ce pot fi obținute printr-un anumit nivel al efortului.

Astfel, pentru a realiza o motivare eficientă într-o organizație este necesar să cunoaștem sistemul de nevoi și de așteptări ale angajaților din acea organizație.

Pornind de la complexitatea deosebită a ființei umane se pot identifica o mare diversitate de nevoi, care desigur, diferă ca pondere și intensitate de manifestare de la o persoană la alta. Cu toate acestea însă, specialiștii grupează în mod frecvent nevoile în două clase. Acestea sunt:

- Nevoi fizice (de bază – primare)
- Nevoi sociale (secundare)

Informații suplimentare despre cele două categorii de nevoi sunt prezentate la paragraful „teorii ale motivației muncii bazate pe nevoi”.

Nevoile îmbracă forma obiectivelor pe care persoanele și le propun pentru anumite perioade: asigurarea unor condiții decente de locuit, a alimentației, obținerea prestigiului, a celebrității etc. Pentru realizarea acestor obiective personale, oamenii sunt dispuși să-și asume anumite responsabilități, să realizeze anumite sarcini.

Pentru a armoniza obiectivele personale ale angajaților cu cele ale organizației în care ei și desfășoară activitatea, managerii au la dispoziție o serie de instrumente. Includem aici cele de natură materială, limitate ca volum și structură sau psiho-afective, practic, nelimitate. Managerii eficienți apelează în mod frecvent la astfel de stimulente sau factori motivatori pentru motivarea propriilor angajați.

- b) Factorii motivaționali sau stimulentele sunt elemente care determină o persoană să îndeplinească anumite acțiuni sau să adopte anumite atitudini.

În funcție de natura lor și de posibilitatea de a îndeplini anumite categorii de nevoi, factorii motivaționali sau stimulentele pot fi grupați astfel:

- Stimulente economice, unde includem: salariul, primele diverse, participarea la profit, facilități pentru obținerea diverselor bunuri etc. Prin aceste stimulente de natură materială se poate realiza o orientare instrumentală către muncă și performanță.
- Factori motivaționali intrinseci, unde se includ satisfacțiile oferite de natura muncii: interesul față de postul ocupat, carieră, propria dezvoltare personală. Prin aceste stimulente de natură psiho-intelectuală se poate realiza o orientare personală a individului față de muncă.

- Factori motivaționali relaționali care includ satisfacțiile legate de prietenie, munca în grup, dorința de afiliere și de statut social. Aceste stimulente fiind de natura afectivă pot crea o orientare relațională individuală față de muncă.

Rezultă astfel, că este necesar să se identifice nevoile individuale ale angajaților unei organizații pentru ca acestea să fie corelate cu categoriile de stimulente care pot să le ofere satisfacții. Dacă s-a reușit acest lucru înseamnă că s-a realizat o motivare corectă. Aceasta generează îndeplinirea atât a obiectivelor individuale ale angajaților cât și a obiectivelor organizației.

La polul opus al motivației se află demotivația. Aceasta se caracterizează printr-o muncă de calitate inferioară, performanțe scăzute, insatisfacție. Răspunsul angajaților la demotivație poate fi pozitiv sau negativ.

În cazul unui răspuns pozitiv angajatul poate dezvolta un comportament activ-constructiv de găsire a cauzei blocajului și de eliminare a ei sau un comportament activ-de compromis, ce presupune substituirea obiectivului considerat prioritar ca altul, imediat urmărit.

În cazul unui răspuns negativ angajatul poate dezvolta un comportament materializat în frustrare. Cele mai frecvente forme sub care se manifestă frustrarea sunt:

- Agresiunea care constă în atacuri fizice sau verbale orientate spre anumite obiecte sau persoane.
- Regrasia care constă în promovarea unor forme de comportament infantil sau primitiv.
- Fixația este o formă de comportament persistent, lipsit de capacitatea de adaptare și prin care se repetă inutilele sau cu rezultate negative.

3.3. Formele motivației

Modalitățile prin care managerii pot interveni pentru motivarea personalului sunt multiple. Formele motivației grupează circumstanțele, modalitățile și mijloacele de natură diversă prin care managerii influențează și orientează comportamentul indivizilor și al grupurilor. Pentru a evidenția, prin contrast, caracteristicile fiecărui tip de motivație acestea sunt prezentate în perechi, cu componente opuse. Principalele grupe de astfel de perechi sunt:

- Motivația pozitivă și negativă;
- Motivația intrinsecă și extrinsecă;
- Motivația cognitivă și afectivă.

