

1. Managementul resurselor personale

1.1. Motivația muncii

Munca este o formă a activității umane, o acțiune conștientă care are ca scop obținerea de bunuri și servicii necesare satisfacerii nevoilor.

Ca factor de producție munca reprezintă totalitatea resurselor umane (fizice și intelectuale) efectiv antrenate în activități economice. În acest sens munca prezintă două caracteristici: 1) este un factor de producție primar (originar), o însușire intrinsecă a celui ce o execută; 2) este un factor activ, dinamizator și determinant al producției, prin munca are loc folosirea celorlalți factori de producție, perfecționarea și combinarea lor eficientă. În ultimă instanță munca presupune efort fizic și intelectual. Exprimarea consumului factorului muncă se poate exprima: - fizic, în timpul de muncă (ore) sau valoric sub forma salariilor plătite posesorilor factorului muncă. Asigurarea factorului muncă implică două aspecte: - cantitativ: existența resurselor de muncă în societate (acel segment al populației care desfășoară efectiv muncă); durata muncii (exprimată în timpul de muncă, nr. săptămânal de ore de muncă); - calitativ: nivelul pregătirii și calificării profesionale.

Motivația este un concept fundamental atât în psihologie, cât și în științele despre om, exprimând faptul că la baza conduitei umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – trebuințe, tendințe, afecte, interese, intenții, idealuri – care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini. Motivația constituie temeiul comportamentelor și activităților pe care le prestează indivizii în cadrul grupului în funcție de specificul solicitărilor ce decurg dintr-o categorie sau alta de relații funcționale (relații dintre subiect și sarcinile activității).

Motivația muncii. Motivația unui angajat reprezintă suma stimulilor necesari pentru realizarea performanței. În cazul relațiilor de muncă, problema motivației se pune în legătură cu sensul și rațiunea atribuită de individ rolului său profesional. În funcție de modul în care se realizează valorizarea socială a muncii (felul cum este privită, înțeleasă și practică munca) și de contextul social, se realizează și motivația celui care muncește. Motivația se bazează pe trebuințe, acestea fiind substratul causal imediat al celor mai diferite activități și comportamente interumane. Motivul nu apare ca derivat al unei trebuințe singulare, ci ca expresie a modului în care acestea interacționează în sistem. Forma cea mai înaltă a motivației este motivația internă, care apare atunci când rolul profesional cu care interacționează subiectul devine el însuși o necesitate. O astfel de motivație condensează în sine trebuința de activitate a subiectului, valorizarea socială pozitivă a activității acestuia și conștientizarea importanței sociale a activității desfășurate.

Un indicator al motivației este *satisfacția*. Factori care determină satisfacția în muncă sunt: - munca însăși privită ca ansamblu de activități; - posibilitatea de a învăța sau de a stăpâni bine o activitate; - remunerația cu toate formele sale; - promovările sau posibilitățile de evoluție profesională; - recunoașterea rezultatelor bune; - avantaje sociale; - condițiile de muncă; - stilul de management; - relațiile interpersonale și lucrul în echipă; - politicile și cultura întreprinderii; amplasarea locului de muncă față de locuință; - renumele și importanța firmei.

Factori care influențează implicarea în muncă: - *vârsta și vechimea*: în general, implicarea crește o dată cu vârsta și vechimea în firmă: - pe măsura înaintării în vârstă, devine dificilă găsirea unui alt loc de muncă în afara organizației, astfel că individul va fi înclinat să se lege mai puternic de actuala organizație; - implicarea este un proces îndelungat și persoanele cu o vechime mai mare au avut timp să-și consolideze legăturile. Efectul vârstei și al vechimii se poate intersecta cu efectul altor factori; - *nivelul de pregătire* este un factor care în mod frecvent are ca efect o diminuare a gradului de implicare a individului. O persoană cu pregătire superioară dispune în mod implicit de mai multe oportunități în găsirea unui alt loc de muncă într-o altă organizație. În plus un nivel de pregătire ridicat presupune așteptări mai mari din partea angajatului tot mai dificil de satisfăcut de către o întreprindere; - *personalitatea individului*: nevoia de împlinire, de auto-realizare, precum și etica muncii pot fi considerate ca factori importanți de implicare; - *factori legați de locul și caracteristicile postului, caracteristicile structurale etc.*

Ce este motivarea angajaților?

