

Motivatia

Motivatia - Cateva cuvinte despre

- *Motivatie la nivel de managementul unei organizatii*
- *Teorii despre continutul motivatiei*
- *Teorii despre procesul de motivare*

A. Ce este oare motivatia?

Ne lovim noi, in activitatea de zi cu zi, de motivatie?

Pentru a raspunde la aceste intrebari poate ar trebui sa ne gandim ce anume ne determina sa tindem spre anumite lucruri pe care vrem sa le realizam. Un prim pas as fi sa ne gandim ca mai tot ce facem, este pentru ca manifestam interes pentru acele lucruri.

Te- ai intrebat vreodata de ce oamenii fac unele lucruri pe care le fac? Motivul principal al actiunii lor este de a-si preintampina si satisface nevoile. Cel mai adesea ne gandim la nevoi ca la dorinte, cerinte, vreri. Procesul prin care oamenii trec spre a-si satisface nevoile este:

Nevoie → motiv → comportament → satisfactie sau nemultumire.

De exemplu: iti este sete (nevoie) si te duci (motiv) sa iti iei sa bei. Bei ceva (comportament) care iti astimpura setea (satisfactie). Cu toate acestea, daca nu reusesti sa iti iei ceva sa bei, sau daca bei ceva pe care nu l-ai dorit cu adevarat, vei fi nemultumit.

Definitia motivatiei ar suna cam asa:

Procesul instictiv si rational care apare la un individ atunci cand cauta sa satisfaca anumite nevoi si dorinte. Intr-un sens mai larg, motivatia inglobeaza nevoi, interese, intentii, tendinte, idealuri, care stau la baza conditiei umane si care sustin realizarea anumitor actiuni, fapte, atitudini. **Motivatia este o stare interioara, o dorinta puternica, o forta ce pune in miscare un individ in vederea atingerii unui anumit obiectiv.**

B. Rolul motivatiei intr-o organizatie.

Intr-o organizatie, managerii trebuie sa cunoasca ce determina **comportamentul oamenilor, telul si personalitatea lor**. Foarte important este ca managerul sa aiba in vedere felul in care oamenii din organizatie se comporta realmente si nu felul in care ar dori el sa se comporte.

Motivatia joaca un rol foarte important in calea atingerii performantei, deoarece performanta intr-o organizatie poate fi exprimata astfel:

Performanta = Abilitati x Motivatie x Rolul individului in organizatie.

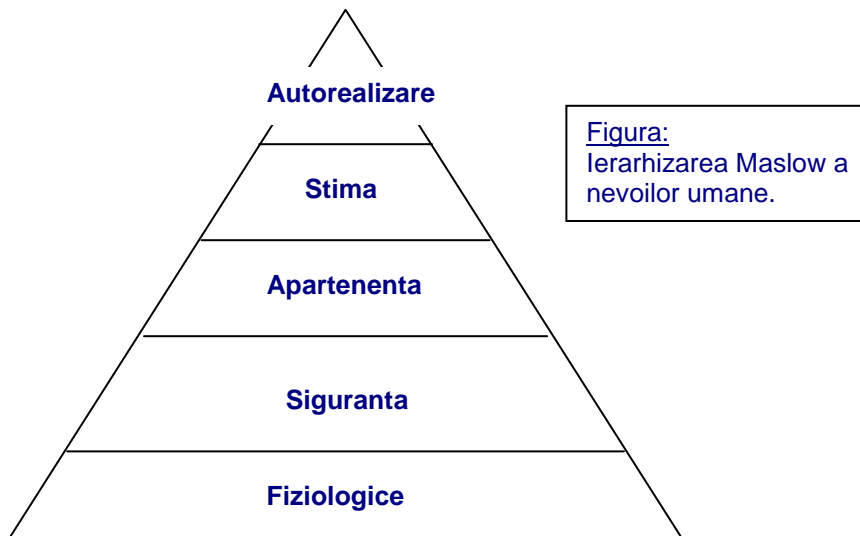
Motivarea cu succes a salariatilor se bazeaza mai mult pe o filosofie manageriala decat pe aplicarea unei tehnici date. Un manager de succes creeaza un climat in care salariatii pot aplica ei insisi vointa de a creste productivitatea si performantele lor.