Prin prima grupare a formelor de motivație în motivația pozitivă și motivația negativă se pune în valoare efectele laudei și recompenselor în opoziție cu amenințările și pedeapsa.

Motivația pozitivă presupune stimularea personalului prin generarea de satisfacții personale în strictă legătură cu rezultatele obținute sau comportamentul promovat. Datorită structurii psiho-intelectuale deosebit de diferită de la un individ la altul, satisfacția este percepută diferit de către diferiți angajați. Aceasta reprezintă o provocare pentru manageri, care trebuie să identifice, la nivelul fiecărui angajat tipul de satisfacții la care este acesta sensibil. Incluzem în grupa instrumentelor cu ajutorul cărora se poate realiza motivarea pozitivă a angajaților următoarele: câștigurile bănești sau de altă natură, diverse facilități de ordin material, lauda, evidențierea meritelor, a realizărilor prin avansări în funcție, acordarea de medalii, titluri, acordarea încrederii etc.

Motivația negativă reprezintă un tip primitiv de motivație bazat pe amenințare, pedeapsă, dojană. Incluzem în grupa instrumentelor cu ajutorul cărora se poate realiza motivarea negativă a angajaților

următoarele: amenințarea cu pierderea locului de muncă, cu pierderea unor avantaje materiale (penalizare, amendă, imputație) sau de altă natură (retrogradare, destituire) mustrarea scrisă, critica, blamul etc.

În organizațiile moderne se utilizează motivarea pozitivă a angajaților. Nu este recomandată utilizarea motivării negative din următoarele considerente:

- Cunoașterea de către angajați a riscului sancțiunii are un efect motivațional mai mare decât însăși sancțiunea;

- Sancțiunile foarte aspre au un efect motivațional scăzut atât asupra celui vinovat cât și asupra restului personalului, deoarece majoritatea angajaților consideră sancțiunea incorectă, iar evenimentul încărcat de ghinion;

- Efectul măsurării disciplinare aplicate unui angajat poate influența atitudinea și comportamentul celorlalți angajați. Astfel, o sancțiune prea severă în raport cu faptele, tinde să transforme angajatul sancționat în martir, atrăgând compasiunea și simpatia celorlalți și refuzul colaborării. Nici în situația opusă, atunci când se aplică o sancțiune moderată în raport cu fapta nu este indicată. Aceasta deoarece se poate percepe atitudinea managementului ca fiind una indulgentă față de abateri ceea ce poate conduce la multiplicarea lor.

Specialiștii în comportament organizațional prezintă în literatura de specialitate distincția dintre motivația intrinsecă și motivația extrinsecă.

Motivația intrinsecă (motivație directă) este generată de relația dintre angajat și sarcinile de muncă pe care acesta le are de îndeplinit și este autoaplicată. Este reprezentată de sentimentele de realizare, împlinire, competență etc., pe care le simte angajatul în urma realizării sarcinilor care îi revin. Caracteristic acestei forme de motivație este obținerea satisfacției prin realizarea unei acțiuni adecvate (ex.: un student lucrează la un anumit proiect pentru că tema acestuia îl interesează nu pentru că este obligat, citește sau învață din dorința de a ști și nu pentru a promova examenul etc.).

Motivația extrinsecă (motivație indirectă) este generată de mediul de muncă extern sarcinii și este aplicată de altcineva. Este reprezentată de salariul, sporuri diverse, promovări etc. pe care un angajat le poate primi. Exemple de motivație extrinsecă sunt: un student lucrează la un anumit proiect pentru a obține o notă mare, citește sau învață din dorința de a promova examenul și nu de a învăța ceva, o persoană merge la teatru pentru a-și crea imaginea unei persoane cultivate etc.

În funcție de unele nevoi imediate ale oamenilor, distingem ca forme ale motivației: motivația cognitivă și motivația afectivă.

Motivația cognitivă este determinată de nevoia de a cunoaște, de a înțelege, de a ști cât mai multe. Se manifestă prin curiozitatea sau interesul față de tot ce este nou, prin toleranța față de risc etc.

Motivația afectivă este determinată de nevoia omului de a obține adeziunea și recunoașterea semenilor săi, de a se simți bine în compania lor. În cadrul organizațional acest tip de motivație se manifestă prin acceptarea unor sarcini sau responsabilități din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat.

