

## **Motivația Muncii - Forma de Prevenire a Fluctuației Personalului**

**Prep. univ. Luminița Miron**  
*Universitatea Danubius din Galați*  
*miron.luminita@univ-danubius.ro*

**Abstract:** This research is oriented on the problems which I thought to be very important for the study of the work motivation. The question of the importance of work motivation as a means of achieving stability of personnel is a topical issue which has been the subject of numerous investigations both in work psychology, the sociology of work, but also human resources management. The study has analysed factors such as: the current degree of satisfaction at work and management and remuneration policy. The research shows that the vast majority of employees considered that the level of pay and work which does not correspond and only one reason for working with this company is the lack of jobs. All these elements are the direct consequence of staff turnover emergence phenomenon. In this context, the stability of staff should be made to increase the job satisfaction of employees and work teams to achieve cohesion, the main factors that can prevent the employee to leave work.

**Keywords:** work motivation, job satisfaction, fluctuation.

Chestiunea importanței motivației muncii, ca modalitate de obținere a stabilității personalului, reprezintă un aspect de actualitate care a făcut obiectul a numeroase cercetări atât în domeniul psihologiei muncii, a sociologiei muncii, dar și a managementului resurselor umane. Orice organizație există și se manifestă prin oameni. Întrebări de tipul “de ce muncesc oamenii în organizație” și “care sunt metodele de îmbunătățire a sistemului motivațional în vederea obținerii stabilității acestora?”, au fost foarte des analizate în numeroase studii. Astfel, scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele organizații sunt mai eficiente și productive decât altele este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de motivație. Pentru a lucra bine și a obține performanțele așteptate oamenii trebuie să fie puternic implicați în munca lor și dornici să-și atingă anumite scopuri, de la cele mai simple (cum ar fi dorința de a face rost de bani), până la cele mai

complexe și utile organizației (a realiza lucruri importante, a găsi metode noi eficiente). Motivarea personalului prezintă o importanță deosebită din punct de vedere al fiecărei persoane. Satisfacțiile și insatisfacțiile fiecărei persoane, în calitate de titular al unui anumit post, în cadrul unei firmei, depind sensibil de gradul de motivare a acestuia. În acest context, putem afirma că motivația constituie acea stare internă a unei persoane care îi determină orientarea comportamentului său către realizarea unor interese care, odată realizate, conduc în mod direct la satisfacerea nevoilor. Relația dintre cele două chestiuni abordate, motivația muncii și problematica fluctuației personalului este foarte puternică necesitând o analiză structurală pornind de la o analiză teoretică și încheind cu rezultatele cercetării realizate. Selectând aspectele cele mai importante și actuale cu care se confruntă managerii în motivarea personalului, prezentul demers se dorește, pe de o parte, a fi un început al unei ample analize a tehnicilor de motivare folosite în prezent și al eficienței acestora, iar pe de alta parte se dorește punerea în evidență a importanței motivației muncii în stabilitatea forței umane. Alături de luarea deciziilor, conducere și control, motivația muncii este unul dintre procesele importante din cadrul organizației.

Motivația muncii este un ansamblu de factori sau imbolduri care declanșează, energizează, mențin (sau întrerup) și direcționează acțiunea sau comportamentele unei persoane. (Zamfir, 1993).

Analizând efectele pe care motivația le produce asupra comportamentului uman, M. Ciopi Oprea sublinia că “motivația reprezintă acea stare intens trăită de o persoană care îi orientează comportamentului în vederea realizării unor interese, care de îndată ce sunt realizate duc la apariția satisfacerii nevoilor”. (Ciopi Oprea, M., 2003, pp. 15-16).

*Demotivația* se definește ca proces de alterare a comportamentului uman generat de dificultățile în realizarea obiectivelor individuale.

Prin contrast cu motivația, demotivația este situația caracterizată printr-o muncă de calitate inferioară, performanțe scăzute, insatisfacție. Demotivația este generată de blocaje de ordin organizațional sau social, apărute în procesul realizării scopurilor individuale.

Răspunsul individului la demotivație poate fi:

- *pozitiv*; în această situație individul dezvoltă un comportament activ-constructiv de găsire a cauzei blocajului și de eliminare a ei, ori active, de compromis, prin substituirea obiectivului considerat cu un altul, imediat urmărit;
- *negativ*, materializat în frustrare ca formă defensivă de comportament. (Amstrong, M., 2003, p. 140).

*Formele* sub care se manifestă frustrarea sunt multiple, cele mai frecvente fiind:

- *Agresiunea*, constând din atacuri fizice sau verbale orientate spre anumite obiecte sau persoane (limbaj aluziv, gesticulatia furioasa, distrugerea unor documente sau echipamente);
- *Regresia* constă în promovarea unor forme de comportament infantil sau primitiv. Răspunsurile iraționale iau forma tăcerilor încăpățânate, plânsului etc;
- *Fixația* este o formă de comportament persistent, lipsit de capacitatea de adaptare și prin care se repetă acțiuni inutile sau rezultate negative. (Pitariu, H. D., 1994, p. 21).

Preocupările privind teoretizarea motivației au parcurs o evoluție similară managementului științific. Astfel, primele studii au apărut la sfârșitul secolului al XX-lea, când T.W.Taylor, formulează o serie de principii ale motivației în muncă:

- selecția executanților după capacitatea de a executa instrucțiunile;
- alegerea celor capabili din punct de vedere fizic de performanțe ridicate, principii utilizate ulterior în selecția, formarea și promovarea profesională;
- salarizarea corespunzătoare care a declanșat preocupările asupra motivației.

În literatura de specialitate teoriile motivației au fost clasificate în două mari categorii, în funcție de accentul pus în explicație, fie pe cauzele motivației, fie pe comportamentul propriu-zis. Teoriile din cadrul primei categorii sunt cunoscute ca *teorii ale conținutului motivației*, pe când cele din a doua categorie sunt desemnate ca *teorii ale procesului motivării*. (Vlăsceanu, M., 2003, p. 238).

Pornind de la modelul ierarhiei nevoilor, C.P. Alderfer comprima cele șapte trepte de nevoi în trei niveluri, astfel:

- nevoi de existență – E - care corespund necesităților inferioare din ierarhia lui Maslow;
- nevoi de relaționare – R - privesc legăturile cu mediul social;

- nevoi de dezvoltare – D - se referă la amplificarea potențialului individului și cuprind autoaprecierea și autoactualizarea. (Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., 2004, p. 266).