C. Teorii motivationale.

- I. Abraham Maslow
- II. F. W. Herzberg
- III. C. Alderfer
- IV. D. Mc. Clelland

I. Abraham Maslow

Conform A. Maslow, indivizii sunt motivati de nevoile de rang inferior pana in momentul in care acestea sunt satisfacute, dupa care acestea inceteaza sa mai motiveze si incepe sa se manifeste tendinta spre nevoile de rang superior. Satisfacerea relativa a unei nevoi, care se intampla pentru cei mai multi indivizi, transfera o anumita doza de insatisfactie nivelului superior, urmator de nevoi.



	Elemente caracteristice	Actiuni pentru satisfacerea lor
Nevoile Fiziologice	aer, apa, hrana, adapost, imbracaminte	salariu adecvat, mese gratuite, prime pentru haine, locuinte ale intreprinderii
Nevoile de Siguranta (Securitate):	stabilitate, evitarea necazurilor, liber de teama, pace	salariu garantat, asigurari medicale, asigurari sociale (pensii, somaj), siguranta postului
Nevoile de Aparteneta	prietenie, afectiune,	sponsorizarea echipelor

	relatii cu altii, acceptarea de catre grup	artistice si sportive, prietenii profesionale, petreceri, aniversari la serviciu, permiterea activitatii unor grupuri informale
Nevoile de Stima(EgoStatus)	autostima, recunoastere, respect	promovari, pretuire in public, simboluri de statut, birou separat
Nevoia de Autorealizare ("A fi ceea ce esti capabil sa devii")	realizarea potentialului personal, independenta, creativitate, autoexprimare, curiozitate intelectuala	oportunitati de realizare, incurajarea crativitatii, sustinerea inovarii

II. F. W. Herzberg

Conceptul Herzberg se concentreaza pe influenta satisfactiei in munca asupra motivatiei. Potrivit lui exista doua categorii de factori care influenteaza motivatia: factori ce aduc satisfactia, adica motivatori si factori care genereaza insatisfactii, pe care i-a numit de igiena.

Factorii de igiena:

- politicile si administrarea intreprinderii
- supravegherea
- relatiile cu colegii
- conditiile de munca
- salariul
- securitatea postului

Factorii de motivatie:

- realizările
- recunoasterea
- munca insasi
- responsabilitatea
- avansarea
- posibilitatea de crestere personala

Factorii de igiena, extrinseci muncii, sunt aproximativ echivalentul nevoilor de rang inferior din ierarhia lui Maslow. Actiunea acestor factori previne insatisfactia dar nu conduce la satisfactie. Numai factorii care aduc satisfactie motiveaza indivizii in munca, acestia fiind, aproximativ, echivalenti nevoilor de rang superior ale lui Maslow.

Conform teoriei lui Herzberg, un individ este motivat cu adevarat de un continut interesant, incitant, al muncii postului sau, salariatii de astazi percepend ca fiind normale conditiile sigure de munca si un salariu corect. **Angajatii din ziua de astazi sunt motivati de nevoile de rang superior, respectiv cele de stima si autorealizare.**

III. C. Alderfer

Teoria lui E.R.C. a lui Alderfer a identificat trei grupe de nevoi:

- de existenta (E)
- de relatii cu altii (R)
- de crestere (C)

In ceea ce priveste modul de operare, deosebit de Maslow si Herzberg, Alderfer nu a sustinut ca nivelul de nevoi inferioare trebuie satisfacut mai inainte ca nivelul de nevoi imediat superior sa motiveze, sau ca privatiunea este singura care activeaza o nevoie. Poate intra in actiune un nivel superior fara ca nevoile de nivel inferior sa fi fost partial sa integral satisfacute. De asemenea, in motivarea unui individ pot fi dominante, in acelsai timp, mai multe clase de nevoi.

Un alt element important adus de Alderfer este diferenta dintre factorii de crestere si cei de rang inferior in ce priveste intensitatea influentei asupra motivatiei, pe durata actiunii lor. Pe masura ce nevoile de crestere sunt satisfacute, ele vor spori si nu diminua in intensitate. Sensul manifestarii claselor de nevoi si sustinerii motivatiei nu este doar de jos in sus, de la nevoile de existenta la cele de crestere a individului ci si invers.