Este necesară cunoașterea de către manageri a tuturor formelor motivației, tocmai pentru a reuși, ca în funcție de nevoile specifice fiecărui angajat, de particularitățile acestuia, să identifice cele mai potrivite stimulente pentru a obține motivarea eficientă a angajaților.

3.4. Teorii reprezentative ale motivației

În literatura de specialitate teoriile motivației muncii sunt grupate în două mari categorii. Este vorba de:

- Teorii ale motivației muncii bazate pe nevoi;
- Teorii procesuale ale motivației muncii.

Din categoria teoriilor motivației muncii bazate pe nevoi reprezentative sunt:

- „piramida nevoilor” a lui Maslow;
- Teoria ERG a lui Alderfer;
- Teoria necesităților a lui McClelland.

Aceste teorii au la bază proiectarea unui sistem eficient de motivare a personalului pornind de la cunoașterea sistemului nevoilor. Omul, fiind o ființă extrem de complexă, nevoile sale sunt și ele foarte diferite ca mod de ordonare și intensitate.

O nevoie umană devine factor de motivare în muncă doar atunci când ea este cea mai urgentă. Cea mai cunoscută grupare a nevoilor umane este cea în care acestea se împart în două grupe:

- Nevoi fizice (de bază – primare) sunt cele care stau la baza vieții biologice, asigurând supraviețuirea speciei umane. Ele sunt specifice tuturor categoriilor de oameni, dar au o intensitate variabilă de manifestare de la o persoană la alta.
- Nevoi sociale (secundare) sunt cele care țin de aspirațiile psihice și intelectuale ale oamenilor. Includem aici: stima de sine, autoafirmarea, simțul responsabilității. Cercetările specialiștilor au concluzionat ca aceste nevoi:
 - Sunt foarte variabile ca tip și intensitate de la un om la altul;
 - Se manifestă ca urmare a modificărilor interioare ale unei persoane;
 - Sunt stimulate de munca în grup într-o măsură mai mare decât munca individuală;
 - Nu sunt întotdeauna conștientizate;
 - Sunt influențate de experiență și mediul de muncă;
 - Influențează comportamentul și performanțele umane.

În cele ce urmează voi descrie cele trei teorii reprezentative ale motivației muncii bazate pe nevoi.

1. „Piramida nevoilor” a lui Maslow

Abraham Maslow a realizat o ierarhizare a nevoilor umane, acestea fiind cunoscută sub numele de piramida lui Maslow. Pornind de la baza piramidei spre vârf Maslow a stabilit următoarele categorii de nevoi:

- Nevoi fiziologice, cum ar fi nevoia de hrană, adăpost, îmbrăcăminte. Acestea sunt nevoile care trebuie satisfăcute pentru ca o persoană să poată trăi. Ele sunt satisfăcute prin stimulente materiale bănești.

- Nevoia de siguranță, unde sunt incluse nevoia de securitate, nevoia de stabilitate, lipsa de amenințări și teamă. Aceste nevoi sunt satisfăcute de condiții de muncă sigure, de reglementări corecte și realiste la locul de muncă, de existența unui mediu confortabil la serviciu, de asigurarea de către organizație a plăților asigurătorilor de sănătate și a contribuțiilor la fondurile de pensii.

- Nevoia de apartenență, care include nevoia de afecțiune, de dragoste, companie și prietenie.

- Nevoia de stimă, care exprimă prin necesitatea pe care o simte fiecare persoană de a avea un statut social, de a fi competent, independent, de a fi recunoscut de membrii societății.

- Nevoi de autorealizare sunt reprezentate de dorința de a dezvolta potențialul real al unei persoane până la posibilitățile lui maxime. În concepția lui Maslow oamenii care se autoîmplinesc au percepții clare asupra realității sunt independenți, creativi și apreciativi cu lumea din jur.

