

STAFF MOTIVATION, THE MAIN COMPONENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

MOTIVAREA PERSONALULUI, COMPONENTĂ PRINCIPALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Doina ȘERB*, Luminița ALBU, Elena NINCIULEANU

INCDTP - Division: Leather and Footwear Research Institute, 93 Ion Minulescu, sector 3, Bucharest, Romania, email: icpi@icpi.ro

STAFF MOTIVATION, THE MAIN COMPONENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSTRACT. According to the generally recognized and accepted definition, motivation sets forth that the human condition is always based a set of motives – needs, tendencies, effects, interests, intentions, ideals – that support the achievement of certain actions, deeds, attitudes or "all internal motives of conduct, whether innate or acquired, conscious or unconscious, basic physiological necessities or abstract ideals". Motivation remains the engine powering individual behavior, the reason that triggers actions, deeds and reactions, because it emphasizes behavior. In human activity, work is its central area, both in terms of its role in the historical genesis of the human being and its role in ontogenesis of the mature personality. In the work context, motivation can be defined as the availability of the employee to get involved and make a concerted effort to achieve professional goals. In the above mentioned context, motivation is regarded as a result of the transaction between the individual and the organizational context in which he operates, rather than the result of individual motivational dominants. Thus, job performance may occur when there is a fair overlap between individual expectations and organizational demands. It is necessary to distinguish between motivation through identification and motivation through use. The first leads the employee to internalize goals consistent with those of the organization and the second determines him to use the organization to his own purposes.

KEY WORDS: human resources, human resources management, staff motivation, individual development.

MOTIVAREA PERSONALULUI, COMPONENTĂ PRINCIPALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

REZUMAT. Potrivit definiției unanim recunoscute și acceptate, motivația exprimă faptul că la baza condiției umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – trebuințe, tendințe, efecte, interese, intenții, idealuri – care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini sau „totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conștientizate sau neconștientizate, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte”. Motivația rămâne motorul conduitei individului, rațiunea care declanșează faptele, actele și reacțiile, întrucât îi accentuează comportamentul. În cadrul activității umane, munca reprezintă aria centrală a acesteia atât din punct de vedere al rolului ei în geneza istorică a ființei umane, cât și prin rolul avut în ontogeneza personalității mature. Motivația în contextul muncii poate fi definită ca fiind gradul de disponibilitate a angajatului de a se implica și a depune un efort susținut în vederea atingerii obiectivelor profesionale. În contextul amintit mai sus, motivația este considerată ca fiind mai degrabă un rezultat al tranzacției între individ și contextul organizațional în care își desfășoară activitatea, decât un rezultat al dominantelor motivaționale individuale. Astfel, performanța profesională poate apărea atunci când există o suprapunere justă între așteptările individuale și solicitările organizaționale. Se impune a se face distincție între motivația prin identificare și motivația prin utilizare. Prima îl conduce pe salariat să-și interiorizeze scopurile în concordanță cu cele ale organizației, iar a doua îl determină să utilizeze organizația în serviciul propriilor sale finalități.

CUVINTE CHEIE: resurse umane, management resurse umane, motivare personal, dezvoltare individ.

LA MOTIVATION DU PERSONNEL, LA PRINCIPALE COMPOSANTE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ. Selon la définition généralement reconnue et acceptée, la motivation exprime le fait que la condition humaine est toujours basée sur un ensemble de motifs – les besoins, les tendances, les effets, les intérêts, les intentions, les idéaux – que soutiennent la réalisation de certaines actions, actes, attitudes ou "tous les motifs internes de conduite, qu'ils soient innés ou acquis, conscients ou inconscients, des simples nécessités physiologiques ou des idéaux abstraits". La motivation reste le moteur du comportement individuel, la raison qui déclenche les actions, les actes et les réactions, car elle met l'accent sur le comportement. Dans l'activité humaine le travail est la zone centrale, en termes de son rôle dans la genèse de l'histoire humaine et à la fois de son rôle dans l'ontogenèse de la personnalité mature. Dans le contexte du travail, la motivation peut être définie comme la disponibilité de l'employé à s'impliquer et à faire un effort concerté pour atteindre des objectifs professionnels. Dans le cadre mentionné ci-dessus, la motivation est considérée comme plutôt le résultat de la transaction entre l'individu et le contexte organisationnel dans lequel il évolue, que le résultat des dominantes individuelles de motivation. Ainsi, la performance professionnelle peut se produire lorsqu'il y a un chevauchement entre les attentes individuelles et les exigences organisationnelles. Il est nécessaire de faire la distinction entre la motivation par l'identification et la motivation par l'usage. La première conduit l'employé à internaliser les objectifs compatibles avec ceux de l'organisation et la seconde lui détermine à utiliser l'organisation à ses propres fins.

MOTS CLÉS: ressources humaines, gestion des ressources humaines, motivation du personnel, développement individuel.

