

STAFF MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

Mihaela Stoica, Assoc. Prof., PhD, „Dimitrie Cantemir” University of Tîrgu Mureș

Abstract: The motivation is a fundamental concept in human resources management and generally, in psychology, Motivation express the fact that at the basis of human behaviour there is always a set of motives - needs, tendencies, emotions, interests, intentions, ideals – that support the achievement of certain actions, facts, attitudes. To know the motivation of a person is equivalent to finding the answer to the question „why?” undertakes an activity.

In a development organization, increasing labor productivity level individual, organizational default, staff motivation is very important.

Only through the efforts of human resources manager, the organization can handle the changes required by scientific and technical progress and the competitive environment. Managers need to motivate and satisfy employees fulfilling their responsibilities are loyal to the company and have an innovative behavior, but also to penalize their poor results.

The objective of this work is to determine the motivational factors of work, both positive and negative, and to determine the existence of a direct link between staff motivation and type of work, income, bonuses and rewards, as well as finding links between personal factors, such as work experience, education, gender and level of motivation subjects.

The paper shows that company employees participating in this research are motivated positively. To achieve the objectives of the company are taken into account motivation level of employee motivation, gender, education and work experience.

Keywords: *staff motivation, motivational factors of work, work experience, education, gender*

La întrebarea: “Ce anume îi face pe lucrători să muncească eficient?” nu este deloc ușor de dat un răspuns, afirmau doi dintre specialiștii domeniului Vroom și Deci. Indivizii urmăresc anumite scopuri, aceste scopuri pot fi relativ perceptibile, tangibile (ex: recompensa bănească sau promovarea în funcție) sau intangibile (respectul față de sine sau satisfacția profesională). Cu toate că motivarea luată ca atare, este în primul rând o experiență individuală, managerii în particular, se străduiesc să găsească legături cât mai sigure între motivațiile personale și activitatea performantă. (Ungureanu, 2003).

Fiecare salariat are anumite performanțe, desigur diferite de la individ la individ.

Angajații unei firme au nevoi și așteptări pe care încearcă să și le satisfacă în moduri diferite. Responsabil pentru atingerea obiectivelor firmei este managerul care trebuie să aleagă metoda potrivită de motivare, mijloacele și momentul cel mai bun de aplicare. Comportamentul uman este inițiat și dirijat de către motivație spre un scop, a cărui atingere reprezintă satisfacerea unei necesități.

Așa cum Silvaș (2013, p.270) sublinează 'Motivarea socială a învățării, relațiile educaționale și edificarea unui climat social sunt domenii care trebuie luate în considerare în procesul de proiectare, organizare și conducere a activității educaționale.', așa și în domeniul organizațional: motivarea în muncă, relațiile și climatul organizațional sunt aspecte esențiale care trebuie proiectate, organizate de către manager. Managerii firmelor nu trebuie să se rezume doar la obținerea profitului, ci să se preocupe ca salariații lor să dețină sentimentul implicării totale în viitorul firmei. Așadar, „managerilor le revine sarcina de a crea condiții corespunzătoare pentru armonizarea scopurilor personale ale indivizilor cu cele ale organizațiilor. (Pandele, 2004, p.118). Motivația este procesul prin care managerii pot și trebuie să își determine subordonații să realizeze performanțe cât mai bune. Managerii trebuie să observe comportamentul salariaților (ex: schimbările de comportament și ce le-a determinat), să-i ghideze către o muncă mai performantă, și nu în ultimul rând către obiectivele organizației din care fac parte. Munca managerilor nu este una ușoară, dat fiind faptul că indivizii au comportamente diferite și astfel sarcina de îndeplinit presupune o muncă intensă.

Recompensarea angajaților este un domeniu deosebit de important al managementului resurselor umane prin care se influențează atât comportamentul angajaților, cât și eficiența organizațională. „Sistemul de recompensare trebuie să motiveze angajații astfel încât aceștia să adopte comportamentul dorit de organizație.” (Russu, Gheorghe, 2004, p. 173).

Recompensa se opune sancționării prin pedeapsă a indivizilor, care, în genere, este neplăcută, dezorganizatoare și generează anxietate. „Sistemul de recompense nu este doar un mijloc de stimulare a muncii, ci, în special, un factor esențial în construirea socioculturală a resurselor umane.” (Nica, 2010, p.91). Stimularea este o acțiune de sprijinire și încurajare, prin intermediul unor recompense (materiale sau morale), a unor atitudini și comportamente, la nivelul individului sau grupului. Strâns legat de stimulare trebuie să privim stimulentele, el

fiind o recompensă materială sau morală care are rolul de a evidenția și susține eforturile individului sau grupului pentru realizarea unor obiective cu semnificație socială.