Pentru a intelege mai bine delimitarea nevoilor facuta de Alderfer, va oferim schema de mai jos, unde este prezentata o paralela intre conceptele Maslow, Herzberg si Alderfer.

Teoria E.R.C. a lui Alderfer	Ierarhia Maslow a nevoilor umane	Teoria bifactoriala Herzberg
CRESTERE	AUTOREALIZARE	FACTORI MOTIVATORI
	AUTOSTIMA } STIMA } EGO-STATUS	
RELATII	APARTENENTA } DEPENDENTA DE ALTII }	FACTORI DE IGIENA
EXISTENTA	DEPENDENTA DE SIGURANTA } ELEMENTE MATERIALE } FIZIOLOGICE	

IV. D. Mc. Clelland

Conceptul nR, nA, nP al lui Mc. Clelland este impartit pe:

Nevoia de realizare (nR);

Nevoia de afiliere (nA);

Nevoia de putere (nP).

In functie de aceste nevoi, puteti identifica tipuri de personalitati din jurul vostru si actiona in conformitate pentru a va asigura ca actioneaza in scopul propus.

Nevoia de Realizare caracterizeaza indivizii cu o puternica orientare spre un scop, un obiectiv, legati de straduinta de excelenta in realizarea sarcinilor.

Oamenii cu inalta nevoie de realizare sunt atrasi de sarcini ce le solicita intens abilitatile si talentele de a rezolva probleme. Ei manifesta o puternica dorinta de succes si o teama la fel de puternica de esec. **Nu manifesta interes pentru situatii in care norocul determina succesul.**

Comportamentul celor cu inalta nevoie de realizare se caracterizeaza prin trasaturi ca cele de mai jos:

- nivel ridicat al responsabilitatii personale;
- acceptarea sau stabilirea de obiective dificile, incitante, dar realiste (sunt preferate probabilitati de realizare a obiectivelor intre 30% - 50%);
- feedback-ul cat mai rapid, concret si masurabil pentru performantele lor;
- alegerea unor parteneri ce sunt mai degraba specialisti, experti in domeniu, dact prieteni;
- manifesta initiativa in cercetarea si analiza mediului in care actioneaza.

In cercetarile lui Mc. Clelland, intreprinzatorii au aratat o ridicata nevoie de realizare. De asemenea si managerii de varf din intreprinderile mici. In intreprinderile mari, aceasta motivatie ii caracterizeaza pe managerii de pe pozitii medii si cele apropiate de varful piramidei ierarhice.

Nevoia de Afiliere joaca un rol complex, dar vital in comportamentul oamenilor. Contactul social, sub diferite forme, este absolut necesar pentru pentru o dezvoltare fizica normala a personalitatii copilului.

Toti avem nevoie de relatii cu altii. **Studii speciale au aratat ca tinerii intre 16-24 ani pretuiesc prietenia de la scoala si de la locul de munca mai mult decat parintii si bunicii lor.**

Oamenii cu o ridicata nevoie de afiliere se gandesc la prieteni si relatii de prietenie. Le place sa-i ajute, sa-i invete si sa-i dezvolte pe altii. Manifesta o scazuta nevoie de putere. Au tendinta de a evita sa fie supraveghetori pentru ca le place sa fie unul din membrii grupului mai degraba decat seful acestuia. **Caracteristicile unei astfel de persoane pot fi formulate astfel:**

- cauta sa stabileasca si sa intretina relatii stranse cu ceilalti;
- doreste sa fie agreeat de ceilalti;
- manifesta interes si satisfactii deosebite poentru activitati sociale;

- manifesta puternice preocupari pentru apartenenta, respectiv participare la grupuri si organizatii.

In context organizational, nevoia de afiliere poate fi privita din doua perspective:

- afiliere de siguranta;
- afiliere de interes.

Afilierea de siguranta ii caracterizeaza pe acei indivizi care cauta relatii cu altii din motive de autoprotectie, fiind preocupati permanent de evitarea conflictelor. Managerii cu ridicata nevoie de afiliere de siguranta sunt retinuti in a oferi feedback negativ, de teama deteriorarii relatiilor cu cei in cauza.