MOTIVATION

Motivation theories are extremely numerous, and in an attempt to create a more "appropriate"

MOTIVAREA

Teoriile motivației sunt extrem de numeroase, iar în încercarea de a alcătui o imagine cât mai „adecvată”

* Correspondence to: Doina ȘERB, INCDTP - Division: Leather and Footwear Research Institute, 93 Ion Minulescu, sector 3, Bucharest, Romania, email: icpi@icpi.ro

hierarchy of human needs, different authors have more or less brought their own style of approaching the subject. The differences between various systems of approaching the hierarchy of human needs are due to different research methodologies and strategies used, rather than to differences between people, a perspective with which we agree. Either way, the development of theories of motivation started from A. Maslow's pilot study, published in 1943. The principle from which the author starts is that each lower need must be satisfied before moving to a higher level of activation. A deficiency subsequently setting in does not automatically lead to disabling a higher-order need, until the balance is restored; the process is not reversible, and a person whose higher needs are activated may go through periods where certain lower needs are temporarily unsatisfied.

More specifically, it is extremely important that, during his development, the individual succeed in activating as many levels of needs, with the purpose of satisfying the higher needs. Thus, even if a person is temporarily unemployed (a deficiency occurring in the needs for security, affiliation and status) and is concerned to restore the lost balance, he will continue to go towards knowledge and self-actualization, if that level of need was previously activated. But under certain social, cultural or economic conditions, this hierarchy activation can be altered and aggregation of motivational orientation towards primary necessities may occur.

In the restricted sense, motivation consists in correlating needs, aspirations and interests of staff within the organization with the achievement of objectives and carrying out tasks, exercising skills and responsibilities assigned within the organization.

In the larger sense, motivation lies in the set of decisions and actions by means of which the organization's stakeholders are determined to contribute directly and indirectly to achieving superior overall functionalities and performances, based on the correlation of their interests in approaching and achieving objectives of the organization and its subsystems.

a ierarhiei trebuințelor umane, diferiți autori și-au imprimat, mai mult sau mai puțin, un stil propriu de abordare a subiectului. Diferențele între diferitele sisteme de abordare a ierarhiei trebuințelor umane s-ar datora, mai degrabă, metodologiilor și strategiilor diferite de cercetare utilizate, decât diferențelor interumane, perspectivă cu care suntem de acord. Oricum, dezvoltarea teoriilor motivației are drept punct de plecare studiul pilot al lui A. Maslow, publicat în 1943. Principiul de la care pornește autorul stipulează că fiecare trebuință de nivel inferior trebuie satisfăcută înainte de a fi posibilă trecerea la un nivel superior de activare. Instalarea ulterioară a unei deficiențe nu conduce automat la dezactivarea unei trebuințe de nivel superior, până în momentul în care echilibrul se restabilește; procesul nu este reversibil, iar o persoană la nivelul căreia sunt deja activate trebuințele superioare poate traversa perioade în care anumite trebuințe de nivel inferior se află temporar nesatisfăcute.

Mai concret, este extrem de important ca, pe parcursul dezvoltării individului, să se reușească activarea a cât mai multe niveluri de trebuințe, finalitatea fiind atingerea celor de nivel superior. Astfel, chiar dacă ulterior o persoană rămâne temporar fără slujbă (apărând o deficiență la nivelul trebuințelor de securitate, afiliere și statut) și se preocupă să restabilească echilibrul pierdut, aceasta va avea în continuare orientarea spre cunoaștere și auto-actualizare, dacă anterior s-a produs activarea nivelului respectiv de trebuințe. Însă, în anumite condiții sociale, culturale, economice, această activare ierarhică poate fi alterată și poate apărea o agregare a orientării motivaționale în jurul trebuințelor primare.

Motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii organizației să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

ROLES OF STAFF MOTIVATION

Roles of Motivation

Regardless of the motivation content, roles fulfilled are numerous and intense. Given the indicated range, roles and motivation effects can be summarized as follows (Figure 1):

- The management role is the most direct and consists essentially in de facto determination of the content and effectiveness of the training function, which in turn decisively conditions the materialization of other management functions - planning, organizing, coordinating and monitoring-evaluating.
- The organizational role refers to the major impact that motivation plays directly and through other management factors on how the organization and its performances function.
- The individual role deals with the strong dependence of satisfactions and dissatisfactions of each employee in the organization, of his evolution on the motivation exercised in the organization.
- The economic role concerns indirect, but substantial, conditioning of the economic performances of each organization on the motivation prevailing within it.
- The social role is in fact the synergistic effect of previous roles on psycho-sociological elements.