*Teoria bifactorială* - F. Herzberg și colaboratorii săi au realizat mai multe cercetări care au pus în evidență contribuția diferită a necesităților satisfăcute sau nesatisfăcute la realizarea stării de satisfacție-însatisfacție. În acest mod au fost identificate două categorii de factori care afectează motivația și munca:

- factori de igienă – sunt extrinseci și stabilesc relația cu mediul organizațional: salariile și alte câștiguri, condițiile de muncă, statutul social, politica de personal (prezența lor nu aduce satisfacție, dar absența lor aduce însatisfacție);
- factori de motivație – sunt intrinseci și stabilesc relația individului cu sine și cu ceilalți; munca prestată, responsabilități atribuite sau asumate (prezența lor aduce satisfacție, iar absența lor nu atrage însatisfacție). (Cojocar, M., 2006, p. 63).

*Teoria realizării nevoilor* a fost elaborată de David C. McClelland, aceasta teorie motivațională este strâns legată de conceptele învățării și de cultură. Astfel, el afirmă că, trăind într-un anumit mediu cultural, o persoană dobândește, prin învățare, o serie de nevoi. Potrivit lui, există trei categorii de nevoi învățate din mediul cultural:

- nevoi de afiliere care exprimă dorința de prietenie, colaborare, relații interpersonale;
- nevoia de putere relevă dorința de a-i controla pe ceilalți sau de a avea influență asupra lor;
- nevoia de realizare arată dorința de a excela (este individuală spre deosebire de primele, orientate interpersonal).

*Teoria așteptărilor* a fost dezvoltată de către psihologul american V.H. Vroom și are ca punct de referință așteptarea - speranța- ca forță energizantă a comportamentului motivațional. Potrivit teoriei lui Vroom, motivația este determinată de trei factori:

- Instrumentalitatea – I - reflectă intensitatea convingerii unui individ, ca un nivel inițial al rezultatelor obținute (laude, mulțumiri);
- Valența – V - arată intensitatea dorinței unei persoane de a realiza un anumit obiectiv;

- Așteptarea sau expectanța – E – reflectă convingerea unui individ că există șansa ca un anumit efort să conducă la un nivel de performanță. (Amstrong, M., 2003, p. 142).

#### *Modelul așteptării lui Porter și Lawler*

Aceștia dezvoltă teoria lui Vrom și precizează că efortul depus nu conduce automat și direct la performanță, aceasta fiind mediată de trăsăturile de personalitate, de abilităților individului, de modul cum este perceput rolul său în organizație. Potrivit acestei concepții, performanța este cea care conduce la satisfacție în muncă. (Cojocaru, M., 2006, p. 64)

*Teoria scopurilor*, elaborată de E.A.Locke, are la bază teoria potrivit căreia scopurile sau intențiile oamenilor joacă un rol important în determinarea comportamentului. Acesta a preluat conceptul valenței, așa cum a fost conceput în teoria lui Vroom, arătând că valențele conștientizate de indivizi își au rădăcini în experiențe, emoții și dorințe; oamenii încearcă să-și atingă scopurile în vederea satisfacerii dorințelor și emoțiilor. Scopurile declanșează și dirijează comportamentele în muncă, performanțele conducând la anumite consecințe. În acest mod, procesul motivațional este mult facilitat de modul de definire a scopurilor. (Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C., 1997, p. 159).

#### **Strategii de motivare a performanței în organizații**

Majoritatea metodelor și tehnicilor promovate de managementul modern sunt favorabile satisfacerii unor categorii de nevoi ale personalului, creșterii gradului de implicare a angajaților și dirijării comportamentelor lor spre realizarea obiectivelor generale ale organizației. Dintre cele mai evidente, prin prisma efectelor imediate, putem cita: managementul prin obiective, delegarea și îmbogățirea posturilor. (Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., 2004, p. 280).

#### **Managementul prin obiective**

Literatura de specialitate atribuie paternitatea acestui concept specialistului american P. Drucker, care, în 1954, o definește ca pe o cale de a încuraja angajații să participe la stabilirea propriilor obiective, cât și a celor de la nivelul întregii organizații.

În manieră generală, M.P.O. este definit ca sistemul de management prin care se urmărește conexarea scopurilor organizației cu performanțele individuale și prin aceasta, creșterea gradului de implicare a personalului în procesele de management. (Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S., 2003, p. 232)

Caracteristicile metodei:

- procesul de identificare și asumare a obiectivelor generale și individuale include atât managerii cât și subordonații;
- subordonații sunt implicați atât în definirea sarcinilor cât și a rezultatelor ce trebuie atinse;
- în limitele admise, subordonații au libertatea de a decide și acționa pentru realizarea obiectivelor;
- măsurarea rezultatelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

Implementarea acestei metode presupune parcurgerea unor **etape** specifice încadrate într-un proces continuu:

- analiza critică a situației existente. Stabilirea obiectivelor generale ale organizației încadrate în strategia globală;
- analiza propriului domeniu de activitate de fiecare manager pentru a stabili pentru postul din subordine:
  - obiectivele;
  - sarcinile legate direct de realizarea obiectivelor în condiții de performanță;
- elaborarea planului de perfecționare a activității prin contribuția comună a managerului și subordonaților, care presupune:
  - discuții între angajați și superior privind obiectivele generale ale organizației;
  - transmiterea de către manager a obiectivelor și a performanțelor așteptate fiecărui angajat;
  - controlul periodic al nivelului de realizare a obiectivelor, prilej cu care;
    - se verifică realismul și accesibilitatea obiectivelor și performanțelor;
    - se elimină obiectivele stabilite în mod eronat, performanțele stabilite la un nivel prea înalt sau prea scăzut;
  - abaterile de la unele obiective și cauzele acestora;
- posibilitățile de creștere a performanțelor generale și individuale;

- nivelul motivației și rezervele de creștere a acesteia în perspectivă. (Cole, G. A., 2000, p.16).

### **Delegarea**

Una dintre cele mai frecvent utilizate metode în vederea acoperirii nevoilor de stimulare, apreciere și autorealizare este delegarea. Delegarea este procesul de atribuire temporară a unei sarcini, însoțite de autoritatea și responsabilitatea corespunzătoare realizării ei, aparținând unui post de manager către unul din subordonații săi. Delegarea este metoda prin care se stimulează mai ales motivația pozitivă și intrinsecă. (Lefter, V., Manolescu, A., 1995, pp. 28-29.)

