

Motivare: satisfacția în procesul motivațional și implicarea în muncă

1 Semnificația motivației pentru angajați

Motivația muncii nu poate fi decât o manifestare a motivației globale, ce își are izvorul în axa *dorințe-aspirații*. Cu alte cuvinte, nu se poate face abstracție de personalitate în întregul ei atunci când vorbim de motivația salariaților. Aceasta înseamnă că salariatul trebuie acceptat ca individ și nu doar ca simplu salariat. O astfel de perspectivă modifică sensibil tipul de relații pe care întreprinderea le întreține cu cei ce muncesc în interiorul ei. Aceasta impune, printre altele, *schimbări în practica gestiunii resurselor umane*, cu precizarea că nu toate întreprinderile – prin organizarea și cultura ce le structurează – se înscriu pe această cale.

În general, se consideră ca evident faptul că individul caută o activitate care să-l motiveze din punct de vedere al împlinirii profesionale. O astfel de opinie este împărtășită de toți cei care conduc destinele unei întreprinderi ca și de o bună parte din salariați. În realitate însă, sunt mulți indivizi motivați de numeroase alte activități, dar nu și de munca pe care o depun în calitate de salariat în întreprindere.

Locul acordat muncii poate fi secundar în ierarhia motivațiilor, chiar dacă munca este prima în ordinea nevoilor materiale. Absența conflictelor, a stresului, competența probată sunt suficiente motive pentru a depune o muncă satisfăcătoare.

Satisfacția și motivația nu sunt identice în interiorul comportamentului individual. Anumite trebuințe, cum sunt cele sociale, se împlinesc în viața profesională, dar multe din aspirațiile și dorințele particulare nu-și găsesc locul într-o astfel de activitate.

Sunt oameni care nu găsesc nimic interesant în munca pe care o depun. Trebuie considerați acești oameni, care de altfel nu sunt puțini, ca niște cazuri deviate sau patologice ce trebuie să primească un ajutor de urgență? Indiscutabil nu, deoarece marele perdant al acestui tip de comportament este întreprinderea și nu doar individul ce-și utilizează motivațiile într-un domeniu nestimulat.

Dacă motivația muncii nu este secretul universal al fericirii personale, totuși trebuie să recunoaștem că a fi motivat în muncă este un real avantaj pentru viața individului. Aceasta pentru simplul motiv că, în termeni de timp și de relații sociale, cel mai adesea *munca este activitatea cea mai acaparatoare*. O bună parte din viața unui salariat se desfășoară la locul de muncă unde se fundamentează în mod concret motivațiile. Dacă munca este un teren propice pentru manifestarea motivațiilor, atunci individul își va petrece o mare parte din viață în

acord cu dorințele și aspirațiile sale, exprimându-le și încercând să le dea consistență.

Răspunsul la prima întrebare este ambiguu: motivația este un **avantaj** pentru individ nu datorită faptului că viața profesională este terenul privilegiat al dezvoltării individuale, ci pentru că organizarea vieții unui salariat îl obligă pe acesta să petreacă cea mai mare parte a timpului în activitatea de muncă. Or, dacă timpul profesional este un timp „gol”, reinvestit motivațional, el va fi efectiv o pierdere pentru salariat. Timpul este în acest caz un concept cheie. Motivația este în ultimă instanță o repartiție a timpului disponibil.

Considerațiile de mai sus facilitează răspunsul la cea de-a doua problemă: *Pentru individ, motivația nu este o necesitate absolută*. Motivația și munca nu sunt în mod necesar legate între ele, iar absența acestei legături nu este în mod obligatoriu gravă pentru individ, chiar dacă o serie de opinii afirmă contrariul.

Dacă scenariul motivațional trece prin investiția și reușita profesională, devine fundamental faptul că individul își găsește în întreprindere o posibilitate de exprimare și de trăire a motivațiilor sale.

Însă nu există motivație în sine, există doar motivații ce se particularizează în scopuri, proiecte și experiențe. Acestea aparțin deopotrivă întreprinderii și salariatului.