ROLURILE MOTIVĂRII PERSONALULUI

Rolurile motivării

Indiferent de conținutul motivării, rolurile îndeplinite sunt multiple și intense. Ținând cont de palierul indicat, rolurile și efectele motivării pot fi rezumate astfel (Figura 1):

- Rolul managerial este cel mai direct și constă, în esență, în determinarea de facto a conținutului și eficacității funcției de antrenare, care, la rândul ei, condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale - previziunea, organizarea, coordonarea și control-evaluarea.
- Rolul organizațional se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcționează organizația și performanțele sale.
- Rolul individual vizează puternica dependență a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui salariat din organizație, a evoluției sale, de motivarea exercitată în organizație.
- Rolul economic se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice ale fiecărei organizații de motivarea ce predomină în cadrul său.
- Rolul social reprezintă în fapt efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psiho-sociologice.

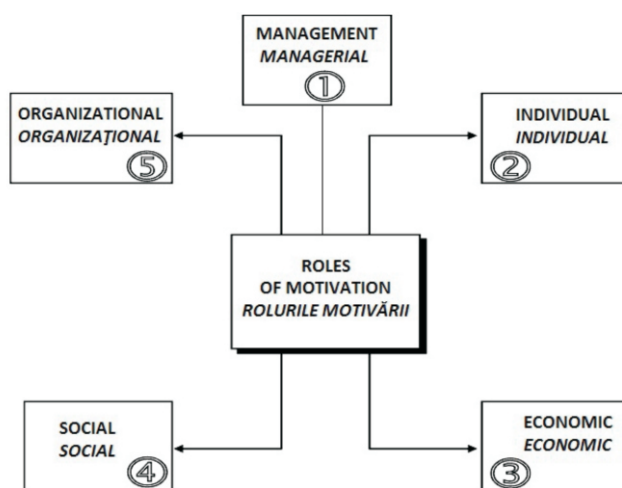


Figure 1. Main roles of motivation
Figura 1. Principalele roluri ale motivării

The importance of motivation has been supported also by the results of empirical investigations. For example, a survey answered by 601 senior managers from North American companies revealed that out of nine factors considered, staff motivation is the most important one for the implementation of modern systems for increasing quality in the companies in question.

MOTIVATIONAL MECHANISMS

Categories of Variables Involved

The presentation of theories on motivation has resulted in the multitude and great diversity of elements directly and indirectly involved in the design and exercise of motivation. It is essential that managers of an organization know which are the main variables influencing the content and performances of motivation, whatever their nature, and who can act on them. Based on this concept, 20 factors or variables were identified as essential - drawing upon all motivational theories - and were grouped according to their affiliation and influence into three categories:

- a) Individual variables that reflect the characteristics of each employee.
- b) Organizational variables, which designate those elements within the organization that reflect its state and its characteristics, regardless of their nature, that significantly influence the approach, content and results of staff motivation.
- c) Contextual variables that incorporate exogenous elements in the organization's environment, which have a marked influence on the content and effects of motivational processes within it.

MOTIVATIONAL CYCLE

Types of Specific Needs

Highlighting the three categories of variables involved in any process of staff motivation in an organization should not diminish the consciousness of the central role that employee plays by exercising motivation. Organizational and contextual variables

Importanța motivării a fost argumentată și de rezultatele investigațiilor cu caracter empiric. Spre exemplu, o cercetare la care au răspuns 601 manageri de nivel superior din firmele nord-americe a relevat că din nouă factori considerați, aceștia au afirmat că motivarea personalului este cel mai important pentru implementarea sistemelor moderne de creștere a calității în companiile respective.

MECANISME MOTIVAȚIONALE

Categorii de variabile implicate

Din prezentarea teoriilor referitoare la motivare a rezultat multitudinea și marea diversitate a elementelor implicate direct și indirect în conceperea și exercitarea motivării. Este esențial ca managerii unei organizații să știe care sunt principalele variabile care influențează conținutul și performanțele motivării, indiferent de natura lor, și cine poate acționa asupra lor. Bazat pe această concepție s-au identificat ca fiind esențiali - apelând la cvasitotalitatea teoriilor motivaționale - 20 de factori sau variabile care au fost grupate în funcție de apartenența lor și posibilitatea de influențare în trei categorii:

- a) Variabile individuale, care reflectă caracteristicile fiecărui salariat.
- b) Variabile organizaționale, prin care sunt desemnate acele elemente din cadrul organizației care reflectă starea și caracteristicile sale, indiferent de natura lor, ce influențează de o manieră semnificativă abordarea, conținutul și rezultatele motivării personalului.
- c) Variabile contextuale, care încorporează acele elemente din mediul exogen organizației, ce au o influență marcantă asupra conținutului și efectelor proceselor motivaționale din cadrul său.

CICLUL MOTIVAȚIONAL

Tipuri de necesități specifice

Reliefarea celor trei categorii de variabile implicate în orice proces de motivare a personalului în cadrul unei organizații nu trebuie să diminueze conștiința rolului central pe care salariatul îl are prin exercitarea motivării. Variabilele organizaționale și

are largely reflected in the parameters of individual variables and especially in their variation in time.