*Trăsăturile definiției ale delegării* constau în:

- deplasarea unor componente dintr-un post în altul se face exclusiv descendent și vertical. Deplasarea laterală - pe același nivel ierarhic a unor componente din posturi similare sau diferite apare ca efect al reproiectării funcțiilor și posturilor, deplasarea ascendentă a sarcinilor, autorității și responsabilității corespunzătoare lor, respective, de la subordonat la șeful său ierarhic este generată doar de situații de excepție (îmbolnăvire, criză acută de personal) și pe perioade scurte;
- caracterul temporar al atribuirii. Spre deosebire de procesul de descentralizare a autorității prin care se permanentizează deplasarea descendentă a unor sarcini și responsabilități, delegarea se face pe o perioadă bine stabilită, de comun acord cu participanții;
- apariția și menținerea dublei responsabilități pe întreaga perioadă a practicării delegării. Dacă la nivelul managerului, sarcina și autoritatea se transferă în întregime subordonatului, responsabilitatea actelor și deciziilor acestuia rămâne intactă la nivelul superiorului său ierarhic. Astfel, responsabilitatea subordonatului este dublată de cea a managerului;
- caracterul accentuat formal conferit de operarea cu elemente de bază ale structurii organizatoriale;
- includerea unei puternice componente psihologice în relația șef-subordonat ce poate conduce la succesul sau eșecul delegării. (Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., 2008, p. 284.)

**Satisfacția muncii** este un important "produs" al oricărei organizații, fiind, în acest sens, angajată funcția socială a întreprinderii, respectiv obligația acesteia de a fi loc "de muncă și de viață", de a oferi oamenilor posibilități optime de manifestare a personalității lor. Abordarea modernă a conducerii relevă, în același timp, faptul că satisfacția muncii reprezintă o importantă componentă a resurselor umane ale organizațiilor economice, și nu numai a lor, fiind unul dintre factorii fundamentali de care depinde eficiența generală a muncii.

În aprecierea ca echitabilă sau inequitabilă a recompensei pentru muncă, oamenii iau ca sistem de referință alți oameni sau alte grupuri.

Analiza teoriei echității ne dă posibilitatea să definim rolul deosebit pe care-l au factorii subiectivi atât în percepția a ceea ce dă și primește fiecare individ în procesul muncii, cât și în stabilirea nivelului așteptat al recompensei muncii care, de asemenea, este în funcție de sentimentul echității și de nivelul de aspirații al individului. La rândul lui, nivelul de aspirații depinde de educație și instrucție, de orizontul planificării propriei activități, de responsabilitatea și de performanța în muncă etc.

În același timp, *teoria expectanței*, elaborată inițial de Lewin și Tolman, are la bază premisa că oamenii sunt motivați în funcție de intensitatea dorinței de a dobândi ceva și de probabilitatea cu care ei speră să dobândească acel ceva. Complexitatea teoriei decurge din faptul că fiecare acțiune umană poate genera mai multe rezultate, unele dorite și altele nedorite. De exemplu, dacă cineva muncește din greu făcând și ore suplimentare, poate obține creșterea salariului, promovare și experiență mai mare, dar toate acestea cu prețul reducerii timpului petrecut cu familia sau celui destinat activităților sociale. Pentru unii dintre ei promovarea în funcție sau creșterea salariului pot fi de importanță hotărâtoare, pe când pierderea familiei sau diminuarea activității sociale, ne semnificative. Pentru alții, familia sau viața socială sunt pe primul plan.

Cătălin Zamfir analizează în lucrarea "*Muncă și satisfacție*" următoarele surse (dimensiuni):

**Facilități**, făcându-se referire la condițiile tehnologice, sociale și umane în care se desfășoară activitatea și avem în vedere, printre altele:

- *facilități economice* - respectiv posibilități de câștig în raport cu alte întreprinderi;



- *facilități socio-profesionale* - posibilitatea dobândirii unei calificări superioare, a promovării în muncă;
- *facilități sociale oferite de întreprindere* - avem în vedere existența, sau nu, a unor creșe, grădinițe, cantine, locuințe de serviciu, bilete de concediu, organizarea timpului liber, club, excursii etc;
- *orarul de lucru* - în raport cu celelalte condiții de viață poate fi sau nu convenabil;
- *depărtarea locuinței de întreprindere și mijloacele de transport disponibile aflate la dispoziția angajaților* - timpul necesar deplasării și comoditatea mijloacelor de transport sunt condiții extrem de importante pentru calitatea muncii, în general, dar și factori de care depinde satisfacția muncii.

Întreprinderile tind să crească atenția acordată facilităților în vederea sporirii gradului de integrare socială și profesională și a satisfacției în muncă (Zamfir, C., 1980, p. 33).

**Condiții fizice elementare ale muncii**, respectiv o serie de caracteristici ale muncii care afectează fizic, chimic, fiziologic organismul uman, cum ar fi:

- *periculozitatea muncii* - respectiv riscul accidentelor sau existența noxelor generatoare de boli profesionale;
- *caracteristicile fizice ale locului de muncă*.

**Conținutul muncii** - munca în sine - ceea ce trebuie să facă fiecare angajat, are o serie de caracteristici înalt relevante pentru satisfacția muncii, respectiv:

- *calificarea cerută de postul ocupat*. O muncă ce necesită capacități profesionale reduse este mai puțin satisfăcătoare decât una care presupune capacități profesionale ridicate. Odată cu creșterea calificării, munca tinde să fie tot mai satisfăcătoare; aceasta însă numai când calificarea corespunde capacității reale, altfel incapacitatea sau supracapacitatea sunt generatoare de insatisfacție în muncă;
- *caracterul rutinier al muncii*. O muncă de rutină înalt standardizată este în general puțin satisfăcătoare. Dimpotrivă, o muncă ce solicită spirit de inovație, care ridică probleme de soluționat, care oferă posibilități de creație, de inovație este o muncă înalt satisfăcătoare;

- *tipul muncii*. Munca de execuție este mai puțin satisfăcătoare decât munca de conducere. Activitatea de conducere are o serie de caracteristici înalt satisfăcătoare, cum ar fi: activitatea variată, solicitarea intensă a capacității intelectuale, contactele numeroase cu oameni din afara întreprinderii, autoritatea și prestigiul de care se bucură etc;
- *concordanța între munca, talentul și aptitudinile angajatului*. Este fundamental, pentru satisfacția muncii, ca munca prestată să fie în concordanță cu aptitudinile și talentele fiecăruia, cu interesele sale. (Deaconu, A., 2004, p. 150).

**Relațiile umane în muncă** reprezintă o puternică sursă de satisfacție-însatisfacție în muncă. Pe de altă parte, acestea pot fi modificate cu mai multă ușurință și independent de condițiile tehnologice ale muncii, ele depinzând mai degrabă de condițiile sociale generale, de gradul de cultură și civilizație al comunității. Relevante pentru satisfacția muncii sunt relațiile cu colegii și relațiile cu șeful ierarhic direct.