O dată ce acest avantaj există, cum poate fi el descris și analizat? *Motivația stimulează acțiunea, iar plăcerea acțiunii constituie în sine un avantaj*. Nu este vorba însă de orice fel de acțiune, ci de una la care individul aderă în mod profund, pe care o recunoaște ca fiind a sa, în care se simte responsabil și autonom, în coerență cu dorințele și aspirațiile sale. Toată această situație poate fi rezumată în două concepte intens utilizate în psihologia muncii: sens și recunoaștere.

Individul motivat de ceea ce face găsește sensul și justificarea acțiunii sale și obține o dublă recunoaștere, în fața propriei sale conștiințe (imaginea de sine) și o recunoaștere de către alții, ce poate fi reală sau imaginară.

Această analiză ridică o întrebare ce trimite la o problemă de cauzalitate: motivația este cea care permite conferirea unui sens lucrurilor, faptelor și funcțiilor ce ne înconjoară sau, tocmai datorită faptului că acestea au un sens, individul adoptă un comportament motivat?

Considerăm că sentimentul potrivit căruia acțiunile noastre au un sens se situează în aval și nu în amonte față de motivații.

Legăturile între motivație și sens sunt deosebit de complexe, iar ceea ce se numește „gestiunea motivațiilor în întreprindere” confirmă această complexitate. Nu poți aștepta ca salariații să fie motivați de munca pe care o depun dacă rolul lor în întreprindere este deposedat de sens.

Acest sens îl construiește nu atât salariatul, cât mai ales organizația.

Discursurile în vogă pe tema organizării resurselor umane merg în această direcție: a oferi un sens pentru a declanșa motivația care, la rândul ei, va fi purtătoare de sens. Nu trebuie omis faptul că o bună parte din sensul muncii salariaților se concretizează în salariu, în schimbul muncă-bani. Salariul însă nu poate să explice în totalitate comportamentul motivat în muncă.

Un alt beneficiu important al motivației în întreprindere este *recunoașterea obținută în fața propriei cunoștințe și a conștiinței altora*, cu precizarea că ele se întrepătrund reciproc. Această nevoie de recunoaștere se definește în raport cu problemele identității de sine și ale vieții relaționale în ansamblu.

Întreprinderea este cu adevărat interesată în a avea salariații motivați de munca pe care o depun? Răspunsul la această întrebare este și o problemă de definire a unor termeni. Există o confuzie permanentă între *implicare, satisfacție și motivare*.

Se vorbește mai puțin de satisfacție și implicare decât de motivație. În fapt, însă, frontiera dintre aceste concepte este din ce în ce mai indecisă. În particular, în întreprindere managerii utilizează adesea în mod confuz conceptele amintite mai sus.

Pentru a clasifica lucrurile, trebuie plecat de la problema performanței, pe care o definim simplu, ca fiind reușita sarcinilor necesare pentru bunul mers al întreprinderii. Motivația, satisfacția și implicarea se întâlnesc pe terenul performanței.

Care sunt raporturile dintre motivație și performanță? În literatură se vehiculează ideea potrivit căreia relația dintre acești termeni este o relație de la cauză la efect. Se spune, în mod curent, că salariații motivați fac întreprinderea performantă. Lucrurile sunt ceva mai complicate atâta timp cât conceptul de motivație este confuz definit. Se vorbește de multă vreme de „studiul motivației, scara de motivație, măsura motivației”. Care ar fi aceste instrumente de măsură?

L. W. Porter a realizat, la începutul anilor 1960, un inventar de satisfacții pentru a vedea dacă întreprinderea răspunde sau nu la aceste exigențe. Acest inventar a fost preluat de R. Frances, care vorbește de următoarele **aspecte ale satisfacției** în ordinea descrescătoare de saturație:

- independența gândirii și a acțiunii;
- sentimentul de a fi informat;
- sentimentul de stimă în poziția pe care o are;
- dezvoltarea de sine;
- participarea la stabilirea scopurilor și obiectivelor;
- sentimentul de prestigiu;
- autoritatea atașată la poziția pe care o deține;
- ocazia de a-și dezvolta relațiile;
- ocazia de a ajuta alți colegi.