Motivarea este procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman.

Motivația este procesul în care oamenii aleg diferite forme de comportament pentru atingerea scopurilor personale.

Managerul trebuie să fie direct interesat în crearea unui climat care să motiveze angajații. Deși climatul organizațional este dificil de măsurat, observarea simptomelor lui (fluctuația de personal, prezenta la lucru, relațiile de muncă) indică apariția unor probleme care sunt deopotrivă semnele unei motivări reduse a personalului. Managerul trebuie să țină seama de faptul că angajații au motivații/nevoi diferite care trebuie satisfăcute. Faptul că cineva este motivat de bani nu este mai puțin onorabil decât acela că cineva este motivat de posibilitatea de a se califica mai bine. Relația dintre performanța în muncă și motivația angajatului depinde de: - mediul (condițiile) de muncă; - abilitățile personalului (aptitudini, calificare, experiență); - motivația lui pentru performanță. Factori determinanți în motivarea angajaților sunt: capacitatea de muncă, dorința de a lucra și recompensele primite.

Capacitatea de muncă. Un angajat care știe și poate să-și îndeplinească sarcinile postului este mai motivat decât altul căruia, deși nu-i lipsesc dorința și recompensarea, nu are abilitățile necesare pentru a realiza acele sarcini. Preocupați-vă în permanență de asigurarea unei instruiți adecvate a personalului dvs. și asigurați-vă ca de la început ați selectat persoanele care au aptitudinile necesare (fizice și psihice) pentru ocuparea postului.

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

Recompensarea. Angajații vor lucra mai mult și mai bine dacă sunt (se simt) răsplătiți pentru ceea ce fac. Un sistem de recompense adecvat favorizează o atitudine pozitivă a angajaților față de organizație, respectarea termenelor-limită; reducerea fluctuației de personal; scăderea ratei absenteismului; creșterea creativității și un grad mai mare de asumare a responsabilităților.

Ce îi motivează pe angajați?

În orice economie de piață, organizațiile sunt caracterizate de schimbări ireversibile, de priorități adesea conflictuale, de presiuni pentru obținerea unor rezultate financiare peste așteptări. Nu există domeniu de activitate care să se poată considera imun în fața exigentelor impuse de mediul economic actual. Motivația este crucială în succesul privit nu doar la nivelul companiei, dar și la nivelul fiecărui departament sau proiect. Este și motivul pentru care motivarea angajaților se detașează drept unul din cele mai importante domenii de responsabilitate ale unui manager.

Rolul motivației nu se limitează la a-i face pe oameni să muncească, ci merge până la a-i face să muncească bine, lucru care implică utilizarea integrală a resurselor fizice și intelectuale de care dispun indivizii.

Succesul sau eșecul unei companii sunt intrinsec legate de resursa umană, de modul în care acționează angajații. Managerii pot fi tentați să se retragă în aparenta siguranță a "buncărului" lor de unde să emită ordine, detașându-se astfel de probleme. Specialiștii sunt de părere că, în acest nou context, cuvântul care desemnează soluția aplicabilă este implicarea, deși nu toate acțiunile sunt disponibile angajaților. De aceea, implicarea personalului în luarea anumitor decizii importante pentru companie, trebuie însoțită și de o bună comunicare pentru a-și putea atinge obiectivele motivaționale. Atunci când oamenii participă activ la luarea unei decizii, ei se simt mult mai îndatorați în a o pune și în practică în bune condiții.

Există mai multe forme de descriere a motivației, în funcție de diferite criterii, însă cea mai importantă clasificare este cea care face diferența între *motivația pozitivă* și cea *negativă*, ilustrând efectele stimulărilor premiale și pe cele ale stimulilor aversivi.

Motivația pozitivă constă în punerea în legătură directă și proporțională a rezultatelor obținute cu satisfacțiile personale. Satisfacția este însă percepută diferit de la persoană la persoană, și implicit de la grup la grup. Din aceste motive, managerul trebuie să-și construiască o adevărată structură a motivației pozitive care să ofere fiecărui individ sau grup tipul de satisfacție la care este sensibil, care îl impulsionează.