- *Relațiile cu colegii din colectivul de muncă*. Din acest punct de vedere colectivul are două funcții importante, respectiv: (a) reprezintă cadrul social și uman al vieții profesionale, afectându-ne ca oameni și (b) este dispozitivul în cadrul căruia se desfășoară, de fapt, activitatea profesională. În acest context trebuie amintită, din punct de vedere al consecințelor ei asupra activității de conducere, o cercetare efectuată la scară internațională care a avut, printre altele, obiectivul de a identifica posibilitățile existente în cadrul colectivelor, în organizarea actuală a muncii, de a comunica cu colegii din colectiv. Rezultatele sunt elocvente: pe plan internațional, în țările dezvoltate, posibilitățile de a discuta în timpul orelor de program erau mult mai scăzute decât au considerat oamenii că ar trebui să fie, în vreme ce la noi s-au acuzat posibilitățile nelimitate, informale, de a comunica cu colegii, ceea ce s-a apreciat, corect, că afectează nu numai productivitatea muncii, ci și calitatea acesteia.

- *Relațiile cu șeful ierarhic direct*. Toate cercetările arată că *această relație este*, din punct de vedere uman, *critică*. Buna atmosferă din colectiv, starea de spirit a fiecăruia depind într-o măsură însemnată de stilul de conducere al șefului direct, de relațiile acestuia cu colectivul. Șeful organizează, coordonează și controlează întreaga activitate. Deci el poate facilita munca, o poate face interesantă, satisfăcătoare sau o poate complica, reorganiza. Se poate spune că *stilul de conducere al șefului direct este unul dintre factorii determinanți ai satisfacției muncii*. (Tanțău, R.M., 2003, p. 236)

**Cadrul organizațional al muncii.** Munca este afectată direct și de cadrul general al întreprinderii: de conducerea întreprinderii, de relațiile dintre secții, servicii, ateliere, de aprovizionarea cu materii prime, materiale, de înzestrarea cu utilaje moderne, de circulația informațiilor, de modul cum se iau deciziile, cum se realizează controlul etc. Nu poate exista un colectiv bine organizat și eficient când cadrul general este slab organizat, plin de tensiuni și neînțelegeri.

În cele mai multe cercetări ale satisfacției în muncă s-a considerat suficient să se măsoare opt indicatori ai satisfacției muncii, respectiv satisfacția produsă de:

- grupul de muncă;
- șeful ierarhic direct;
- profesiunea practică;
- posibilitățile de promovare;
- facilitățile sociale existente. (Zamfir, C., 1980, pp. 35-38)

Pe lângă variabilele legate de muncă, satisfacția este determinată și de o serie de situații, precum:

- satisfacția este obținută atunci când salariatul are impresia unui echilibru între ceea ce el aduce întreprinderii și ceea ce îi oferă întreprinderea (varietatea postului, nivelul de complexitate). Insatisfacția este fie pozitivă (« aduc mai mult decât primesc »), fie negativă (« aduc mai puțin, deoarece nu primesc »);
- cu cât munca este 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 (absenteismul);
- se poate stabili o corelație între sănătatea mentală și satisfacție. Sănătatea mentală se diferențiază prin factori de anxietate, de stimă, de sensibilitate. (Cojocaru, M., 2006, p. 56.)

### **Insatisfacția și consecințele acesteia în muncă**

La baza metodelor de analiză a gradului de motivație în muncă stă relația dintre **motivație, satisfacție și performanță**, care va fi abordată în subcapitolul următor. În acest sens motivația în muncă nu se poate calcula în mod direct cu ajutorul unor indicatori, dar poate fi dedus gradul de motivație prin satisfacția în muncă.

Satisfacția în muncă reprezintă :

- răspunsul efectiv al unei persoane la diferitele aspecte și condiții ale muncii;
- rezultatul percepției angajatului despre gradul în care munca oferă acele elemente pe care el le consideră importante;
- fiind o stare afectivă, nu poate fi văzută sau măsurată, ci numai dedusă din comportament. (Verboncu, I., Zalman, 2005, p.62.)

Simptomele nivelului scăzut al satisfacției în muncă, respectiv al insatisfacției, se pot regăsi în:

Comportament, prin:

- instabilitatea forței de muncă (nivelul gradului de fluctuație sporit);
- deteriorarea disciplinei de muncă manifestată prin absenteism, întârzieri, ignorarea șefului, consumul de alcool, utilizarea necorespunzătoare a timpului de muncă, creșterea accidentelor de muncă;
- scăderea nivelului prestației (comportamentul direct în relațiile cu alte persoane.

Performanță, prin:

- nivelul scăzut al producției, al productivității muncii, scăderea nivelului calitativ al producției (creșterea procentului de rebut);
- nerespectarea termenelor contractuale, înmulțirea reclamațiilor clienților;
- înmulțirea plângerilor, disputelor și grevelor;
- reducerea procesului inovativ, în sensul lipsei „concepției” de metode noi, produse noi, lipsa creativității.(Ticu, C., Stoica-Constantin, A., 2002, p. 72.)

### **Motivație / satisfacție / performanță**

În funcție de modalitatea adoptată de conducerea organizațiilor referitor la natura umană, dar și în funcție de contextele sociale, culturale, economice în care acestea funcționează, politicile adoptate pentru stimularea performanței pot fi centrate fie pe folosirea cu prioritate a recompenselor financiare, a supravegherii atente și a sancțiunilor, fie pe folosirea unor principii psihologice care vizează identificarea credințelor, valorilor, percepțiilor, atitudinilor și emoțiilor angajaților, în vederea

folosirii, modelării sau schimbării lor ca mijloc de generare a unui angajament profund pentru valorile și cultura organizației. În mod evident, fiecare dintre aceste două abordări este adoptată cu scopul de a determina menținerea sau creșterea performanțelor și a rezultatelor muncii. (Vlăsceanu, M., 2005, p. 157.)

În studiul motivației muncii un aspect deosebit de important îl reprezintă analiza angajamentului asumat și contractul psihologic. Astfel, angajamentul asumat face referire la atașament și loialitate. Conform definiției date de către Mowdray, angajamentul asumat are trei componente: identificarea cu obiectivele și valorile organizației; dorința de a aparține organizației; voința de a depune efort pentru organizație. (Amstrong, M., 2003, p. 153)

Contractul psihologic exprima combinația de convingeri pe care le adopta atât angajatul cât și angajatorul în legătură cu ceea ce așteaptă fiecare de la celălalt. Astfel acesta poate fi descris ca fiind un set de așteptări reciproce, dar neformulate ca atare, care exista între angajații individuali și angajatorii lor.

Efectele demotivării asupra comportamentului organizațional se manifesta sub forma *absenteismului și fluctuației*.

*Fluctuația* reprezintă un tip de mobilitate a forței de muncă, constând în trecerea unei persoane de la o unitate economică la alta. În condițiile existenței unei piețe a forței de muncă, în baza legii cererii și ofertei, fluctuația poate fi voluntară (inițiată de persoana în cauză) sau involuntară (inițiată de unitate, inclusiv prin calea șomajului).