At the origin of motivational reactions of each individual are primarily the needs or specific necessities. The range of these needs is very wide, as seen from the presentation of motivational theories. Depending on their nature, mode of expression, the manner in which they can be influenced and the motivational effects they generate, the needs of each employee can be grouped into three categories:

- economic / material needs;
- cognitive needs;
- emotional / relational needs.

Each person, depending on their specific needs and on the national and organizational context in which they operate, has aspirations and a set of expectations of motivational nature.

Aspirations and expectations are not implicitly reflected in the actions, efforts, decisions and behaviour of the employee. Usually, there is no full reflection in attitudes, effort, behaviour etc. of aspirations and expectations. Personal boundaries primarily interfere, given by parameters of individual variables specific to each employee and, certainly, the favoring and/or restrictive influence of organizational and contextual variables.

Types of Performance

Achieving greater consistency between individual aspirations and expectations with the goals, tasks and other organizational elements, on the one hand, and efforts and decisions, actions and personal behaviour, on the other hand, is crucial for individual and organizational performance.

Depending on the results, individual and organizational performance, incentives are given in the form of rewards and sanctions. Linking rewards and sanctions, mainly with performance, but also with attitudes, efforts, decisions, actions and behaviours of employees is essential. When this correlation is achieved at a high level, an intense fulfilment of economic cognitive and relational needs of employees is recorded.

Motivational Cycle

As a result, a motivational effect is obtained, a strong motivation of employees to continue to work more and better.

contextuale se reflectă în bună măsură în parametrii variabilelor individuale și îndeosebi în variația lor în timp.

La sorgintea reacțiilor motivaționale ale fiecărui individ se află în primul rând nevoile sau necesitățile ce îi sunt specifice. Gama acestor nevoi este foarte largă, așa cum s-a văzut și din prezentarea teoriilor motivaționale. În funcție de natura lor, de modul de manifestare, de maniera în care pot fi influențate și de efectele motivaționale pe care le generează, nevoile fiecărui salariat se pot delimita în trei categorii:

- nevoi economice / materiale;
- nevoi cognitive;
- nevoi afective / relaționale.

Fiecare persoană, în funcție de necesitățile specifice și de contextul național și organizațional în care își desfășoară activitatea, are aspirații și un set de așteptări de natură motivațională.

Aspirațiile și așteptările se reflectă neimplicit în acțiunile, eforturile, deciziile și comportamentul salariatului. De regulă, nu există o reflectare integrală în atitudini, eforturi, comportamente etc. a aspirațiilor și așteptărilor. Intervin în primul rând limitele personale, date de parametrii variabilelor individuale proprii fiecărui salariat și, desigur, influența favorizantă și/sau restrictivă a variabilelor organizaționale și contextuale.

Tipuri de performanță

Realizarea unei concordanțe cât mai mari între aspirații și așteptări individuale împreună cu obiectivele, sarcinile și celelalte elemente organizaționale, pe de o parte, eforturi și decizii, acțiuni și comportamente personale, pe de altă parte, este esențială pentru obținerea de performanțe individuale și organizaționale.

În funcție de rezultatele, de performanțele individuale și organizaționale, se acordă stimulente sub formă de recompense și sancțiuni. Corelarea recompenselor și sancțiunilor, în principal cu performanțele, dar și cu atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele salariaților este esențială. Când această corelare se realizează la un nivel ridicat se înregistrează o intensă satisfacere a necesităților economice, cognitive și relaționale ale salariaților.

Ciclul motivațional

Ca urmare, se obține un efect motivațional, o motivare puternică a acestora, pentru a munci în continuare mai mult și mai bine.

The motivational cycle is the set of needs, aspirations, expectations, attitudes, efforts, decisions, actions and behaviours of employees, coupled with individual and organizational performance and motivations used, structured and customized under the influence of individual, organizational and contextual variables involved.

The configuration of the motivational cycle is shown in Figure 2.

Note that although the motivational cycle is a generally valid model, in terms of specific content it varies from one person to another due to the specific individual needs and interactions between individual, organizational and contextual variables.

