

**CONSIDERATII TEORETICE DESPRE
IMPLEMENTAREA MOTIVATIEI
POZITIVE IN MANAGEMENTUL
ORGANIZATIEI**

Cătălina IANĂȘI

*„Constantin Brâncuși” University, TG-JIU,
ROMANIA*

**THEORETICAL CONSIDERATIONS
ABOUT IMPLEMENTATION THE
POSITIVE MOTIVATION IN THE
MANAGEMENT ORGANIZATION**

Cătălina IANĂȘI,

*„Constantin Brâncuși” University, TG-JIU,
ROMANIA*

ABSTRACT: Motivatia umana reprezinta ansamblul factorilor care-i determina pe oameni sa indeplineasca unele activitati. In cadrul unei firme prin motivatie se intelege procesul prin care managerii orienteaza si focalizeaza energiile creatoare ale personalului din subordine in directia utilizarii cu maxim de eficienta economica a resurselor de care dispune organizatia. Proiectarea unui sistem eficient de motivare a personalului se face pornind de la cunoasterea sistemului nevoilor. Omul fiind o fiinta extrem de complexa, nevoile sale sunt si ele foarte diferite ca mod de ordonare si intensitate.

KEY WORDS: motivatie pozitiva, nevoile sistemului, asteptari, recompensari.

1. INTRODUCERE

Etimologia motivării provine de la „movere”- ceea ce înseamnă deplasare. Motivația reprezintă suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un scop anumit. La baza comportamentului uman stau motivele, ce sînt resimțite ca expresie a nevoilor și așteptărilor umane, precum și recompensele sau stimulentele. Nevoile sînt definite ca lipsuri pe care le resimte la un moment dat individul. Așteptările sînt credințele indivizilor în existența unor șanse ce pot fi obținute printr-un nivel al eforturilor și performanței. Nevoile sunt primare –hrană, somn, adăpost etc.-satisfacerea cărora asigură existența speciei umane. Nevoile secundare sau sociale țin de

ABSTRACT: Human motivation represents all the factors that cause people to perform certain activities. Within a company motivation is the process by which managers focus the creative energies of the subordinates in the direction of maximum economic efficiency use of resources available to the organization. Designing an efficient system of motivating staff is based on knowledge of system needs. Man is a very complex being, his needs are also very different way of ordering and intensity.

KEY WORDS: positive motivation, system needs, expectations, rewards.

1. INTRODUCTION

Motivation comes from the etymology of "movere"-which means go. Motivation is the sum of internal and external energy forces that initiate and direct human behavior for a particular purpose. At the basis of human behavior are reasons that are perceived as an expression of human needs and expectations and rewards or incentives. Needs are defined as deficiencies that a person feels at a time. Expectations are beliefs in the existence of opportunities for any persons that can be obtained by a level of effort and performance. Needs are primary-food, sleep, shelter, etc.-satisfaction which ensures the existence of mankind. Secondary or social needs related to the psychological or intellectual property of the individual. Reward is still the man considered to be precious to him. Thus for different people-the rewards are different. Rewards or

aspectul psihologic sau intelectual al individului. Recompensa este tot ce omul consideră a fi prețios pentru el. Astfel pentru diferiți oameni recompensele sînt diferite. Recompensele sau stimulentele sînt de două tipuri: interne și externe. Stimulentele interne (individuale) sînt satisfacțiile primite de om de la procesul de realizare a unei activități și depind de sistemul de valori, interesele, atitudinile, comportamentele, percepția sarcinilor. Stimulentele externe sînt beneficiile obținute de om din partea organizației: sistemul de salarizare, sistemul de control-supraveghere, timpul liber, grupul de muncă, cariera, simboluri de statut și prestigiu.

2. TEORII CONCEPTUALE ALE MOTIVATIEI

Într-o organizație, pentru a motiva pozitiv personalul se folosesc mijloace bănești sau de altă natură pentru a contribui la prosperitatea celor care conduc firma sau a celor care lucrează în ea. Contrar motivației este demotivarea care se manifestă prin muncă de slabă calitate, performanțe reduse, nemulțumiri. În funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului de rezultatele obținute motivarea poate fi negativă sau pozitivă. (politica biciului și a biscuitului).

a. Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor din participarea la muncă ca rezultat al realizării sarcinilor atribuite. Se pune accentul pe recompensă, laudă, recunoaștere, stimă.

b. Motivarea negativă se bazează pe amenințarea în reducerea satisfacțiilor, dacă nu sînt realizate întocmai obiectivele și sarcinile atribuite. În firmele moderne se utilizează motivarea pozitivă. Cele mai mari efecte asupra performanței are motivația pozitivă, urmează motivația negativă, iar ignoranța are efectele cele mai joase.