Fluctuația este o mișcare individuală sau de grup, spontană, interunități în interiorul aceleiași unități economice de la un loc de muncă la altul. Analiza fluctuației are în vedere:

- fluctuația potențială ce apare prin constituirea dorinței unei persoane de a părăsi locul de muncă în scopul încadrării într-o altă unitate economică. Dorința de plecare poate avea intensități variabile, se poate manifesta pe perioade diferite de timp și se poate transforma sau nu în fluctuație manifestă. Ea este și un indicator al moralului și integrării în muncă.
- fluctuație reală se produce atunci când persoana în cauză părăsește locul de muncă, pentru a se încadra într-o altă unitate.

*Controlul fluctuației*. Fluctuația poate fi controlată în mai multe moduri. Pentru că este în legătură cu satisfacția, corespondența dintre recompensele așteptate de

angajați și satisfacția lor poate reduce din problemele legate de fluctuație. O altă modalitate de a elimina fluctuația este îmbunătățirea selecției la angajare, dar și la concediere.

### **Metodologia cercetării**

Important de menționat încă de la început este faptul că cercetarea de față s-a desfășurat pe două planuri. Astfel, pe de o parte am vizat analiza motivației muncii pentru angajați. Pe de altă parte, am urmărit analiza modului în care motivația muncii acționează împotriva fluctuației personalului

Pornind de aici, pentru studierea primului plan al cercetării am început prin a răspunde unei serii de întrebări, care au ajutat ulterior și în alcătuirea instrumentelor de lucru necesare. Astfel, problematicile care ne-au interesat au fost următoarele:

1. În ce măsură se acordă importanță motivației personalului în interiorul organizației?
2. Cât de eficiente sunt modalitățile de motivare folosite în prezent?
3. Care sunt elementele care ar trebui revizuite în motivarea muncii?

Pe de altă parte, în încercarea de a analiza modul în care organizația reușește să prevină fluctuația personalului, am pornit de la următoarele întrebări:

1. Reprezintă motivația pecuniară, singura modalitate de reținere a personalului?
2. Care sunt principalele demersuri de realizat în prevenirea fluctuației personalului?

**Premisa principală** a acestui studiu a fost aceea că: **acordarea unei importante mai mari motivației muncii într-o organizație și dezvoltarea unor strategii de motivare asigură prevenirea fluctuației personalului.** Această idee se fundamentează, în primul rând, pe orientările din domeniul sociologiei muncii și a managementul resurselor umane care au subliniat importanța resursei umane în organizație și a motivării acesteia. Totalitatea acestor demersuri asigură, în final, atât obținerea satisfacției angajaților pe plan profesional, cât și asigurarea bunei funcționări a organizației.

În analiza modului în care angajații sunt sau nu mulțumiți de modalitatea actuală de remunerare și de modul în care li se răspunde la nevoi am îmbinat analiza metodei cantitative cu analiza calitativă.

**Documentarea** a constituit o sursă principală de date și informații atât pentru realizarea prezentei cercetări, cât și pentru realizarea prezentării firmei unde a fost realizată.

În acest mod, în vederea eficientizării demersului sociologic pe care ni l-am propus, am folosit metoda **chestionarului**, prin intermediul căruia am pornit la culegerea datelor și informațiilor ce privesc opiniile angajaților cu privire la sistemul de salarizare existent în cadrul firmei și la metodele de motivare practicate în prezent.

Am întrebuințat, de asemenea, și **interviul semistructurat**, care presupune stabilirea temelor în jurul cărora se va purta discuția cu angajații. Prin această tehnică am încercat să descoperim care este poziția angajaților în ceea ce privește motivele pentru care aceștia continuă să colaboreze cu această organizație și care ar fi factorii care i-ar determina să întrerupă colaborarea. Instrumentul de lucru folosit în aplicarea acestei tehnici este **ghidul de interviu** - „un ansamblu organizat de funcții, operatori și indicatori care structurează activitatea de ascultare și de intervenție a celui ce interviează” (Iluț, P., 1997, p. 87). Pe lângă acestea, este important să amintim și faptul că am aplicat aceste chestionare direct, fapt care a permis să aducem subiecților toate lămuririle necesare asupra întrebărilor, astfel încât întrebările să le fie foarte clare pentru a putea răspunde cu o cât mai mare acuratețe. Mai mult decât atât, înainte de aplicarea propriu-zisă a chestionarelor ce au făcut obiectul acestui studiu, am procedat la pretestarea acestui instrument, aplicându-l la un număr de 15 de subiecți.

Pentru a studia gradul de motivare și stabilitatea personalului ne-am oprit asupra angajaților unei firme cu capital strain.

Pentru a definitiva ipotezele de lucru am consultat studii și lucrări publicate care făceau referire la tema dată - motivarea personalului ca o formă de prevenire a fluctuației personalului. Aceste surse sunt incluse în bibliografie.

Eșantionarea a fost mixtă (aleatorie și dirijată) din anumite considerente:

- s-a avut în vedere faptul că în interiorul firmei se dezvoltă mai multe proiecte;
- angajații investigați au fost selectați în primul rând după disponibilitatea de a răspunde la chestionar.

În acest mod au fost chestionați 49 dintre cei 98 de angajați ai firmei. Culegerea datelor, prin intermediul chestionarului, s-a efectuat în perioada martie-aprilie 2009.

### Analiza si interpretarea datelor

Prelucrarea rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului a fost realizată cu ajutorul procedurilor statistice incluse în programul computerizat SPSS for Windows, versiunea 15.0.1, SPSS Inc, 1989-2002.

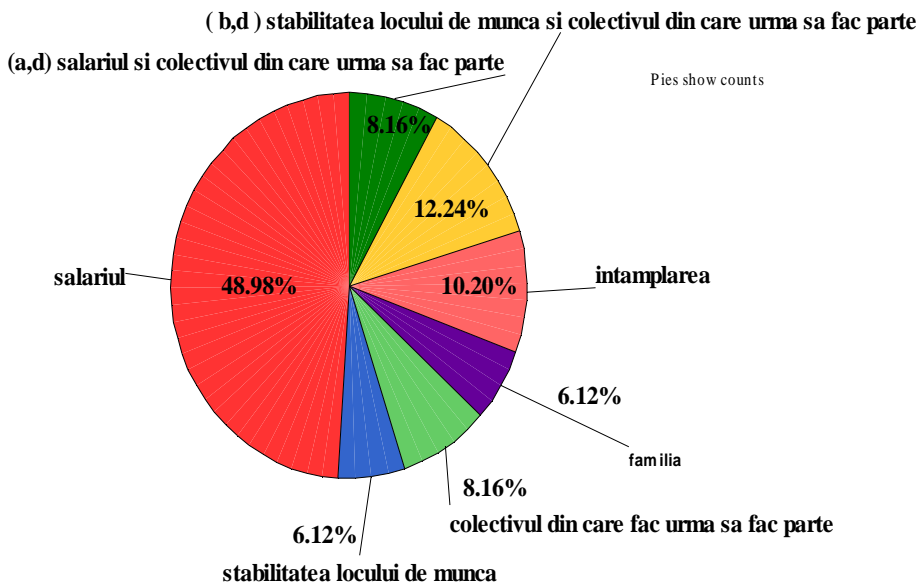
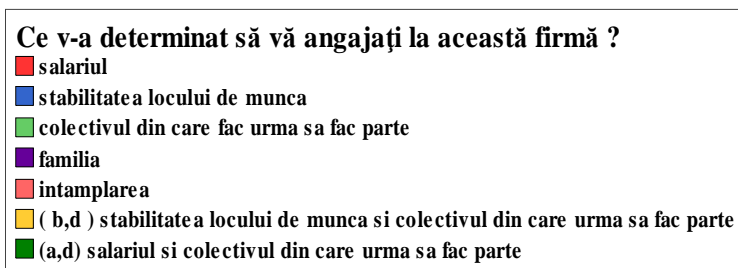