Grafic „piramida nevoilor” a lui Maslow se prezintă astfel:

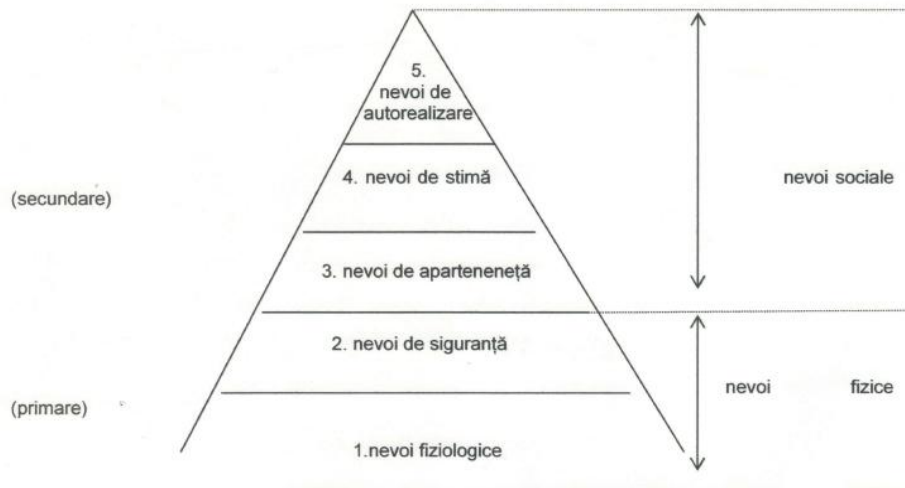


Fig.2. "Piramida nevoilor " a lui Maslow

Categoriile 1 și 2 formează grupa nevoilor primare în timp ce categoriile 3,4,5 formează grupa nevoilor sociale, a nevoilor superioare. Acestea acționează, în concepția lui Maslow, doar când nevoile primare sunt satisfăcute ca o manieră convenabilă. Managerii trebuie să ofere garanția că necesitățile primare vor fi satisfăcute o perioadă mai îndelungată. Momentul de atingere a unui grad înalt de satisfacere și a unei perioade de o durată convenabilă este greu de stabilit. El este final diferit chiar de la un individ la altul.

Momentul în care un manager apreciază că anumite nevoi au fost satisfăcute este foarte important, deoarece după acest moment el trebuie să aplice modalități de satisfacere a unor nevoi superioare.

În esență, concluzia acestei teorii este: o nevoie satisfăcută nu mai reprezintă un factor de motivație. Maslow consideră că singura excepție o constituie nevoile de autorealizare. El afirmă că acestea sunt nevoi de dezvoltare și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute. Persoanele ce se află la baza piramidei nevoilor a lui Maslow sunt sensibile la motivarea extrinsecă. Pe măsură ce persoanele urcă treptele piramidei, aceștia devin sensibili la motivarea intrinsecă. Pentru aceștia managerii trebuie să stabilească sarcini de muncă care să îi automotiveze.

2. Teoria ERG a lui Alderfer

Denumirea teoriei ERG vine de la inițialele din limba engleză a cuvintelor: existență (existence), relații (Relatedness) și dezvoltare (Growth).

Cele cinci categorii de nevoi stabilite de Maslow sunt regrupate de Alderfer în trei.

Acestea sunt:

- *nevoi existențiale* (existence): securitatea muncii, condițiile de muncă, plata adecvată a salariilor și beneficiilor etc. – ele corespund primelor două categorii de nevoi din piramida lui Maslow; sunt foarte importante în desfășurarea muncii și, conform teoriei, ele trebuie satisfăcute înainte ca individul să ajungă la nevoile relaționale;
- *nevoi relaționale* (relatedness) – implică relații de prietenie cu familia, colegii, șefii, subordonații și alții; corespund categoriilor 3 și 4 din piramida lui Maslow; satisfacerea lor depinde în mod esențial de raportul cu ceilalți: fie de tip ostil, fie de tip amical;
- *nevoi de dezvoltare* (growth), împlinire – sunt nevoile ce fac ca eforturile să devină creative, stimulative pentru sine; corespund ultimei categorii de nevoi din piramida lui Maslow; își au

geneza în nevoia intimă ca experiența să completeze devenirea umană; satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităților și talentelor personale și presupune implicare puternică la locul de muncă.

Alderfer este de acord cu Maslow nu numai în ceea ce privește gruparea nevoilor ci și în ceea ce reprezintă mecanismul de motivație a muncii, adică, pe măsura ce sunt satisfăcute nevoile inferioare, nevoile superioare reprezintă factorii motivaționali.

Teoria ERG susține următoarele:

- cu cât mai mult sunt satisfăcute nevoile de nivel inferior, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităților de rang superior;
- cu cât mai puțin sunt satisfăcute nevoile de nivel superior, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităților de inferioare;

Alderfer consideră că toate cele trei categorii de nevoi pot fi operaționale în același timp și că o necesitate aparent satisfăcută poate acționa ca factor motivator, substituindu-se altei nevoi nesatisfăcute. Motivațiile extrinseci satisfac în special necesitățile existențiale și relaționale, în timp ce motivațiile intrinseci satisfac în special nevoi de dezvoltare. Specific teoriei ERG este și faptul că factorii motivatori extrinseci pot servi ca substituenți pentru factorii motivatori intrinseci și invers.