1. Motivația poate fi intersecă sau directă - este generată de surse interne, obținerea satisfacției din activitatea desfășurată.

incentives are of two types: internal and external. Internal incentives (individual) are the man received satisfaction from the achievement of an activity and system-dependent values, interests, attitudes, behavior, perception tasks. External incentives are benefits man derived from the organization: salary system, monitoring-control system, leisure, group work, career, status and prestige symbols.

2. CONCEPTUAL THEORIES OF MOTIVATION

In terms of organization to motivate means to reward the people monetary and/or un-monetary contribution to the prosperity of business people. Contrary motivation is demotivation, which is manifested by poor quality work, poor performance, dissatisfaction. Depending on how conditioning staff satisfaction we have negative or positive motivation (Policy and biscuit stick). a. Positive motivation is based on amplification satisfactions of participation in employment as a result of implementing the tasks assigned. The focus on reward, praise, recognition, esteem.

b. Negative motivation is based on reducing the threat of satisfactions, if not achieved the targets and tasks are assigned. In modern companies use positive motivation.

The greatest effect on performance has the positive motivation, then negative motivation and, in the end, ignorance has the lowest effects. Motivations classification is as follows:

1. Motivation can be intrinsic or direct - is generated by internal sources, obtain satisfaction from the activity. Satisfy individual aspirations and expectations of work.

2. Indirect or extrinsic motivation is generated by external sources and requires economic and social acquisitions (formal or informal) from the organization.

3. Cognitive motivation is the need to know out of curiosity to the new.

Satisfacă aspirații și așteptări individuale din muncă.

2. Motivația extrinsecă sau indirectă este generată de surse exterioare și presupune obținerea unor beneficii economice, sociale (formale sau informale) din partea organizației. În întreprinderi predomină anume astfel de motivație.

3. Motivația cognitivă apare din nevoia de a ști, din curiozitate față de nou.

4. Motivația afectivă – este motivația la baza careia stau nevoile de a obține recunoștința celorlalți. (învățarea pentru a primi bursă, a nu supăra părinții, a obține careva beneficii) Răspuns la demotivație poate fi:

1. Pozitiv – când se dezvoltă un comportament activ-constructiv, ori activ - de compromis.

2. Negativ – exprimat prin frustrare.

Frustrarea se poate manifesta în trei feluri: agresiunea (adică limbaj, glume, gesticulație), regresia (încăpăținare, plînsul, lovituri asupra obiectelor), fixație (repetarea acțiunilor inutile cu rezultate negative). Teoriile conceptuale ale motivării se bazează pe identificarea necesităților care impun oamenii să acționeze într-un anumit mod. Sensul acestor teorii este de a determina nevoile angajaților și a determina cum și în ce proporții trebuie utilizate recompensele interne și externe în scopuri motivaționale. Teoriile conceptuale sunt prezentate în cele ce urmează.

2.1 Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow

Teoria lui Maslow are următoarele componente:

1. Nevoile fiziologice-hrană, apă, îmbracaminte. În mediul organizațional ele se referă încălzire, aer curat și salariu decent.

2. Nevoi de siguranță și securitate- lipsa amenințărilor. În contextul organizațional se are în vedere necesitatea în securitatea muncii, garanția în păstrarea locului de muncă.

3. Nevoi sociale, de apartenență. Dorința de a avea prieteni, a fi membru al grupului, de a fi iubit. În organizație presupune dorința de

4. Emotional motivation - is the underlying motive needs to get gratitude of others. (Learning to receive scholarship, not to offend parents, to get some benefits)

Reply to motivation is de-motivation that can be: positive when they develop active-constructive or active-compromise behavior, negative-expressed frustration.

Frustration can occur in three ways: aggression (language, jokes, gestures), regression (stubbornly tears, blows on anything), fix (unnecessary repetition of negative actions).

Conceptual theories of motivation is based on identifying needs that require people to act in a certain way. The meaning of these theories is to determine employee needs and determine how and in what proportion should use internal and external rewards for motivation. Conceptual theories of motivation are presented below.

2.1 Maslow's hierarchy of needs theory

Maslow's hierarchy of needs theory is represented by these components:

1. Satisfying physiological needs: food, water, clothes. In the organizational environment the needs refer at warming, clean air and a good pay.