In cazul **afilierii de interes**, relatiile se stabilesc intr-o maniera ce este compatibila cu cerintele postului de munca. Un astfel de salariat nu evita conflictele, dar are grija sa clarifice concentrarea sa pe problema si nu pe persoana. Persoanele cu care interactiveaza sunt parteneri in rezolvarea problemei si in realizarea activitatilor aferente pentru atingerea obiectivelor urmarite. **Managerul cu nevoie de afiliere de interes** ridicata este deschis relatiilor interpersonale, dar nu evita sa ofere subordonatilor sai un feedback, deopotriiva pozitiv si negativ, pentru ca orientarea sa pe sarcini ii da capacitatea sa se concentreze pe performante si nu pe oameni.

Nevoia de Putere se traduce prin dorinta de a exercita control sau influenta asupra altor persoane.

Mc. Clelland a ajuns la concluzia ca exista doua tipuri de putere, unul pozitiv si altul negativ. Folosirea negativa a puterii este asociata cu puterea personala, forma ce nu are consecinte pozitive pentru organizatie. Puterea sociala este caracterizata de interesul pentru teluri de grup, teluri ce pun in miscare oamenii, de capacitatea de a da membrilor grupului sentimentul fortei si competentei de care au nevoie pentru a munci din greu la realizarea acestor teluri.

Managerii ce folosesc puterea sociala pot fi mai eficienti; pentru ei organizatia este mai importanta decat indivizii ce o alcatuiesc, le place disciplina muncii, ceea ce asigura ordinea in management; sunt altruisti, sacrificand propriile interese pentru bunele organizatiei. Cred in corectitudine, pentru ei oamenii trebuie sa aiba un tratament egal.

Implicatiile practice ale teoriei nevoii de putere constau in sugestia ca servirea intereselor organizatiei va fi mai bine realizata de indivizi aflati in pozitii manageriale, puternic motivati de nevoia de putere sociala cu nevoia de afiliere de interes. In acest sens executivii se vor stradui sa indeplineasca atat rolul social, cat si cel al indeplinirii sarcinilor, ceea ce este esential pentru eficacitate in management.

D. Motivarea in cadrul organizatiilor.

De ce motivarea angajatilor este importanta?

Motivarea este problema numarul unu cu care se confrunta astazi mediul economic.

Angajatii de astazi, nu mai sunt interesati sa lucreze ore suplimentare, sa fie punctuali, sunt lipsiti de personalitate. Vechea credinta era ca daca platesti oamenii in mod corespunzator, ei vor fi motivati. Totusi, astazi s-a realizat ca oamenii nu lucreaza doar pentru bani ci pentru a fi satisfacuti de ceea ce fac. **Motivarea este o parte importanta a procesului de management.**

Exista mai multe forme de descriere a motivatiei, in functie de obiectul la care ne raportam.

De exemplu, in cazul in care ne raportam la **provenienta sursei ce genereaza motivatia**, vom putea defini:

Motivatia intrinseca (directa) este generata, fie de surse interne su biectului motivatiei - de nevoile si trebuintele sale - fie din surse provenite din activitatea desfasurata. Caracteristica acestei motivatii consta in obtinerea satisfactiei prin indeplinirea unei actiuni adecvate ei. **Spre exemplu, atunci cand o persoana lucreaza la un proiect deoarece este interesata de tema, ori frecventeaza spectacolele de teatru si cinema deoarece ii face placere, practica un anumit sport pentru ca se simte atras de el, citeste sau invata din nevoia de a sti este motivatie intrinseca.**

Motivatia extrinseca (indirecta) este generata de surse exterioare subiectului sau naturii activitatii lui. Ea poate fi sugerata sau impusa de alte persoane sau de concursuri de imprejurari favorabile sau nu. **Spre exemplu un student care elaboreaza un proiect pentru a obtine o nota de trecere, un individ care frecventeaza salile de spectacol pentru a-si intilni cunoscuti sau a crea imaginea unei persoane cultivate, practicarea unui sport pentru a slabi, constituie forme ale motivatiei extrinseci.** In organizatie, motivatia extrinseca se intilneste in cazul promovarii pe un post considerat doar ca sursa de venituri.