Figura 1. Motivația angajării



Conform respondenților, raportat la motivele care i-au determinat să se angajeze la această firmă, marea majoritate (în proporție de 48,98%) au fost atrași de salariu.

În același timp se constată un procent destul de ridicat al celor care au ales să colaboreze cu această firmă pentru stabilitatea și colectivul din care urmau să facă parte. De remarcat totuși procentul extrem de scăzut, respectiv 6,12%, pentru cei care au ales acest locul de muncă pentru stabilitatea ce o prezintă.

“Mi l-a recomandat o prietenă și am acceptat deoarece abia terminasem facultatea și eram în căutarea unui loc de muncă. Un alt motiv a fost salariul” (L. C., 26 ani, consilier clienti).

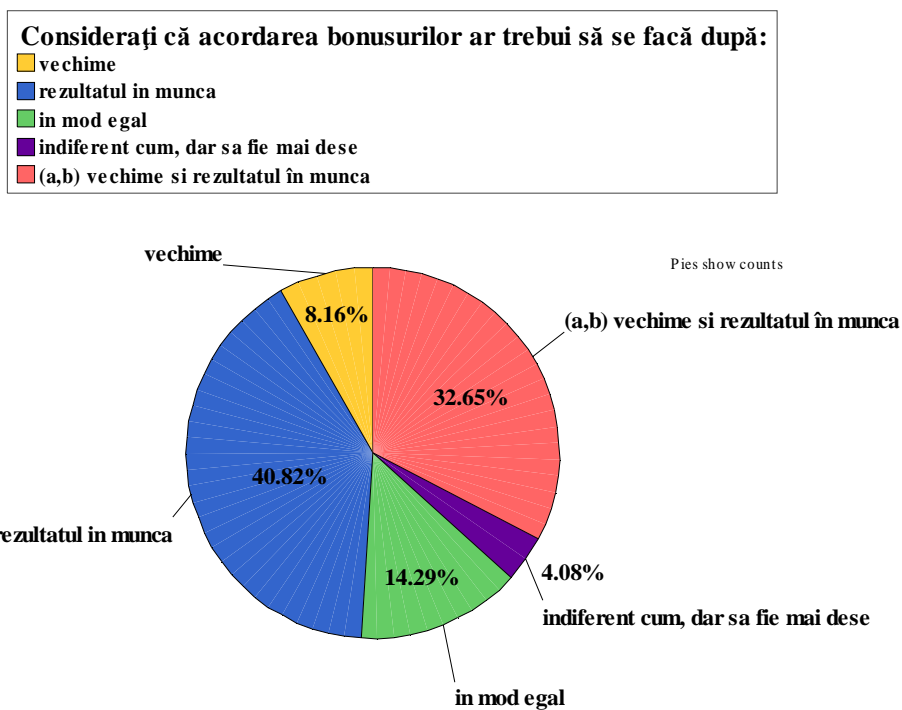


Figura 2. Criterii de recompensare

Se poate constata că 40,82% dintre respondenți consideră că acordarea bonusurilor ar trebui să se realizeze în funcție de rezultatele obținute la locul de muncă, calitatea lucrărilor realizate. Acest procent trebuie pus în relație directă cu cel de 32,65%, al celor ce consideră că vechimea la locul de muncă și rezultatele obținute trebuie stabilite ca și criterii în acordarea bonusurilor.

În același timp, este de subliniat ca 14,29% dintre respondenți consideră că sistemul de bonusare ar trebui să se facă în mod egal pentru fiecare dintre angajați.

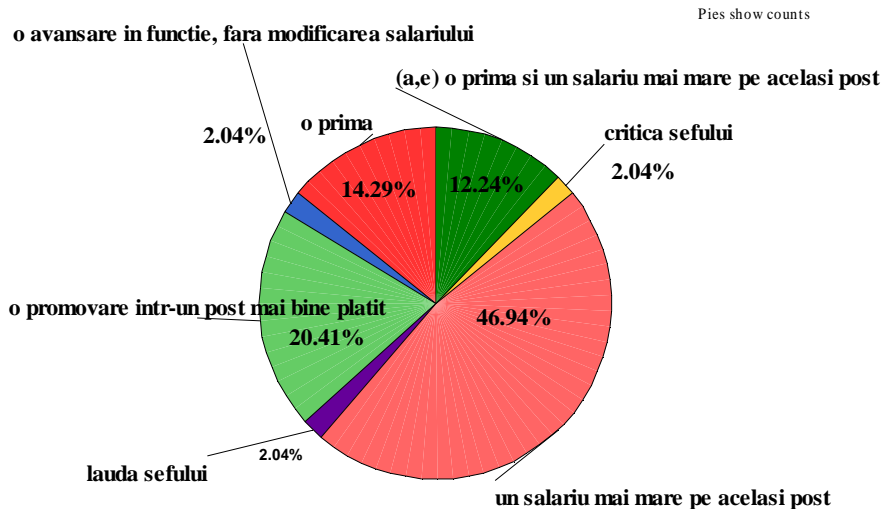
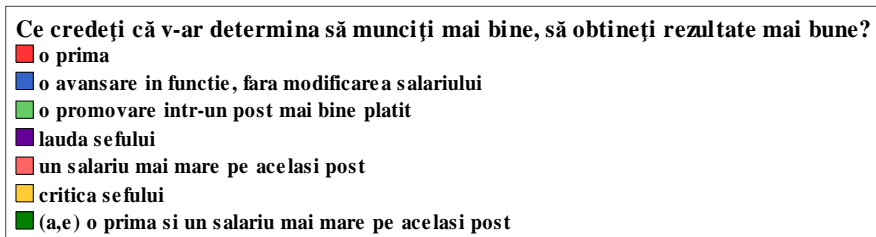