Motivarea pozitivă, prin numeroasele satisfacții pe care le generează, contribuie, în mod cert, la instaurarea unui moral ridicat și la dezvoltarea individuală a salariaților, precum și la conturarea unui climat organizațional propice muncii și performanțelor ridicate în organizație. Gama factorilor motivaționali utilizabili în companiile conectate la mediul economic actual este deosebit de cuprinzătoare.

Banii. Anumite lucruri, precum banii, un birou bine dotat și securitatea jobului, pot ajuta oamenii să nu devină demotivați, însă nu-i ajută neapărat să devină mai motivați. Angajații sunt tentați să își judece propriul succes sau eșec în funcție de mărimea salariului cu care sunt recompensați pentru munca prestată. Salariul poate fi considerat ca un factor de supraviețuire, dar poate acționa ca un stimulent, pentru o muncă mai productivă. Cu cât munca este mai plictisitoare și stârnește un interes mai redus, cu atât crește importanța banilor ca factor motivator.

Bonusuri și prime. Cea mai simplă formă de manifestare a bonusurilor o reprezintă plata unei anumite sume prestabilite pentru rezultatele ce depășesc ținta stabilită inițial, plată care trebuie să fie acordată corect, pentru a nu declanșa resentimente sau frustrări.

Procentul din câștig. Poate varia de la o simplă schemă cu sporuri în care o parte din profiturile firmei sunt distribuite angajaților, în funcție de poziția și vechimea în muncă, la un adevărat sistem.

Sporuri. Firmele pot plăti anumite sume de bani suplimentar pentru munca în condiții speciale (periculoase, toxice) sau pur și simplu mai grele (schimb de noapte) etc.

Avantaje financiare. Acestea nu sunt plătite efectiv, dar au o valoare bănească pentru angajați. Aceste avantaje diferă în funcție de nivelul la care se situează angajații: pentru management - discounturi la achiziția de bunuri, abonamente la anumite cluburi, plata unor cursuri, plata cheltuielilor de transport, diurna, plata taxelor școlare pentru copii; pentru restul angajaților - reduceri la procurarea unor bunuri și servicii, subvenționarea unor mese, facilități de recreere pentru toată familia, plata taxelor pentru anumite cursuri educaționale, credite cu dobânzi mici pentru achiziția unor case, credite pentru cumpărarea unor bilete de concediu. Uneori, aceste avantaje financiare au o valoare mai mare pentru angajat decât o creștere a salariului.

În motivarea personalului, pe lângă toți acești factori motivatori de natură financiară, există și câteva tipuri de instrumente non-bănești cu efect similar. Oamenii tind să fie mai motivați dacă munca le stârnește interesul, dacă se simt respectați și au un anumit statut, dacă mediul de lucru este unul plăcut, dacă există un sistem de formare profesională și de promovare bine construit. Toate acestea sunt lucruri pe care o firmă le poate oferi destul de ușor, dar care, dacă lipsesc, afectează atât moralul personalului, cât și performanțele companiei.

Îmbunătățirea postului se referă la adâncirea varietății de responsabilități pe care le are job-ul respectiv și poate fi considerată o redesignare a postului.

Îmbogățirea postului este un proces de creștere a gradului de responsabilitate a angajaților și poate da angajaților mai mult control asupra modului în care își organizează munca, asupra calității muncii și distribuirii atribuțiilor în cadrul unui grup. Pentru ca aceasta metodă să aibă succes, trebuie susținută de un program de training corelat cu nevoile angajaților.

Motivația negativă este generată de factorii motivaționali aversivi. Deși reprezintă un tip primitiv de motivație, bazat pe amenințare sau pedeapsa, aceasta trebuie totuși inclusă, cu anumite amendamente, în instrumentarul motivațional al managerului.

Motivarea negativă, prin generarea de frecvente insatisfacții la salariații organizației, contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor și, implicit, la instaurarea unui climat organizațional tensionat, defavorizant din punct de vedere al eficacității companiei.

Indiferent de modul de clasificare sau folosire a motivației, tehnicile motivaționale au în comun ideea potrivit căreia cu cât este mai mare responsabilitatea, recunoașterea, respectul sau statutul acordat indivizilor dintr-o firmă, cu atât mai mare este sentimentul de implicare în acea firmă și de aici cu atât mai mare va fi motivația.