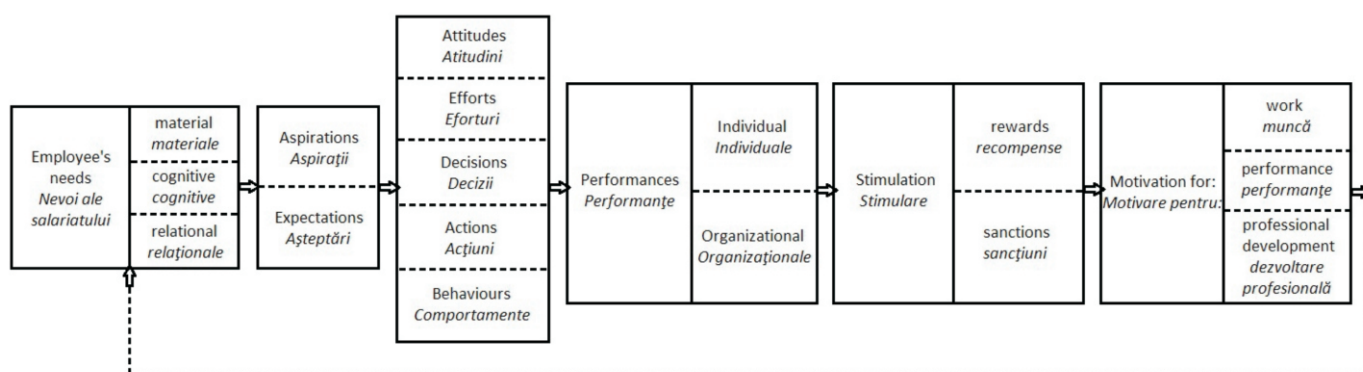


Figure 2. Motivational cycle
Figura 2. Ciclul motivațional

MOTIVATIONS OF EMPLOYEES FROM THE ORGANIZATION'S PERSPECTIVE

Motivations of Employees

In the motivational cycle, a particularly important element that requires special emphasis is the motivation that organization owners and managers use in dealing with employees.

Motivations designate those formal and informal elements, of economic or moral-spiritual nature, which owners and managers give employees of the organization satisfying certain individual and group needs, in order to determine them to contribute to the activities and objectives of the organization through their attitudes, efforts, decisions, actions and behaviour.

Ansamblul necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, atitudinilor, eforturilor, deciziilor, acțiunilor și comportamentelor salariaților, corelate cu performanțele individuale și organizaționale și cu motivațiile utilizate, structurate și particularizate sub influența variabilelor individuale, organizaționale și contextuale implicate reprezintă ciclul motivațional.

Configurația ciclului motivațional este reprezentată în Figura 2.

De reținut că, deși ciclul motivațional reprezintă un model cu valabilitate generală, sub aspectul conținutului concret, este diferit de la o persoană la alta datorită specificului necesităților individuale și interacțiunilor dintre variabilele individuale, organizaționale și contextuale.

MOTIVAȚIILE SALARIAȚILOR DIN PUNCT DE VEDERE ORGANIZAȚIONAL

Motivațiile salariaților

În cadrul ciclului motivațional, un element deosebit de important, care necesită o subliniere aparte, îl reprezintă motivațiile pe care le folosesc proprietarii și managerii organizației în relațiile cu salariații.

Prin motivații desemnăm acele elemente, formale și informale, de natură economică sau moral-spirituală, pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților organizației satisfăcându-le anumite necesități individuale și de grup, pentru a-i determina ca, prin atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele lor să contribuie la desfășurarea activităților și îndeplinirea obiectivelor organizației.

Main Categories of Motivations

The range of usable motivations in modern companies is extremely comprehensive and varied. To facilitate their perception and use, Figure 3 shows the overall table of motivations that can be used in the organization, divided into several categories.

For the motivation to be effective, it is necessary that motivations in all five categories are resorted to within the organization. Of course, the most frequently and intensely used motivations are formal ones, those established by the organization's strategy and policies and for which certain management and economic methods and techniques are resorted to. However, the motivational potential of informal motivations should not be underestimated, especially that of moral and spiritual ones. Most employees are highly sensitive to the latter, with the great advantage that the organization does not lose anything.

Principalele categorii de motivații

Gama motivațiilor utilizabile în firmele moderne este deosebit de cuprinzătoare și variată. Pentru a ușura perceperea și utilizarea lor este prezentat în Figura 3 tabloul general al motivațiilor ce pot fi folosite în organizație, structurate pe mai multe categorii.

Pentru ca motivarea să fie eficace este necesar ca în cadrul organizației să se apeleze la motivații din toate cele cinci categorii. Desigur, utilizarea cea mai frecventă și intensă o au motivațiile de natură formală, cele care sunt stabilite prin strategia și politicile organizației și pentru care se apelează la anumite metode și tehnici manageriale și economice. Nu trebuie subestimat însă și potențialul motivațional al motivațiilor informale, mai ales al celor moral-spirituale. La acestea din urmă există o mare sensibilitate la majoritatea salariaților, prezentând și marele avantaj că nu costă nimic organizația.