Georgeta Pânișoară și Ioan-Ovidiu Pânișoară (2010, p. 185) arată: ”Conform studiilor în domeniu, sistemele de premiere pot influența în mod pozitiv sau negativ șase factori: atracția și retenția în organizație, motivația, dezvoltarea abilităților, cultura organizațională, reîntărirea și definirea structurii, precum și costurile (la nivel de costuri – beneficii)”.

Scopul acestei lucrări este identificarea caracteristicilor motivării personalului ca funcție a managementului organizației.

Obiectivul principal al cercetării este surprinderea tuturor factorilor motivaționali ai muncii la această unitate economică, atât factori pozitivi, cât și negativi, precum și depistarea existenței unei relații directe între motivația personalului, a nivelului de salarii, a primelor și a recompenselor, dar și aflarea existenței unor legături dintre factorii personali ca: vechimea în muncă, studiile urmate, genul subiecților și nivelul motivației.

Ipoteze cercetării sunt:

- 1) Se presupune că există diferențe semnificative statistic între femei și bărbați, în funcție de factorii motivatori.
- 2) Se presupune că există diferențe semnificative statistic între angajații cu studii medii și cei cu studii superioare, în funcție de factorii motivatori.
- 3) Se presupune că există diferențe semnificative statistic între angajații cu vechime mai mică de 10 ani și cei cu vechime mai mare de 10 ani, în funcție de factorii motivatori.

Firma participantă la cercetare are domeniu de activitate valorificarea lemnului. Firma a fost înființată în 2000, iar acum ea are 43 angajați.

Firma are 3 departamente: departamentul administrativ, departamentul de producție și Societatea este condusă de un administrator desemnat de asociați și reprezintă societatea în relația cu terții. Activitatea de producție este condusă de directorul tehnic, iar controlul tehnic de calitate pe flux și final este asigurat de două persoane (C.T.C. - iști) cu pregătire în domeniu (maistru și inginer). Activitatea economico-financiară este condusă de directorul economic (având pregătire superioară în domeniul economic), iar activitatea de marketing a societății este realizată de responsabilul de marketing (cu studii superioare economice și vorbitor de limbi străine). De managementul resurselor umane se ocupă direct administratorul societății.

Participanții la cercetare sunt toți angajații firmei, 43 de persoane: 35 tîmplari, 2 maiștri, 3 ingineri și 3 contabili; 21 fiind de genul masculin (48,8%) și 22 de genul feminin (51,2%) .

Distribuția participanților în funcție de vîrstă se prezintă astfel: între 25 – 35 de ani – 10 salariați, respectiv 23,2%; între 35 - 45 de ani – 18 salariați, respectiv 41,9% și între 46 – 55 de ani – 15 salariați, respectiv 34,9% . (figura 1.)