In cazul in care ne referim la motivatie ca fiind **legata de unele trebuinte imediate ale indivizilor**, vom putea defini:

Motivatia cognitiva este legata de **nevoia de a sti, de a cunoaste, de a fi stimulat senzorial.** Se manifesta sub forma curiozitatii fata de nou, de inedit, de complexitate, ca si prin toleranta ridicata fata de risc. Denumirea de cognitiva este data de preponderenta proceselor de cunoastere, intelegere. Prin mecanismele perceptiei, gandirii, memoriei si imaginatiei au loc, progresiv: explorarea, reproducerea, intelegerea anumitor fenomene si dorinta de a crea ceva nou. Motivatia cognitiva isi gaseste satisfactia in a explica si a rezolva ca scopuri in sine.

Motivatia afectiva este determinata de **nevoia omului de a obtine recunoasterea celorlalti si de a se simti bine in compania lor.** Performantele sportivilor neprofesionisti sunt determinate de motivatia afectiva; elevii si studentii invata din dorinta de a satisface orgoliul parintilor sau pentru a nu le pierde dragostea sunt antrenati prin acest tip de motivatie. **In organizatie, motivatia afectiva poate apare, spre exemplu, sub forma acceptarii unor sarcini si posturi din dorinta de a nu fi considerat incapabil sau rau intentionat.**

Cea mai importanta clasificare a motivatiei, **pune in valoare efectele laudei si recompenselor fata de cele ale dojana si amenintarii.** Astfel, deosebim motivatia pozitiva si motivatia negativa.

Motivatia pozitiva- consta in relationarea directa si proportionala a rezultatelor obtinute si a comportamentului promovat (raspunsul la apeluri, valoarea solutiilor, nivelul initiativelor) cu satisfactiile personale.

Desi accentul se pune pe latura pozitiva a laudei, recunasterii si recompensei-motivarea pozitiva nu poate fi aplicata "tale-quale". Marea diversitate a structurilor psiho- intelectuale umane face ca satisfactia sa fie perceputa diferit de la individ la individ. Satisfactia depinde de felul de a fi, de a gandi, a concepe rostul si valorile vietii de fiecare in parte. Din aceste motive, managerul trebuie sa-si construiasca o adevarata structura a motivatiei pozitive care sa ofere fiecarui individ in parte tipul de satisfactie la care este sensibil. **Indivizii sunt unici, iar normele unui grup difera de la o organizatie la alta foarte mult. Ceea ce poate motiva un grup de angajati, poate avea efect contrar asupra altui grup. Factorii motivatori pot si varia.**

- **BANII CA MOTIVATOR**

Asa cum profitul se manifesta ca masura a succesului intr-o afacere, tot asa oamenii isi judeca propriul succes sau esec in functie de nivelul la care sunt mentinuti de catre angajator in termenii financiari, respectiv in functie de marimea salariului cu care sunt recompensati pentru munca prestata. **Salariul poate fi considerat ca un factor de supravietuire. Banii pot actiona ca un stimulent, pentru o munca mai productiva. Cu banii castigati oamenii pot cumpara bunuri si servicii care sa satisfaca nevoile lor. Cu cat munca este mai plictisitoare si starneste un interes intrinsec redus, cu atat creste importanta banilor ca factor motivator al initiativei spre efort.**

- **anumite bonusuri (prime) la salariu**

Cea mai simpla forma a bonusurilor este plata unei anumite sume prestabilite pentru o productie suplimentara stabilita. Bonusurile pot fi platite pentru incadrarea in timpul stabilit sau pentru realizarea de productie suplimentara intr-o perioada de timp data. Pot fi platite in mod individual sau in grup. Trebuie sa fie acordate corect, pentru ca, in caz contrar, pot determina resentimente sau frustrari.

- **angajatii participa la planurile proprietarilor**

In ultimii ani s-a devenit o forma ideala de **motivare a personalului** prin implicarea lui in stabilirea obiectivelor companiei in care lucreaza. Trebuie mentionat ca doar o anumita parte din totalul actiunilor sunt disponibile angajatilor si acestea sunt in general distribuite in functie de durata serviciului din firma. Acest fapt poate determina anumite probleme cu oamenii care sunt exclusi din schema. Atunci cand participarea la conducerea firmei este insotita si de o buna comunicare, numai atunci, ea isi poate atinge obiectivele motivationale.