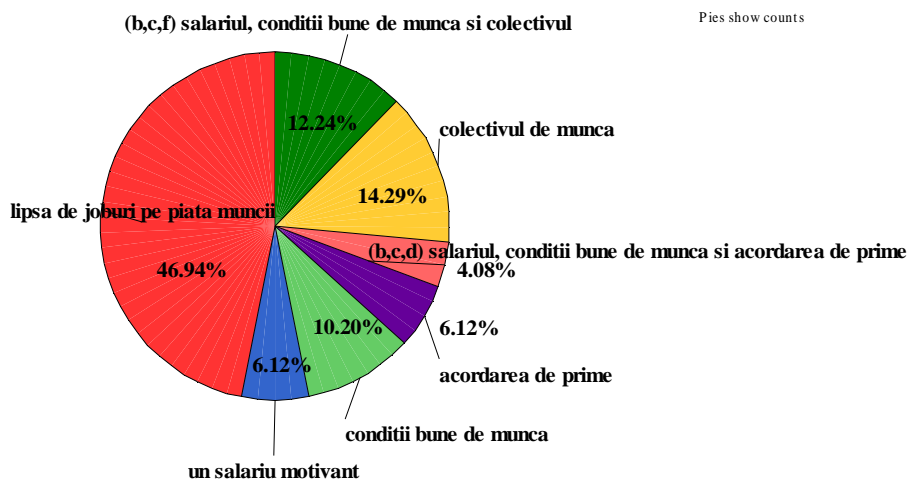
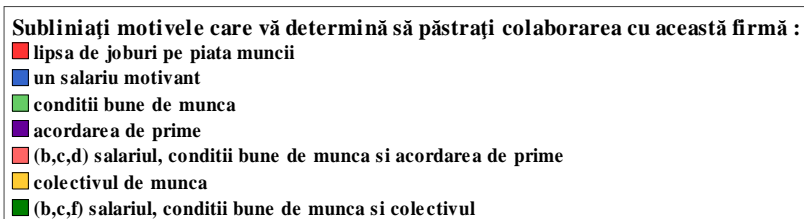
Figura 3. Motivația muncii

Aspect deosebit de important în motivația muncii îl reprezintă motivele care i-ar determina pe angajați să muncească și să obțină rezultate mai bune.

Se remarcă faptul că 46,94 % dintre respondenți ar munci mai bine dacă ar primi un salariu mai mare pe același post decât cel pe care îl dețin în prezent. În același timp,

angajații chestionați ar fi în procentaj de 20,41 % mai motivați dacă ar avea parte de o promovare pe un post mai bine plătit, 14,29 % ar fi motivați dacă ar primi o primă și 12,24 % dintre respondenți ar fi motivați doar dacă ar primi o primă și un salariu mai mare pe același post.

“Amibiția personală că pot să fac bine ceea ce fac și mărirea bonusurilor oferite în funcție de calitatea muncii.” ( O.B., 24 ani, consilier clienți).

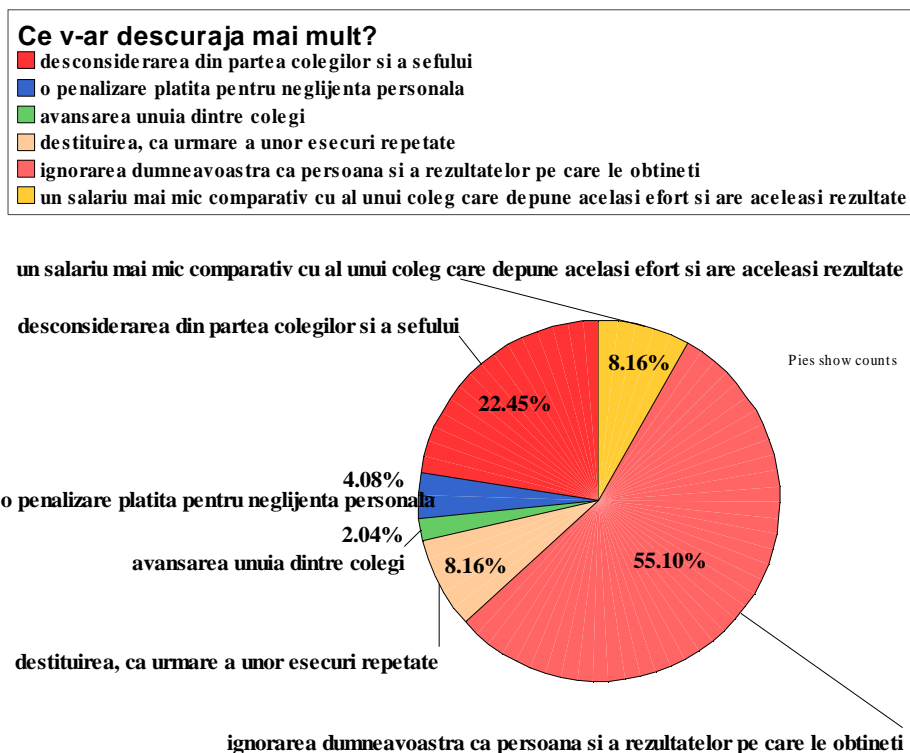


**Figura 4. Motivația fidelizării**

Din motivele care îi determină pe angajați să păstreze colaborarea cu această firmă este, în procentaj de 44,90 %, lipsa de locuri de munca pe piața muncii. În același timp 20,41 % dintre respondenți păstrează colaborarea datorită salariului motivant, condițiile bune de muncă și colectivul de muncă, iar 16,33 % apreciază salariul acordat, condițiile de munca și faptul că primesc prime. De remarcat faptul că,

marea majoritate păstrează colaborarea cu aceasta firma nu pentru beneficiile pe care le au, dar pentru faptul că în prezent nu-și găsesc alt loc de muncă.

“Nu am reușit încă să găsesc un alt loc de muncă stabil, de viitor“ ( O.B., 24 ani, cosilier clienti).



**Figura 5. Cauzele descurajării angajaților**

Se poate remarcă faptul că 55,10 % dintre respondenți consideră că ignorarea lor ca persoană și a rezultatelor obținute i-ar descuraja cel mai mult la locul de muncă. În același timp, o proporție de 22,45 % dintre respondenți ar fi foarte descurajați dacă ar fi desconsiderați de către colegi și de către șefi.

“Ignorarea opiniilor angajaților, impunerea obiectivelor de realizat de către angajați, fără consultarea acestora, munca contra cronometru, managementul ineficient.” (L.C., 26 ani, consilier clienți).