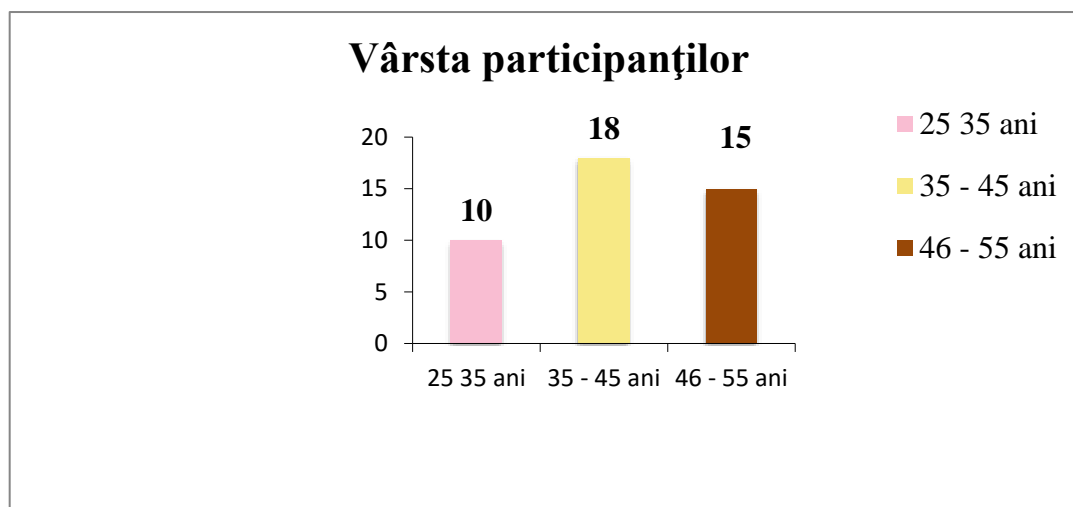


Figura 1 Distribuția participanților în funcție de vîrstă

Din punct de vedere a stării civile majoritatea (79,1% din totalul celor chestionați – adică 34 salariați) sunt căsătoriți, 16,3% (adică 7) sunt necăsătoriți, iar 4,7% (adică 2 persoane) sunt divorțați.

În ceea ce privesc studiile terminate distribuția salariaților este: 9 salariați, respectiv 20,9% au urmat studiile școlii profesionale; 23 de salariați, respectiv 53,5% din totalul indivizilor din organizație au urmat liceul; 6 salariați, respectiv 14% din volumul eșantionului au urmat studii postliceale și 5 salariați, respectiv 11,6% din totalul de 43 de persoane au făcut studii superioare.

Majoritatea, 81,5 % au o vechime la locul de muncă de peste 10 ani, adică 35 de persoane; 7%, respectiv 3 salariați, au o vechime de 6 ani la locul de muncă și 11,6% din volumul eșantionului au o vechime de 2 ani la fabrica, respectiv 5 angajați.

Instrumentului de cercetare conține 25 itemi vizează aspecte importante ale motivării angajaților: mulțumirea față de salariu, retribuirea față de munca prestată, atmosfera în organizație, activitate solicitantă, factorii motivatori în organizație.

Prezentarea și interpretarea rezultatelor cercetării

Rezultatele obținute la frecvențe

Cele mai importante rezultate privind factorii motivaționali sunt redată din analiza frecvențelor: 41 angajați consideră că nu au șanse de promovare, 29 angajați apreciază că cel mai mult îi nemulțumeste salariul; 31 de salariați sunt de părere că munca lor este apreciată, dar un procent de 27,9% (12 angajați) susțin că munca pe care o desfășoară nu le este apreciată; 40 precizează că nu există un sistem salarial avantajos și nici transparent; 10 angajați afirmă că îi nemulțumește cel mai mult postul pe care îl ocupă și 4 angajați sunt nemulțumiți de condițiile de lucru ;

Aspectele pozitive obținute arată că: 30 de angajați spun că părerile lor le sunt ascultate și apreciate în cadrul firmei; 32 de angajați cred că postul pe care îl ocupă le pune talentul în valoare; 40 sunt de părere că șeful unității este un bun specialist , în timp ce 36 angajați sunt de părere că șeful lor știe ce se întâmplă în firmă și 27 de angajați susțin că șeful lor apreciază angajații la justa lor valoare, are încredere în ei și îi susține; iar 31 de salariați spun că șeful lor ia decizii bune de cele mai multe ori.

De asemenea 40 de angajați declară că creșterea periodică a salariului în funcție de vechime este un stimulent care se acordă de către conducerea firmei pentru motivare și satisfacția angajaților.

În ceea ce privește factorii motivatori pe primele locuri se situează: atractivitatea muncii, pachetul atractiv de beneficii și confortul la locul de muncă. Atractivitatea muncii prestate este apreciată ca fiind un factor motivator foarte important de 41 de angajați, iar pachetul atractiv de beneficii este considerat de 38 de salariați un factor motivator important, iar 34 de salariați apreciază confortul la locul de muncă ca factor motivator.

În ceea ce privește nivelul de mulțumire față de salariu, rezultatele sunt redată în figura 2.