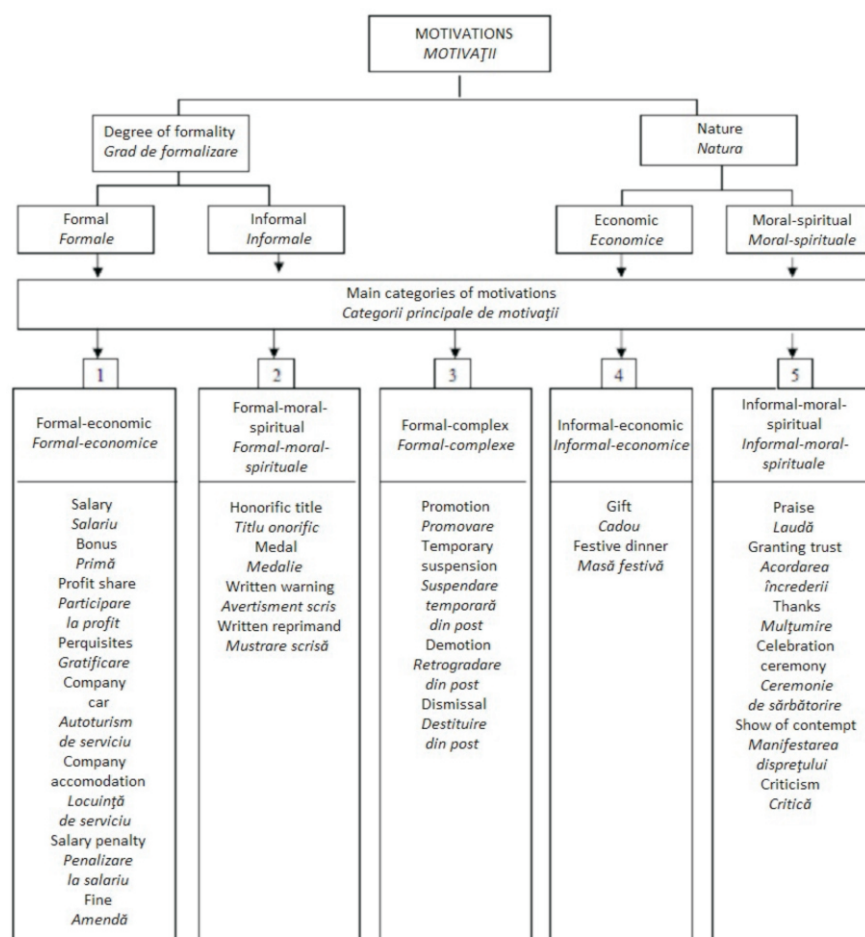


Figure 3. Overview table of motivations
Figura 3. Tabloul general al motivațiilor

With regard to informal-economic motivations, their use is recommended to be done carefully, in full compliance with laws and morals of society in each country. Resorting to protocol and gifts is relatively commonly practiced in organizations in developed countries, obviously subordinated to clearly defined objectives and under specific conditions, according to regulations and procedures.

The effective use of motivations by managers requires native skills and special training. In fact, these elements are the main content of leadership that is so emphasized, with substantial economic results in competitive companies.

TYPES OF MOTIVATION

Numerous and varied possible motivations can be used within the organization in groups according to certain criteria, representing types or forms of motivation.

Essentially, the type of motivation is the set of motivations, defined according to specific criteria, used repeatedly by managers to a specific purpose, based, consciously or unconsciously, on certain assumptions on motivational conditioning of employee and organizational performance.

Usually, the types or forms of motivation are pairs, built on the principle of motivation contrast in order to highly emphasize differences of approach.

During each period and in each country and sometimes in different categories of companies, one type of forms of motivation or another tends to prevail. Their definition has a strong social-national and organizational determination. The main types of motivation used in international management practice are presented below.

Positive and Negative Motivation

Positive Motivation

Delimitation of positive and negative motivation is based on the criterion of motivation influence on the nature and degree of staff satisfaction from participation in work processes within the organization.

În ceea ce privește motivațiile informal-economice, utilizarea acestora se recomandă să fie realizată cu mare atenție, respectând cu strictețe legile și morala societății din fiecare țară. Apelarea la cadouri și mese de protocol sunt modalități practice relativ frecvent în organizațiile din țările dezvoltate, evident subordonate unor obiective bine precizate și în anumite condiții, potrivit regulamentelor și procedurilor prestabilite.

Folosirea eficace a motivațiilor de către manageri cere calități native și pregătire deosebite. În fapt, aceste elemente reprezintă conținutul principal al leadership-ului, pe care se pune atât de mult accent, cu rezultate economice substanțiale în firmele competitive.

TIPURILE DE MOTIVARE

Numeroasele și variatele motivații posibile se pot utiliza în cadrul organizației grupat, în funcție de anumite criterii, constituind tipurile sau formele de motivare.

În esență, prin tip de motivare desemnăm ansamblul de motivații, delimitate în funcție de anumite criterii, folosite în mod repetat de manageri într-o optică specifică, care se bazează, conștient sau inconștient, pe anumite ipoteze privind condiționarea motivațională a performanțelor salariaților și organizației.

De regulă, tipurile sau formele de motivare sunt perechi, constituindu-se pe principiul contrastului motivațiilor, pentru a pune mai pregnant în evidență deosebirile de abordare.

În fiecare perioadă și în fiecare țară și, uneori, diferențiat pe categorii de firme, tinde să predomină un tip sau altul de forme de motivare. Conturarea acestora are o puternică determinare social-națională și organizațională. În continuare se prezintă principalele tipuri de motivare folosite în practica managerială internațională.