“Nesiguranța locului de muncă, lipsa motivării personalului, promovările care nu sunt făcute pe merit, indiferența conducerii în ceea ce privește motivarea personalului și lipsa de orientare a șefilor către angajați.” ( A.Ț., 23 ani, consilier clienți).

### **Concluzii și propuneri**

Cercetarea realizată a vizat analiza a doi factori extrem de importanți în politica unei firme: modalitățile de motivație a muncii ca formă de prevenire a fluctuației personalului. Rezultatele obținute arată că aproximativ 46,94 % dintre angajați păstrează colaborarea cu organizația actuală doar din cauza lipsei locurilor de muncă pe piața muncii și cca. 14,29 % continuă această colaborare datorită colectivului de muncă. Se evidențiază aprecierea faptului că, dacă ar putea opta, 55,10% dintre respondenți ar alege un loc de muncă nesigur, doar în condițiile în care ar primi un salariu mai mare pentru munca depusă.

Motivul dominant invocat în vederea părăsirii actualului loc de munca îl reprezintă obținerea unui salariu mai ridicat, fapt ce a fost indicat de 42,86 % dintre cei chestionați. În același timp, un număr de 16 respondenți consideră că suma de 1500 lei ar reprezenta un salariu corespunzător muncii depuse, în timp ce 11 dintre angajați ar dori să primească suma de 1800 lei. În ceea ce privește sistemul de acordare al bonusurilor, 42,86% consideră că bonusurile nu se acorda în mod echitabil și, în același timp, sunt indicate criteriile care ar trebui luate în considerare în acordarea bonusurilor. Astfel 40,82 % consideră că bonusurile ar trebui acordate în funcție de rezultatul în muncă, pe când 32,65 % apreciază că, pe lângă rezultatul în munca, trebuie să se țină cont și de vechimea fiecărui angajat.

Din analizele realizate se observă că marea majoritate a angajaților consideră că nivelul de salarizare și bonusare nu corespunde muncii pe care o depun și singurul motiv pentru care colaborează cu această firmă îl reprezintă lipsa locurilor de muncă. Toate aceste elemente au drept consecință directă apariția fenomenului fluctuației personalului. În acest context, în vederea stabilității personalului trebuie luate măsuri pentru creșterea satisfacției pe post a salariaților și în vederea obținerii coeziunii echipelor de lucru, principalii factori care îl pot împiedica pe angajat să părăsească locul de muncă.

Ținând cont de rezultatele obținute, considerăm că este necesară:

- Îmbunătățirea sistemului de salarizare prin crearea unui sistem de recompensare bazat pe evaluarea performanțelor și ținând cont de vechimea în cadrul firmei, creându-se anumite „praguri” de bonusare;
- Aprecierea obiectivă a performanțelor realizate de fiecare angajat și stabilirea recompenselor ce i se acordă în funcție de aceste performanțe. Astfel, trebuie să se țină seama de faptul că nicio altă cauză nu provoacă stări de frustrare atât de frecvente și de profunde ale angajaților ca lipsa de obiectivitate în aprecierea rezultatelor muncii, în recunoașterea contribuției reale a fiecăruia la realizarea obiectivelor stabilite, chiar dacă această recunoaștere nu este întotdeauna însoțită de recompensarea pe măsură;
- Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor importante privitoare la activitatea întreprinderii, consultarea permanentă a acestora la luarea în considerare a opiniilor lor, toate acestea reprezentând forme de recunoaștere a capacității lor profesionale, a atașamentului lor față de întreprindere și preocupării dovedite pentru găsirea celor mai bune căi de rezolvare a problemelor cu care se confruntă;
- Organizarea “cercurilor de calitate”, adică a unor ședințe periodice ale grupurilor mici de lucru, al căror obiectiv declarat este identificarea celor mai potrivite căi pentru îmbunătățirea calității activității desfășurate și a rezultatelor acesteia. Activitatea desfășurată în cadrul cercurilor de calitate motivează substanțial angajații prin implicarea lor în rezolvarea unor probleme care reclamă creativitate și inițiativă;
- Introducerea programelor flexibile de lucru, diferite de cele obișnuite, care permit lucrătorilor să-și îndeplinească sarcinile primite în intervale de timp în care nu au de rezolvat probleme familiale sau de altă natură. Se pot aplica diferite variante ale programelor flexibile: programe variabile, în cadrul cărora angajații stabilesc orele de începere și de terminare a prezenței la lucru, cu condiția realizării integrale a sarcinilor și a respectării unor intervale fixe, când sunt obligați să fie prezenți în întreprindere; program cu munca partajată, în care o sarcină complexă și unitară este împărțită de doi sau mai mulți lucrători, de fiecare dată realizarea ei integrală revenind unui alt lucrător; program cu muncă divizată, în care o sarcină complexă și unitară este descompusă în părți atribuite unor lucrători

diferiți care trebuie să-și coordoneze eforturile pentru îndeplinirea integrală și la termen a sarcinii.

### Referințe bibliografice

- Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, București: Editura Codecs.
- Burduș, E. Căprărescu, G. (1999). *Fundamentele managementului organizației*, București: Ed. Economică.
- Ciopi Oprea, M. (2003). *Motivarea personalului*, în *Raporturi de muncă*, v. 7, nr. 6.
- Cojocaru, M. (2006). *Sociologia și legislația muncii și a șomajului*, Iași: Ed. Fundației AXIS.
- Cole, G. A. (2000). *Managementului personalului*, București: Ed. Codecs.
- Cornescu, M. Marinescu, P. Curteanu, D. Toma, S. (2003). *Management*, București: Ed. Universității București.
- Deaconu, A. (2004) *Factorul uman și performanțele organizației*, București: Ed. ASE.
- Lefter, V. Manolescu, A. (1995). *Managementul resurselor umane*, București: Ed. Didactică și Pedagogică.
- Mathis, R.L. Nica, P.C. Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*, București: Ed. Economică.
- Pitariu, H. D. (1994). *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*, București: Ed. ALL.
- Radu, E., (2003). *Managementul resurselor umane*, București: Ed. ASE.
- Stanciu, Ștefan, (2003). *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Comunicare.ro.
- Tanțău, R.M. (2003). *Sociologie economică*, București: Ed. ASE.
- Verboncu, I. Zalman, M. (2005). *Management și performanțe*, București: Ed. Universitară.
- Vlăsceanu, M. (2003). *Organizație și comportament organizațional*, Iași: Editura Polirom.
- Zamfir, C. (1980). *Un sociolog despre: MUNCĂ ȘI SATISFAȚIE*, București: Ed. Politică.
- Zorlențan, T. Burduș, E. Căprărescu, G. (2004). *Managementul organizației*, vol II, București: Editura Holding Reporter.
- Zamfir, C. (1993). *Dicționar de sociologie*, București: Editura Univers.