2. Safety and security needs, no threats. In the organizational context means to consider the need for the safety, security in job retention.

3. Social needs of belonging, desire to have friends, being a member of the group, being loved. The organization involves the desire to have contact with colleagues, to sit on working groups, to have good relations with the head.

4. Needs of esteem and appreciation. Desire to have a positive opinion of himself, to enjoy the attention and appreciation of other people.

5. The need for self-realization. Desire to achieve full potential aces, raise the level of competence, to become better. In the organization these needs can be achieved through educational opportunities, increase

a avea contacte cu colegii, a face parte din grupurile de lucru, a avea relații bune cu șeful.

4. Nevoi de stimă și apreciere. Dorința de a avea o părere pozitivă despre sine, a se bucura de atenția și stima altor oameni.

5. Nevoia de autorealizare. Dorința de a realiza deplin potențialul, a ridica nivelul de competență, a deveni mai bun. În organizație aceste nevoi se pot realiza prin posibilitatea de instruire, de a crește în post, posibilitatea de a manifesta capacitățile creative.

2.2 Teoria lui McClelland

Se bazează pe nevoile de nivel superior: adică nevoia de putere, nevoia de afiliere, nevoia de succes. Autorul afirmă că organizația poate satisface anume aceste trei nevoi. Reeșind din nevoile pe care le au angajații se va proceda cu ei astfel. La indivizii care au nevoia de putere motivarea se va efectua prin promovare întrucât ei doresc să ocupe în organizație pozițiile cele mai înalte și autoritare. Indivizii cu nevoia de putere sunt persoane energice, doresc să controleze și influențeze pe alții. În teoria lui Maslow nevoia de putere se plasează între nevoia de stimă și autorealizare. Persoanele cu nevoie de afiliere vor căuta în organizație prieteni și sînt motivați prin faptul că munca le oferă contacte cu colegii. Sînt niște persoane sociabile, ce aceea ei nu trebuie să aibă locuri de muncă izolate. Nevoia de realizare (sau succes) este la persoanele care preferă situații unde ei își asumă responsabilitatea în găsirea soluției unei probleme. Aceste persoane obțin satisfacție nu de la statutul său, dar de la rezultatul obținut în procesul de lucru. Acești oameni își propun obiective dificile și complexe.

2.3 Teoria lui Herzberg

Potrivit acestei teorii sînt două grupe de factori care influențează asupra persoanei: factori motivaționali și factori igienici. Factorii motivaționali sînt: recunoașterea muncii prestate, realizarea și succesul în muncă, responsabilitatea înaltă, munca prestată, promovarea și statutul. Conform lui Herzberg cînd lipsesc factorii motivatori

in post, the opportunity to demonstrate creative skills.

2.2 McClelland's theory

Needs based on superior level: the need for power, need for affiliation, need for success. The author states that the organization can meet these three needs. Taking into consideration the needs they have employees they will proceed with this. To individuals who need motivating power will be the promotion because they want to occupy the highest positions in the organization and authoritarian. Individuals with the need for power are lively people, want to control and influence others. Maslow's theory of power need is between the need for esteem and self-realization. People need to seek membership in the organization are motivated by friends and that they provide contact with work colleagues. Some people are sociable, which is why they should not have isolated jobs. The need for achievement (or success) is to people who prefer situations where they take responsibility in finding solutions to problems. These people get no satisfaction from his status, but the result obtained on the job. These people aim difficult and complex objectives.

2.3 Herzberg's theory

According to this theory are two groups of factors influencing the person: motivating factors and hygienic factors. Motivational factors are: recognition work, achievement and success at work, high responsibility, performed work, promotion and status. According to Herzberg's motivating factors are missing when satisfaction and motivation stagnant. Their existence leads to satisfaction and motivation. Hygienic factors are: working conditions, pay and job security, control level, interpersonal relations, personnel policy and power heads. Lack of hygienic factors produces job dissatisfaction. Existence removes dissatisfaction but do not increases

stagnează satisfacția și motivația. Existența lor duce la satisfacție și motivare.

Factorii igienici sunt: condițiile de muncă, plata și securitatea muncii, nivelul de control, relațiile interpersonale, politica de personal și competența șefilor. Lipsa factorilor igienici produce insatisfacție în muncă. Existența elimină insatisfacția dar nu determină o creștere a satisfacției ori motivației.