Motivarea pozitivă și negativă

Motivarea pozitivă

Delimitarea motivării pozitive și, respectiv, negative are la bază criteriul influenței motivațiilor asupra naturii și mărimii satisfacțiilor personalului din participarea la procesele de muncă din cadrul organizației.

Positive motivation takes into account the increasing efforts and contributions of staff to achieving the objectives of the organization, based on increasing satisfaction from participation in the work process as a result of the tasks assigned, provided that the objectives and tasks to be accomplished is accessible to most employees and motivations used preponderantly provide employees with increase of revenue, morale and status corresponding to their expectations.

The definition of positive motivation results in two defining characteristics.

Positive motivation, through numerous rewards it generates, contributes to the establishment of a high morale and to the personal development of employees, to shaping a favourable work climate and high performance of the organization.

Negative Motivation

Negative motivation aims to increase efforts and contribution of staff within the organization in achieving its aims based on reducing satisfactions at work or threatening to reduce them, if the tasks and objectives, usually very demanding, are not fulfilled.

By generating frequent dissatisfactions for employees of the organization, negative motivation contributes to a lower morale of employees, to their inhibition and to the establishment of an tense organizational climate, unfavorable for obtaining high-performance results.

Economic and Moral-Spiritual Motivation

Economic Motivation

These two types of motivation are divided according to the nature of the means used to motivate staff within the organization.

Economic motivation uses traditional economic means, aiming at meeting the economic aspirations and expectations of employees.

The main motivations used are: salaries, bonuses, profit sharing, gratuities, salary penalties, financial

Motivarea pozitivă are în vedere creșterea eforturilor și contribuției personalului la realizarea obiectivelor organizației, pe baza amplificării satisfacțiilor sale din participarea la procesul muncii ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, în condițiile în care nivelul obiectivelor și sarcinilor de realizat este accesibil majorității salariaților, iar motivațiile utilizate preponderent asigură creșterea veniturilor salariaților, a moralului și statutului lor corespunzător așteptărilor acestora.

Din definirea motivării pozitive rezultă două caracteristici definitorii.

Motivarea pozitivă, prin numeroasele satisfacții pe care le generează, contribuie la instaurarea unui moral ridicat și la dezvoltarea individuală a salariaților, la conturarea unui climat organizațional propice muncii și performanțelor ridicate în organizație.

Motivarea negativă

Motivarea negativă vizează sporirea eforturilor și contribuției personalului organizației la îndeplinirea obiectivelor sale pe baza diminuării satisfacțiilor în procesul muncii sau a amenințării cu reducerea lor, dacă sarcinile și obiectivele, de regulă deosebit de solicitante, nu sunt realizate.

Motivarea negativă prin generarea de frecvente insatisfacții la salariații organizației contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor și la instaurarea unui climat organizațional tensionat, defavorabil obținerii de rezultate performante de către organizație.

Motivarea economică și moral-spirituală

Motivarea economică

Aceste două tipuri de motivare sunt partajate în funcție de natura mijloacelor utilizate pentru motivarea personalului organizației.

Motivarea economică utilizează mijloacele clasice de natură economică, ce vizează satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de ordin economic ale salariaților.

Principalele motivații utilizate sunt: salariile, primele, participările la profit, gratificațiile, penalizările la salarii, imputări financiare în caz de erori și/sau

imputations in case of errors and/or faults in resource management, fines for deviations etc.

Moral-Spiritual Motivation

The moral and spiritual motivation aims to meet the aspirations and expectations of moral and spiritual nature, which are primarily aimed at the system of values, attitudes, and behaviours of employees.

For moral and spiritual motivation, motivations used are as follows: managers showing confidence in employees, expression of thanks and praise, making an assessment of general contributions or criticizing, issuing warnings and reprimands, providing honorary titles and medals, organizing events or ceremonies for some people within the organization etc.

Intrinsic and Extrinsic Motivation

Intrinsic Motivation

These two types of motivation are based on the nature of motivational relationships which occur, and the location of the source that generates the motivational effect.

Intrinsic motivation, sometimes referred to as internal or direct, consists in determining the employee to get involved, to make efforts and get results within the organization, as from these processes he obtains satisfactions related to self, personality.

Intrinsic motivation is centered on the individual; it is a relationship among his expectations, perceptions and feelings, on the one hand, and the actual content of the work and his behaviour, which he directly achieves, on the other hand.

Extrinsic Motivation

Extrinsic motivation, which is also called external or indirect, consists in determining the employee to get involved, to make efforts and get results within the organization because the latter will generate some formal and informal, economic and moral-spiritual reactions from the organization, which will bring him satisfaction.

lipsuri în gestionarea resurselor firmei, amenzi pentru săvârșirea de abateri etc.