Satisfacția, spune A. Ripon, este produsul experienței concrete a relației psihice între individ și o anumită situație de muncă. Care sunt relațiile între satisfacție și motivație? După o sinteză de 5000 de studii cu privire la psihologia muncii industriale, Lawler (1996) spune că satisfacția este un indicator al motivației, dar nu și cauza acesteia. Cei mai mulți autori însă corelează atât de puternic acești doi termeni, încât ajung să-i identifice.

Considerăm că așteptările și aspirațiile diferențiază motivația de satisfacție. Această teorie este aprobată de mulți autori: motivația este legată de un calcul probabilistic ce are drept caracteristică o evaluare a ceea ce va fi în viitor. Satisfacția se află în legătură directă cu experiența, având rol esențial în evoluția scopurilor și a proiectelor. Motivația precede satisfacția, dându-i acesteia semnificația și rațiunea de a exista.

De ce trebuie dezvoltată satisfacția și cum se poate realiza acest lucru? De ce întreprinderile caută să crească satisfacția în muncă? Care sunt caracteristicile satisfacției? Care sunt variabilele ce permit creșterea nivelului general de satisfacție în întreprindere?

Ce determină ca salariații să fie mai mult sau mai puțin satisfăcuți de munca lor? Referința esențială o găsim la Herzberg: factorii de insatisfacție nu sunt aceiași cu factorii de satisfacție. Primii sunt factori extrinseci: politica și administrarea firmei, salariul, relațiile și condițiile de muncă. Dimpotrivă, factorii-sursă de satisfacție sunt factori intrinseci: reușita în muncă, natura muncii, stima altora, responsabilitatea asumată, promovarea.

Pe lângă variabilele legate de muncă, satisfacția este determinată și de alți factori, cum ar fi:

- Satisfacția este obținută atunci când salariatul are impresia unui **echilibru** între ceea ce el aduce întreprinderii (competență, experiență) și ceea ce îi oferă întreprinderea (varietatea postului, nivelul de complexitate). Insatisfacția apare atunci când diferența este fie *pozitivă* (aduc mai mult decât primesc), fie *negativă* (aduc mai puțin deoarece nu primesc);
- Cu cât munca apare mai importantă, cu atât ea tinde spre satisfacție și invers. Cu cât așteptările personale sunt mai puternice în raport cu munca, cu atât insatisfacția are consecințe mai puternice (printre ele, absentismul);
- Se poate stabili o corelație între sănătatea mentală și satisfacție. Sănătatea mentală se diferențiază prin factori de anxietate, de stimă, de sensibilitate. Un salariat „echilibrat” are mai multe șanse să fie satisfăcut de munca sa.

Prin comparație cu satisfacția și motivația, implicarea este aceea care are legăturile cele mai directe cu performanța.

Implicarea se definește ca atașament față de muncă. Ea diminuează, printre altele, importanța pe care o primește munca în raport cu alte sfere ale vieții, intenția de a fi activ și de a considera activitatea profesională ca esențială pentru viață în ansamblul ei. Acest aspect a fost sesizat de Vroom

prin întrebarea: Dacă o problemă apărută la locul de muncă nu este rezolvată în timpul orelor de serviciu, continuați să vă gândiți la ea când ajungeți acasă?

Vroom asimilează implicarea cu nevoia de împlinire în muncă a personalității salariatului. Efectele implicării în planul performanțelor sunt cu atât mai vizibile, cu cât ritmul de muncă este mai lejer. Alte studii (Hall 1977) insistă pe relativitatea acestei corelații: priceperea individului și datele organizaționale pot să analizeze efectele implicării. Performanțele sunt supuse altor date ce nu depind întotdeauna de salariați.