2.4 Teoria ERG a lui Alderfer

Determină trei categorii de nevoi:

1. nevoi existențiale E -se satisfac prin hrană, aer, apă, salariu, locuință, condiții de muncă.
2. nevoi relaționale R-urmăresc obținerea dragostei, apartenenței, stimei, afilierii la grup. Se satisfac prin relații interpersonale.
3. nevoi de dezvoltare și împlinire G-se referă la creșterea potențialului individual. Sunt satisfăcute prin muncă cu caracter creativ.

3. TEORIILE PROCESUALE ALE MOTIVAȚIEI

Teoriile procesuale ale motivării analizează cum omul repartizează eforturile pentru a atinge anumite rezultate și cum el selctează un anumit tip de comportament. Teoriile date nu neagă nevoiile, dar afirmă că comportamentul uman este o funcție a percepției și așteptării precum și posibile consecințe ale tipului de comportament.

3.1 Teoria performanțelor așteptate a lui Victor Vroom

Potrivit acestei teorii motivația este o funcție de trei variabile:

- A. așteptarea referitor la cheltuielile de muncă și rezultat, adică efort-performanță E-P
- B. așteptarea referitor la performanță-recompensă P-R
- C. valența este nivelul presupus de satisfacție ori insatisfacție apărut în urma primirii unei recompense.

3.2 Teoria X și Y a lui McGregor

satisfaction or motivation.

2.4 Alderfer's ERG theory

This theory determined three categories of needs:

1. E-needs: satisfy the existential needs through food, air, water, wages, housing, working conditions.
2. R-needs: designed to nurture love, belonging, esteem, affiliation grup. Are met by interpersonal relationships.
3. G-needs: development needs and fulfillment, the growing individual potential. Are met by working with creative character.

3. PROCEDURAL THEORIES OF MOTIVATION

Procedural theories of motivation examines how man distributed efforts to achieve certain results and how he selected a type of behavior. The theories not deny needs, but said that the behavior is a function of human perception and expectation and possible consequences of the behavior type.

3.1. Victor Vroom's expected performances theory

According to this theory motivation is a function of three variables:

- A.waiting on labor costs and result, that effort-performance: E – P
- B. performance-reward expectation: P – E
- C. valence is the level of satisfaction or dissatisfaction emerged in response to a recompense.

3.2. X and Y McGregor theory

Potrivit teoriei X omul mediu este:	Managerul trebuie să:
<ol style="list-style-type: none"> 1. leneș și evită munca 2. neambițios, preferă să fie condus 3. egocentrist 4. iresponsabil 5. se opune schimbărilor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. dirijeze prin forțare 2. convingă și să remunereze 3. să controleze 4. să pedepsească
Potrivit teoriei Y omul mediu:	Managerul trebuie să:
<ol style="list-style-type: none"> 1. harnic 2. devotat organizației 3. pasionat de dezvoltarea individuală 4. capabil de a cugeta 5. responsabil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. oferă responsabilitate 2. coordonează activitatea subalternilor 3. să permită subalternilor să-și stabilească scopurile proprii și să se auto dirijeze

The average human X theory is:	The manager has to:
<ol style="list-style-type: none"> 1. lazy and avoid work 2. without ambition, prefer to be led 3. egocentric 4. irresponsible 5. oppose change 	<ol style="list-style-type: none"> 1. conduct by forcing 2. convince and pay for 3. to control 4. to punish
The average human Y theory is:	The manager has to:
<ol style="list-style-type: none"> 1. hardworking 2. dedicated organization 3. passionate about personal development 4. able to think 5. responsible 	<ol style="list-style-type: none"> 1. provides accountability 2. coordinate subordinates 3. allow subordinates to set their own goals and conduct themselves

3.3 Teoria echității a lui S.Adams

Ea se orientează asupra sentimentelor angajaților privind corectitudinea cu care sînt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora. Teoria se bazează pe două tipuri de comparație:

A. între rezultatele muncii și efortul propriu deșus pe o parte și eforturile și rezultatele altor persoane

B. între rezultatul scontat de al obține și rezultatul real.

În urma acestor comparații la om apare simțul de echitate ori inechitate. În urma simțului de inechitate poate apare următorul comportament: modificarea efortului deșus,

3.3. S.Adams equity's theory

It is oriented on the employees's feelings accuracy with which they are receiving treatment compared to others. The theory is based on two types of comparison:

- A. between the results of their work and effort and efforts and results of others,
- B. between the expected result and the actual outcome.