Motivarea moral-spirituală

Motivarea moral-spirituală are în vedere satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de natură moral-spirituală, ce vizează în primul rând sistemul de valori, atitudinile, și comportamentele salariaților.

În realizarea motivării moral-spirituale se folosesc motivațiile din această categorie: acordarea de către manageri a încrederii în salariați, exprimarea de mulțumiri și laude, efectuarea de evaluări a contribuției cu caracter general sau sub formă de critici, lansarea de avertismente și mustrări, acordarea de titluri onorifice și medalii, organizarea de ceremonii pentru anumite persoane sau evenimente din cadrul organizației etc.

Motivarea intrinsecă și extrinsecă

Motivarea intrinsecă

La baza delimitării acestor două categorii de motivare se află natura relațiilor motivaționale care se produc și amplasamentul sursei care generează efectul motivațional.

Motivarea intrinsecă, denumită uneori și internă sau directă, constă în determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în cadrul organizației, întrucât din aceste procese el obține satisfacții ce țin de eul, de personalitatea sa.

Motivarea intrinsecă este centrată pe individ, fiind o relație între așteptările, percepțiile și simțămintele sale, pe de o parte, și conținutul concret al muncii și comportamentul lui, pe care nemijlocit le realizează, pe de altă parte.

Motivarea extrinsecă

Motivarea extrinsecă, pentru care se mai utilizează și denumirea de externă sau indirectă, constă în determinarea salariatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în organizație pentru că acestea vor genera din partea organizației anumite reacții formale și informale, economice și moral-spirituale care îi vor produce satisfacții.

Extrinsic motivation is an individual-organization relationship, aiming at meeting the employee's expectations of the organization's reactions to himself, of course in relation to his efforts, behaviour and results.

Cognitive and Affective Motivation

Cognitive Motivation

Depending on the component of human personality considered, two types of motivation are distinguished - cognitive and affective.

Cognitive motivation deals with the intellectual dimension of the employee, focusing on meeting individual needs to be informed, to know, to learn, to innovate, to operate and "to control" the environment in which he operates.

Affective Motivation

Affective motivation, unlike the previous one, concerns the affective, strictly human dimension of the employee, focusing on meeting his emotional needs within the organization.

In modern organizations there is a tendency of increasing the use of both types of motivation. The increasing use of cognitive motivation is supported by the more and more pronounced intellectualization of work processes in organizations. Intensification of affective motivation is based on considering the employee as a complex entity, with emphasis on utilizing psycho-sociological qualities largely neglected in the past.

CONCLUSIONS

All organizations and teams alike need as much talent, quality, competence, productivity, innovative spirit, creativity and leadership to successfully cope in the current economic environment. Now it is more appropriate than ever to use all the resources at full capacity and, especially, every leader to turn more than ever towards his team to motivate it and to encourage it to give the best results.

Motivarea extrinsecă este o relație individ-organizație, având drept conținut satisfacerea așteptărilor salariatului față de reacțiile organizației vizavi de el, firește în raport cu eforturile, comportamentul și rezultatele sale.

Motivarea cognitivă și afectivă

Motivarea cognitivă

În funcție de componenta personalității umane avută în vedere cu prioritate se delimitează două categorii de motivare - cognitivă și afectivă.

Motivarea cognitivă are în vedere latura, dimensiunea intelectuală a salariatului, axându-se pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, a cunoaște, învăța, inova, de a opera și "controla" mediul în care își desfășoară activitatea.

Motivarea afectivă

Motivarea afectivă, spre deosebire de precedenta, vizează dimensiunea afectivă, strict umană a salariatului, concentrându-se asupra satisfacerii nevoilor sale de ordin sentimental în cadrul organizației.

În organizațiile moderne se înregistrează tendința de intensificare a utilizării ambelor categorii de motivații. Apelarea crescândă la motivarea cognitivă își are suport în intelectualizarea din ce în ce mai pronunțată a proceselor de muncă din organizații. Intensificarea motivării afective are la bază reconsiderarea salariatului abordat tot mai frecvent în complexitatea sa, cu accent pe valorificarea potențelor psihosociologice neglijate în mare măsură în perioada anterioară.

CONCLUZII

Toate organizațiile și echipele, deopotrivă, au nevoie de cât mai mult talent, calitate, competență, productivitate, spirit inovativ, creativitate și leadership pentru a face față cu succes în contextul economic actual. Este mai oportun decât oricând să se folosească toate resursele la capacitate maximă și, mai ales, fiecare lider să se îndrepte mai mult ca oricând către echipa sa pentru a o motiva și a o face să dea cele mai bune rezultate.

REFERENCES

1. Nicolescu, O., Verboncu, I., Basics of Organization Management, Chapter 5, University Press, Bucharest, **2008**.
2. Franken, R.E., Human Motivation, 3rd ed., CA: Brooks/Cole Publishing Company, **1994**.
3. Maslow, A.H., *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, **1943**, 50, 370.
4. www.cariereonline.ro, **2012**.