- **plata unei parti din profit**

Ea poate varia de la o simpla schema cu sporuri in care o parte din profiturile firmei sunt distribuite angajatilor, in functie de pozitia si vechimea in munca, la un adevarat sistem in care proportia platita angajatilor este legata de marimea profiturilor firmei. **Plata acestei parti din profit, ca factor motivator este o sabie cu doua taisuri pentru ca:**

-daca se aplica cu succes, angajatii sunt motivati sa lucreze mai mult in asa fel sa creasca profiturile firmei si implicit veniturile lor;

-dar pentru a fi aplicat cu succes trebuie sa se tina seama de faptul ca firma actioneaza pe piata, iar piata poate determina un supra profit, sau un nivel foarte mic al profitului.

-de asemenea, poate fi criticata si conducerea firmei, in cazul unui nivel mic al beneficiilor.

Cu alte cuvinte plata unei parti din profit poate fi si un demotivator, adaugand si nu restrangand sentimentele.

- **alte sporuri platite**

Firmele ofera o larga varietate de plati in functie de munca realizata. Acest lucru include o suma platita suplimentar pentru munca unor ore in conditii grele: schimb de noapte, in conditii periculoase sau toxice, etc.

- **avantaje financiare (fringe benefits)**

Avantajele financiare nu sunt platite efectiv. Ele au intr-adevar o valoare ba-neasca pentru angajati dar ea depinde de aprovizionarea(cumpararea) de bu-nuri si servicii. Iata care sunt avantajele financiare oferite angajatilor in marea britanie:

pentru management

- discounturi la achizitia de bunuri
- carti de membru la anumite cluburi
- plata unor cursuri
- plata cheltuielilor de transport si Diurna din calatorii pentru sot/sotie
- plata taxelor scolare pentru copii
- utilizarea unor facilitati de afaceri In calatorii

pentru "staff"

- discounturi la procurarea si servicii unor bunuri sau servicii
- subventionarea unor mese
- facilitati de recreere pentru toata familia
- plata taxelor pentru anumite cursuri educationale
- credite cu dobanzi mici pentru achizitia unor case
- credite pentru cumpararea unor bilete de concediu

Uneori, aceste avantaje financiare au o valoare mai mare pentru angajat decat o crestere a salariului.

In motivarea personalului pe langa motivatori banesti exista si anumite tipuri de instrumente non-financiare ce au acelasi efect. **Oamenii tind sa fie mai motivati daca sunt interesati de munca respectiva, daca se simt respectati, daca agreeaza oamenii cu care lucreaza, au un anumit statut si posibilitatea unor promovari viitoare prin training, lucruri pe care o firma le poate oferi destul de usor.** Daca aceste conditii nu exista, oamenii tind sa se simta alienati, cu alte cuvinte moralul firmei va fi scazut.

Leadershipul, comunicarea si prestigiul unor firme sunt toate parte a cresterii moralului si a nivelului motivatiei fortei de munca.

- **imbunatatirea postului (job enlargement)**

Acest lucru priveste adancirea varietatii de responsabilitati pe care le are job-ul respectiv. Poate fi deasemenea definit ca o redesenare a postului. Dandu-i-se o multitudine de atributii, muncitorul le va alege pe acelea care vor necesita mai putina concentrare in acea parte a zilei in care nivelurile de concentrare sunt scazute.

Posturile pot fi " rotate" pentru a avea acelasi efect. Un muncitor poate petrece atat de mult timp astfel sa fie mutat la o alta indatorire, munca sau poate chiar intr-un alt departament.

De asemenea, nu trebuie sa uitam si faptul ca aplicarea acestei metode poate naste resentimente, crezand ca li se cere sa lucreze mai mult pentru acelasi salariu.