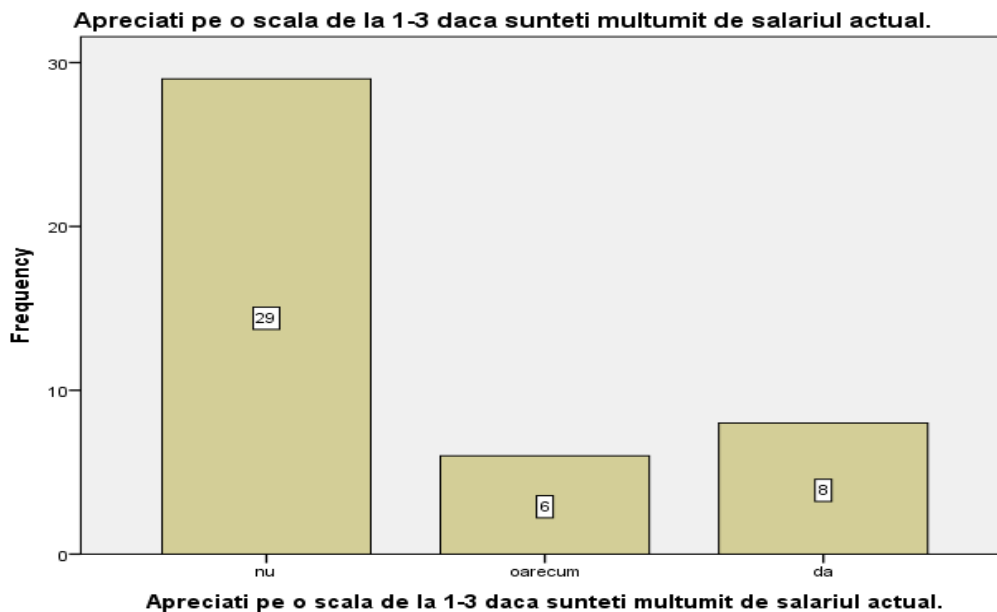


Figura 2. Nivelul de mulțumire al angajaților față de salariul actual

Mai mult de jumătate (67%) nu sunt mulțumiți de salariu, 14% sunt mulțumiți oarecum și 19 % sunt mulțumiți de salariu

Modul în care angajații apreciază că sunt retribuiți pentru munca prestată arată că: Doar 2 salariați consideră că sunt foarte bine plătiți, iar la cealaltă extremă, 7 angajați au răspuns că sunt prost plătiți, sub așteptările lor. Aproape jumătate, adică 20 de angajați, apreciază că sunt plătiți oarecum OK, 6 consideră că sunt plătiți corect, corespunzător performanțelor lor, iar cei care consideră că ar trebui să primească mai mulți bani sunt în număr de 8 persoane.

Relațiile semnificative obținute la corelații arată că:

Există o corelație negativă, semnificativă între variabilele “gen” și „părerea angajaților contează pentru șef”, deoarece coeficientul de corelație $r = -0,328$ este semnificativ la un prag de 0.05, ceea ce ne indică faptul că genul are influențe asupra motivației.

De asemenea se obține o corelație negativă, semnificativă între variabilele “studii” și “modul retribuirii angajaților”, coeficientul de corelație $r = -0,303$ fiind semnificativ la un prag de 0.05.

Între variabila “studii” și “atmosfera în societate” am obținut o corelație pozitivă, semnificativă ($r = 0,467$) la pragul de 0.01. Observăm, astfel, că nivelul de studii influențează motivația în ceea ce privește acești factori motivatori.

În funcție de vechimea angajaților la locul de muncă, am obținut corelații negative semnificative cu variabilele „sarcini de îndeplinit” ($r = - 0.323$), „atmosfera de lucru” ($r = - 0.338$) la pragul de 0.01 și „aprecierea șefului” ($r = - 0.59$), respectiv „încrederea șefului” ($r = - 0.497$) la pragul de 0.05; iar corelații pozitive semnificative am obținut la variabilele „activitate solicitantă” ($r = 0.528$), „abilitățile folosite” ($r = 0.613$), „modul retribuției” ($r = 0.446$) la pragul de 0.01 și „câștigul față de anul trecut” ($r = 0.305$), „mulțumirea față de salar” ($r = 0.310$), „postul ocupat” ($r = 0.341$) la un prag de 0.05, de unde rezultă că vechimea angajaților influențează motivația.

Relațiile semnificative obținute la testul T:

Indicele de comparație (t) la valoarea de 2,222 este semnificativ la un prag de 0,032, deoarece $p < 0,05$ și rezultă că angajații de genul masculin, prin faptul că le sunt ascultate părerile de către șef, sunt mai motivați decât angajații de genul feminin.

Testul T efectuat pentru studii ne arată că angajații cu studii medii sunt mai motivați de modul în care sunt retribuiți pentru munca lor decât cei cu studii superioare, indicele de comparație fiind semnificativ la pragul de 0,048, adică $p < 0,05$. Angajații cu studii superioare ar fi mai motivați să muncească față de cei cu studii mai mici, dacă atmosferă ar fi mai plăcută la locul de muncă, fapt confirmat de indicele de comparație semnificativ la pragul de 0,002 adică $p < 0,05$.