3. Teoria necesităților lui McClelland.

Conform teoriei necesităților a lui McClelland, nevoile reflectă caracteristici care o persoană le dobândește prin experiența de viață într-un anumit mediu social. Spre deosebire de Maslow și Alderfer, David McClelland nu a fost interesat în ierarhizarea nevoilor. Interesul lui s-a manifestat în studiul consecințelor comportamentale specifice ale necesităților.

Grupele de nevoi studiate de către McClelland au fost:

- mNevoile de realizare ;
- nevoile de afiliere ;
- nevoile de putere.

1. Nevoile de realizare. Angajații care au o mai mare nevoie de realizare au o dorință puternică de a executa bine sarcini provocatoare. Aceștia se pot caracteriza prin următoarele:

- preferă situațiile care le permit asumarea de responsabilități pentru rezultatele obținute;
- își stabilesc obiective de dificultate medie care corespund unor riscuri medii;
- sunt interesați de obținerea continuă de date și informații cu privire la rezultatele obținute.

Angajații cu mari nevoi de realizare sunt interesați de depășirea propriilor recorduri, precum și ale celorlalți angajați, sunt inovatori și se implică în obiective pe termen lung. Toate aceste acțiuni le oferă motivația intrinsecă. Nevoile de realizare reprezintă de fapt ultima categorie de nevoi din piramida lui Maslow și necesitățile de dezvoltare din teoria ERG.

2. Nevoile de afiliere. Angajații care au o mai mare nevoie de afiliere își doresc să stabilească și să mențină relații personale amicale cu ceilalți angajați. Aceștia au abilități în comunicare și evită cu constanță conflictele și competiția.

3. Nevoile de putere. Angajații care au o mai mare nevoie de putere își doresc să-i poată influența cât mai mult pe cei din jurul lor. Aceștia sunt foarte preocupați de prestigiul personal, iar când se află în grupuri mici de persoane se comportă astfel încât să fie în centrul atenției.

McClelland consideră că angajații vor fi motivați dacă posturile pe care le ocupă se potrivesc nevoilor lor. Tot el afirmă că nu există o corespondență perfectă între structura de nevoi a unei persoane și comportamentul său. Nevoile sunt numai unui dintre determinanții comportamentului, care mai este influențat și de valori personale, obiceiuri, abilități la fel ca și de particularitățile mediului ambiant.

Toate cele trei teorii prezentate mai sus se încadrează în grupa teoriilor motivației bazate pe nevoi. Aceste teorii pun accentul pe ceea ce motivează angajații. Spre deosebire de aceste teorii, teoriile procesuale ale motivației muncii se concentrează pe cum apare motivația. Reprezentative pentru această grupă de teorii sunt teoria așteptărilor și teoria echității.

Conform teoriei așteptărilor motivația este determinată de rezultatele pe care angajații le așteaptă să apară în urma muncii depuse.

Teoria echității susține că angajații compară eforturile depuse la locul de muncă și recompensele pe care le obțin cu eforturile și recompensele unor alți angajați. Atunci când cei ce au făcut comparația identifică un raport corect între aceste mărimi, se poate afirma că aceștia sunt satisfăcuți. Când lucrurile nu stau așa, când ei percep că la eforturi egale depuse, recompensele sunt diferite, va apărea cu siguranță un sentiment de insatisfacție. Desigur, acest lucru se întâmplă atunci când se presupune că alți angajați obțin recompense mai mari, la același volum de efort depus. Teoria echității este o teorie motivațională deoarece angajații sunt motivați să mențină o relație de schimb echitabilă.

Bibliografie:

1. Dănăiață, I., Bibu, N., Predișcan, M., Management. Bazele teoretice, Editura Mirton, Timișoara, 2002
2. Dumitrescu, M., coordonator, Enciclopedia conducerii întreprinderii, Editura Științifică și enciclopedică, București, 1981
3. Hellriegel, D., Jackson, S.E. Slocum, J.W., Management: A competency-Based Approach-South-Western, Thomson Learning, Cincinnati, USA – 2002
4. Roșca, C. (coordonator), Dicționar de ergonomie, Editura CERTI, Craiova, 1997