- **imbogatirea postului (job enrichment)**

Este un proces de crestere a gradului de reponsabilitate a muncitorilor asumate pentru propria lor munca pentru recunoasterea oferita de ele. Acesta poate fi, de asemenea si o crestere a posibilitatilor de promovare a angajatilor prin adaugarea la nivelul lor de experienta. Imbogatirea postului poate da angajatilor mai mult control asupra modului in care isi organizeaza munca, asupra calitatii muncii si distribuirii atributiilor in cadrul unui grup. **Pentru a fi o reusita el trebuie sa fie sustinut de un program de training astfel incat muncitorii sa poata atinge aptitudinile de care au nevoie.**

- **participarea la luarea deciziei (participation)**

Cand oamenii participa activ la luarea unei decizii, ei se simt mai mult indatorati in a o pune si in practica. **Exista o multitudine de dovezi care sustin teoria potrivit careia participarea muncitorilor la luarea deciziilor este unul dintre cele mai eficiente moduri de motivare.** Acolo unde participarea este impusa fortei de munca, fara sa asigure si pregatirea necesara, se observa ca implicarea este mult mai slaba.

- **calitatea controlului cercurilor (quality control circles)**

Acest mod de stimulare a angajatilor este intr-o relativa dezvoltare in industria britanica. Poate fi vazuta ca o dezvoltare speciala a participarii muncitorilor. **Grupuri mici de muncitori se inalnesc in mod regulat pentru a discuta problemele pe care le intampina in munca lor. Ei incearca sa gaseasca solutii acestor probleme. Managerii ofera muncitorilor resursele necesare pentru a pune in practica solutiile gasite.** Aceste grupuri se constituie pe ideea potrivit careia muncitorii au experienta in munca pe care o realizeaza care este mai re-levanta decat cunostintele teoretice ale managementului.

• **motivatia negativa** - este generata de folosirea unor factori motivationali aversivi. **Desi reprezinta un tip primitiv de motivatie, bazat pe amenintare, pedeapsa, blam, ea trebuie totusi inclusa cu anumite precautuni in instrumentarul motivational al managerului.** Precautiile in utilizarea motivatiei negative sunt datorate cercetarilor sociometrice care releva urmatoarele aspecte:

-cunoasterea de catre personal a riscului sanctiunii are un efect motivational mai mare decat insasi sanctiunea.

-sanctiunile foarte aspre au un efect motivational scazut atat asupra celui vinovat cat si asupra restului personalului, deoarece majoritatea angajatilor tind sa refuze corectitudinea sanctiunii aspre considerand-o mai curand un ghinion demn de compatimit.

-cand intr-o organizatie apare conceptia ca a fi sanctionat nu este o rusine este preferabil sa nu se mai apeleze la sanctiuni inainte de a reproiecta sistemul de motivatii.

Indiferent de modul de clasificare sau folosire a motivatiei, tehnicile motivationale au in comun ideea potrivit careia cu cat este mai mare responsabilitatea, recunoasterea, respectul sau statutul acordat indivizilor dintr-o firma, cu atat mai mare este sentimentul de implicare in acea firma si de aici cu atat mai mare va fi motivatia. Solutia problemelor aparute va suna mai simplu.

In practica, desigur, succesul sau esecul unei tactici de imbunatatire a motivatiei poate depinde de o serie de factori:

1. **Statutul relatiilor din firma.** Am vazut ca oamenii judeca noile evenimente in lumina experientei lor. Intr-o organizatie cu o istorie saraca in relatii, orice tactica manageriala va fi privita cu suspiciune. Chiar daca a existat o schimbare totala in personalul managerial, noii veniti vor fi caracterizati prin prisma celor vechi.
2. **Atitudinea sindicatelor** poate fi un factor decisiv de succes sau esec. Astfel, un sindicat va privi motivarea prin participare ca pe o metoda de distrugere a rolului lui in organizatie.
3. **Claritatea cu care sunt diagnosticate problemele** va contribui de asemenea la succes. Motivarea non-financiara este folosita cu predilectie in cazul fortei de munca a carei aparenta lipsa de motivatie se datoreaza supra solii-citarii.
4. **Modul in care este aplicata tactica de motivare a personalului.** O practica impusa va fi intampinata cu mai multa rezistenta decat cea in care a existat o consultare prealabila.
5. **Stilul de management adoptat** este un alt factor important de care depinde succesul motivatiei. O firma cu un stil de management autocrat (autoritar) va avea o forta de munca mult mai apatica si lipsita de dorinta de cooperare, decat o firma cu un stil de management participativ.