Angajații care au sub 10 ani vechime spun că își cunosc sarcinile ce le au de îndeplinit ($t = 2,183$; $p = 0,035$ $p < 0,05$), sunt apreciați ($t = 4,694$; $p = 0,000$ $p < 0,01$) și susținuți de șeful lor ($t = 3,671$; $p = 0,001$ $p < 0,01$) și sunt mai motivați dacă atmosfera este plăcută la locul de muncă ($t = 2,301$; $p = 0,027$ $p < 0,05$).

Angajații care au peste 10 ani vechime au o activitate mai solicitantă ($t = 4,587$; $p = 0,000$ $p < 0,01$), consideră că abilitățile lor sunt folosite corespunzător postului ($t = 4,970$; $p = 0,000$ $p < 0,01$), sunt mulțumiți de salar ($t = 2,089$; $p = 0,43$ $p < 0,05$), câștigă mai mult decât anul trecut ($t = -2,050$; $p = 0,47$ $p < 0,05$), sunt mulțumiți de modul în care sunt retribuiți ($t = -3,188$; $p = 0,03$ $p < 0,05$), și sunt mulțumiți de postul pe care îl ocupă ($t = -2,326$; $p = 0,25$ $p < 0,05$).

Astfel putem afirma că ipotezele de cercetare se confirmă și că există diferențe semnificative între nivelul de motivație al angajaților în funcție de gen, studiile urmate și vechime în câmpul muncii.

Concluziile cercetării

În urma prelucrării datelor, se pot formula următoarele aspecte mai importante:

- ✓ Un aspect extrem de semnificativ și un factor motivator important este cel referitor la salar. Un procent însemnat dintre salariații unității nu sunt mulțumiți de salariu, el fiind mai mic decât anul trecut. Majoritatea covârșitoare a angajaților apreciază sistemul de salarizare ca fiind netransparent și dezavantajos pentru ei. Peste 90% din angajați susțin că dacă ar avea ocazia să schimbe ceva în unitatea în care lucrează, ar schimba salariul
- ✓ Cu toate că salariații sunt de părere că își cunosc sarcinile, munca le este apreciată și părerile ascultate, iar postul pe care-l ocupă le pune talentul în valoare, ei nu sunt de părere că au șanse de promovare.
- ✓ Salariații apreciază foarte mult că șeful lor este un specialist în domeniu, stăpânește problemele din firmă, colaborează foarte bine cu angajații, acordându-le încrederea cuvenită.
- ✓ Cu toate că munca prestată în cadrul fabricii este apreciată ca fiind atractivă, salariații apreciază că principalii factori motivatori importanți la ora actuală sunt: stabilitatea locului de muncă, salariul potențial bun și nu în ultimul rând primele și bonusurile.
- ✓ Salariații apreciază că factorii motivatori precum dezvoltarea profesională și perspectiva avansării sunt mai puțin importante.
- ✓ Mai mult de jumătate din salariați afirmă că ar munci mai mult în condițiile în care ar avea delegare de autoritate și încredere din partea conducerii unității.

Rezultatele cercetării ne arată că motivarea personalului într-o organizație nu este o sarcină ușoară a managementului resurselor umane, chiar dacă există lucruri pozitive în cadrul firmei investigate sunt multe lucruri care îi demotivează pe angajați și aceștia doresc să le schimbe în organizație.

Un lucru important este că implicarea și motivarea angajaților este o activitate continuă, nu se poate încheia odată ce angajații sunt motivați. Ceea ce i-au motivat anul trecut pe angajați, nu-i mai motivează în prezent și trebuie să investigăm constant părerea angajații cu privire la factorii motivatori, ceea ce asigură succesul organizațional, angajații motivați duc la performanțe ridicate.

BIBLIOGRAPHY:

1. Nica E., *Elaborarea și folosirea studiilor de caz în managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2010, p. 91
2. Pandele L., *Managementul organizației*, Brașov, Editura Romprint, 2004, pag.118
3. Pânișoară G. și Pânișoară I.O., *Managementul resurselor umane (Ghid practic)*, Editura a II-a, Iași, Editura Polirom, 2010, p.185
4. Russu C., Gheorghe I., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Tribuna Economică, 2004, p. 173
5. Silvaș, A. (2013) *Pedagogie*, Editura Eikon, Cluj Napoca
6. Ungureanu S., *Introducere în Managementul Resurselor Umane*, Brașov, Editura Romprint, 2003, p. 225