From these comparisons between humans appear sense of fairness or unfairness. Following the sense of inequity may appears the following behavior: change effort, change outcomes (rewards), leaving job, action oriented on others (task request to

modificarea rezultatelor (recompenselor), parasirea locului de muncă, acțiuni, orientate asupra altora (cererea de a le mari sarcina sau micșora recompensa), schimbarea obiectului comparat, deformări cognitive privind eforturile și rezultatele.

4. CONCLUZII

Ca să concluzionăm, momentul în care un manager apreciază că anumite nevoi au fost satisfăcute este foarte important, deoarece după acest moment el trebuie să aplice modalități de satisfacere a unor nevoi superioare. El trebuie să fie preocupat de menținerea nivelului atins de satisfacere a nevoilor de rang inferior, pentru că în momentul în care o astfel de nevoie nu mai este convenabil satisfăcută, nevoia superioară încetează să mai fie un factor motivațional. Există bineînțeles mai multe modele privind motivația, iar modalitățile concrete prin care acestea se aplică în practică sunt:

a. prin redefinirea postului

a) extinderea conținutului postului ceea ce înseamnă creșterea numărului și a tipurilor de sarcini incluse în obiectivele postului. Aplicarea se face diferențiat pe angajați deoarece unii resimt o satisfacție în a fi ocupați tot timpul făcând același lucru în timp ce alții nu suportă rutina și monotonia

b) rotația posturilor adică atribuirea temporară a posturilor diferitelor persoane. Scopul: exclude rutina, identifică omul potrivit la locul potrivit

c) îmbogățirea postului care presupune: definirea sarcinilor atribuite prin introducerea de noi sarcini cu alt caracter, atribuirea unor sarcini importante în care titularul poate deveni un expert, acordarea de autoritate și responsabilitate suplimentară pentru realizarea sarcinilor, stabilirea unor relații directe cu superiorul prin prezentarea unor rapoarte periodice și chiar întâlniri având drept scop analiza stadiului de realizare a sarcinilor permise.

b. crearea unui climat de muncă

enlarge or shrink reward), change compared object, cognitive distortions on the efforts and results.

4. CONCLUSIONS

To summarize, when a manager considers the specific needs have been met is very important because after that he must apply ways of meeting the higher needs. He must be concerned with maintaining the achieved level of satisfaction of lower level, so that when such a need is not satisfied with convenient, high need ceases to be a motivator. There are many models of positive motivation and concrete ways in which they are applied in practice such as:

a. job redefining

a) job-expansion content, which means increasing the number and types of tasks included in job objectives. Apply differentiated because some employees feel satisfaction in being busy all the time doing the same while others do not support routine.

b) job-rotation temporarily assigning people to different positions. Purpose: exclude routine, identify the man in the right place.

c) job-enrichment including: definition of the tasks assigned by the introduction of new tasks with another character, assignment of roles to which the holder can become an expert, providing additional authority and responsibility for tasks, establish direct relationships with superiors by providing regular reports and meetings aiming, even analyze progress of the tasks received.

b. creating a tolerable work environment

This is where the art manager occurs, who, based on knowledge psychosocial factors that influence human behavior, using methods and techniques (provided by management theory) fails to influence the human behavior.

REFERENCES

suportabil

Aici intervine arta managerului, care pe baza cunoașterii factorilor psihologici care influențează comportamentul omului, utilizând metode și tehnici specifice (puse la dispoziție de teoria managementului) reușește să influențeze și să motiveze pozitiv comportamentul subordonaților din organizație.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Cornescu V., Mihăilescu I. *Management*. Editura Actami, 1997.
- [2] McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, 1960.
- [3] Mercioiu V., Bob C., Tomescu F. *Management Comercial*. Editura Economică, 1998.
- [4] Shenkar O. *Global Aspect of Human Resource Management*. Boston: Irwin, 1995.
- [5] Zorlențan T., Burduș E. *Managementul organizației*. Editura Economică, 1998.

- [1] Cornescu V., Mihăilescu I. *Management*. Editura Actami, 1997.
- [2] McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, 1960.
- [3] Mercioiu V., Bob C., Tomescu F. *Management Comercial*. Editura Economică, 1998.
- [4] Shenkar O. *Global Aspect of Human Resource Management*. Boston: Irwin, 1995.
- [5] Zorlențan T., Burduș E. *Managementul organizației*. Editura Economică, 1998.