În opinia specialiștilor, la baza implicării în muncă se regăsesc trei coordonate esențiale, și anume:

1. coordonatele culturale;
2. coordonatele individuale;
3. coordonatele organizaționale.

1. Prima grupă de coordonate cuprinde **sistemul de valori** ce definește relația profesională într-un grup social. Printre aceste valori menționăm:

- „Locus of control” (pus în evidență de Rotter), înțelegând prin aceasta reprezentările pe care și le fac indivizii cu privire la cauza reacțiilor care sancționează comportamentele lor sau ale altora. Acest punct de vedere este apropiat de lucrările lui Heider cu privire la „locul de cauzalitate”, potrivit cărora individul se consideră la originea ansamblului comportamentelor. „Locus of control” este o trăsătură stabilă legată de experiențele reușitelor și eșecurilor anterioare și de modalitatea în care aceste reușite au fost integrate. Indivizii cu un „locus of control” intern și care se simt responsabili de comportamentele lor se implică mai ușor în activitate.
- Nevoia de realizare este un factor determinant, ce corespunde concomitent implicării profesionale și eficienței în muncă. Ea este o trăsătură de personalitate ce anticipează implicarea în muncă.
- Nevoia de compensare intrapsihică duce la creșterea implicării. Aceasta funcționează atunci când valoarea imaginii de sine este alterată sau compromisă în alte sectoare ale vieții personale, cum ar fi cel afectiv sau sexual, sau amenință prin sentimente de inferioritate, conținând alte aspecte ale personalității decât cele angajate în muncă (aspectul fizic, de exemplu, atunci când este vorba de o profesie intelectuală, sau aspecte intelectuale, atunci când este vorba de o profesie unde primează calitățile fizice).

2. **Coordonatele individuale** – integrarea în grup, responsabilitatea, comunicarea, mobilitatea – sunt dependente parțial de nivelul de implicare al angajatului. În parte, motivația are rădăcinile în inconștient, efectele sale

fiind neașteptate și greu de gestionat, chiar de către individ. Putem spune că implicarea este un subprodus al dinamismului inerent motivației. Astfel, motivația păstrează, sub o formă liberă, **energia individului**, iar implicarea într-o activitate profesională o fixează în jurul unui comportament așteptat și recunoscut, din perspectiva psihosocială.

Coordonatele amintite nu sunt decât o parte a sistemului de valori al individului, care pentru manager pot apărea, uneori, iraționale, dar care sunt într-o perfectă logică pentru angajat.

3. **Coordonatele organizaționale** conțin relația omului cu munca sa, precum și modul în care organizarea întreprinderii facilitează sau blochează posibilitatea de a se implica. Este cunoscut faptul că semnificația muncii, proiectele legate de aceasta, autonomia relațiilor cu alți indivizi sunt în legătură directă cu implicarea. Deci, apare cu destulă claritate faptul că salariatul se implică cu atât mai ușor, cu cât organizarea este capabilă să răspundă la așteptările sale într-o manieră satisfăcătoare.

Diferența fundamentală între motivație și implicarea în activitatea profesională este marcată prin faptul că aceasta din urmă se deschide spre un comportament bine precizat, care reprezintă rezultatul unui ansamblu de atitudini în relațiile de muncă.

În concluzie, implicarea este mult mai previzibilă în efectele sale decât motivația, fiind mai ușor de gestionat de către managementul organizațiilor, care are tot interesul să o stimuleze.

Lector univ. dr. Cristina CARAMETE

Bibliografie

- | | | |
|----|--------------------|---|
| 1. | DRUȚĂ, F. | <i>Motivația economică</i> , București, Editura Economică, 2000 |
| 2. | MATHIS, R. | <i>Managementul resurselor umane</i> , București, Editura Economică, 1997 |
| 3. | MOLDOVAN SCHOLZ M. | <i>Managementul resurselor umane</i> , București, Editura Economică, 2000 |