



**Partea I:
Ce este și cum
funcționează MOTIVAREA**





Motivarea – un fenomen complex

1 Motivarea este o însușire umană

Motivarea este una dintre însușirile specifice ființei umane. Chiar atunci când manifestăm o vizibilă lipsă de motivare în privința unei activități pe care trebuie s-o desfășurăm, cu siguranță nu ne-am pierdut total această însușire. Ea se va manifesta în scurtă vreme.

Nevoia de relaxare și nevoia de acțiune se află în strânsă legătură. Cercetătorii în domeniul comportamentului uman au constatat că, fără deosebire, copiii care au libertatea de a se juca la școală, după câteva zile, simt nevoia să participe la cursuri. Și adulții știu din propria experiență că, imediat după o reușită pentru care a fost depus un mare efort, satisfacția este mult mai mare decât după un succes obținut ușor.

2 Noțiunea de motivare

Motivarea, ca noțiune, definește motivele acțiunilor noastre, inițiativa, comportamentul uman constructiv.

3 Factori motivanți

Mult timp, principalul factor motivant al activității profesionale s-a considerat a fi **dorința de a obține bani**. Un model cunoscut în acest caz este *homo oeconomicus*, omul al cărui comportament este întotdeauna îndreptat spre a obține un folos.

Noile cercetări din domeniu au demonstrat faptul că motivarea este un fenomen foarte complex. Printre primele elemente ce stau la baza motivării unei persoane este venitul. Acesta este un element exterior. Alte elemente determină o motivare ce acționează din interior.

Cercetarea a scos însă în evidență și alte aspecte ale motivării. Iată câteva exemple:

4 Motivarea generală și motivarea concretă

Dorința de a construi sau de a realiza ceva definește **motivarea generală**. **Motivarea concretă** se referă la scopul concret pe care îl urmărește o persoană. Întreaga sa energie este concentrată în această direcție și motivarea sa este vizibilă.

Angajații care urmează atingerea unui scop își dozează eforturile depuse. Ei se automotivează să-și îndeplinească nevoile și sarcinile actuale, să-și dezvolte capacitățile și să-și atingă, în cele din urmă, obiectivul mai îndepărtat.

5 Încordare și relaxare

Capacitatea de a acționa a oamenilor se manifestă la intersecția dintre încordare și relaxare. Încordarea și relaxarea sunt două componente de bază ale comportamentului uman. Lipsa oricăreia dintre acestea duce la demotivare, dar și la apariția bolilor și disfuncționalităților.

Principalele indicii ale motivării angajaților

- 1 Motivarea este o însușire specific umană, pe care o deține fiecare dintre noi.
- 2 Motivarea, ca noțiune, definește motivele acțiunilor noastre, comportamentul uman constructiv.
- 3 Motivarea este un fenomen complex. Venitul este unul dintre principalele elemente exterioare ce stau la baza motivării.
- 4 Motivarea generală se referă la dorința de a construi sau de a realiza ceva.

Motivarea concretă este orientată către atingerea unui scop precis.

Pentru a-și atinge obiectivul, angajatul își satisface anumite nevoi și își îndeplinește sarcinile actuale, dezvoltându-și capacitățile.
- 5 Capacitatea de a acționa a oamenilor se manifestă la intersecția dintre încordare și relaxare.

Rutina distruge motivarea. De aceea, trebuie creați mereu noi factori stimulatori.
- 6 O nevoie nesatisfăcută motivează angajatul. El va acționa spre satisfacerea acestei nevoi.
- 7 Pentru a fi convingși că merită să acționeze, oamenii trebuie să știe că pot influența o anumită situație.

Rezultatul trebuie să fie atingerea unui obiectiv: personal, pentru firmă sau de altă natură.

Rutina este o altă cauză care duce la scăderea vizibilă a motivării angajaților dvs. De aceea, creați permanent noi factori stimulatori, solicitări care să dezvolte motivarea și să elimine rutina.

6 Satisfacerea nevoilor prin puterea de acțiune

O nevoie nesatisfăcută motivează. Satisfacerea cerințelor de bază – cum ar fi, de exemplu, nevoile fiziologice (hrană, adăpost, căldură) – este prima țintă a motivării angajatului. Atingerea obiectivelor sociale este următorul său scop, spre care își îndreaptă toată energia. Urmează nevoi precum satisfacerea curiozității intelectuale sau nevoia de schimbare.

7 Capacitatea de influență

Pentru a fi convingși că merită să acționeze, oamenii trebuie să știe că pot influența o anumită situație. Rezultatul acțiunii lor trebuie să fie **atingerea unui obiectiv**, fie el personal, al firmei sau de altă natură.

Principalele indicii ale motivării angajaților

Motivarea este o însușire specific umană, pe care o deține fiecare dintre noi.

Motivarea, ca noțiune, definește motivele acțiunilor noastre, comportamentul uman constructiv.

Motivarea este un fenomen complex. Venitul este unul dintre principalele elemente exterioare ce stau la baza motivării.

Motivarea generală se referă la dorința de a construi sau de a realiza ceva.

Motivarea concretă este orientată către atingerea unui scop precis.

Pentru a-și atinge obiectivul, angajatul își satisface anumite nevoi și își îndeplinește sarcinile actuale, dezvoltându-și capacitățile.

Capacitatea de a acționa a oamenilor se manifestă la intersecția dintre încordare și relaxare.

Rutina distruge motivarea. De aceea, trebuie creați mereu noi factori stimulatori.

O nevoie nesatisfăcută motivează angajatul. El va acționa spre satisfacerea acestei nevoi.

Pentru a fi convinși că merită să acționeze, oamenii trebuie să știe că pot influența o anumită situație.

Rezultatul trebuie să fie atingerea unui obiectiv: personal, pentru firmă sau de altă natură.



Modul în care funcționează motivarea nu este atât de clar ca în cazul unui motor sau al unui program de calculator. Motivarea unei persoane depinde de caracterul, de educația și de condițiile ei de viață.

1 Faceți diferența între motivarea interioară și cea exterioară

Diferența între motivarea interioară (din proprie inițiativă) și cea exterioară (din afară) vă ajută să înțelegeți mai bine cum se manifestă puterea de a acționa în comportamentul uman.

Motivarea interioară: Acesta este impulsul pe care fiecare dintre noi îl simte în interiorul său. Aici sunt implicați o serie de factori cum ar fi: constrângerea, voința, dorința, aspirația. O activitate motivată din interior este realizată de o persoană cu inițiativă proprie (cu automotivare).

Motivarea exterioară: Acesta este impulsul care vine din exterior și se reflectă în comportamentul nostru. Aici se întâlnesc noțiuni cum ar fi *îmbold* sau *recompensă*.

2 Acceptați limitele influenței

Evident că puteți influența mai bine motivarea exterioară decât pe cea interioară. Dar cadrul de influență este limitat.

Un angajat care până acum a îndeplinit numeroase sarcini fără nici o greșeală și a lucrat cu toată energia de care dispunea poate avea la un moment dat un comportament instabil. În unele zile poate lucra mai încet și superficial, iar în altele poate avea din nou o mare capacitate de muncă.

Angajații nu pot fi dirijați precum niște marionete. Dacă lucrează cu sau fără plăcere, este, în cele din urmă, decizia lor. Fiecare angajat are o personalitate independentă, are un trecut propriu și o viață personală în afara serviciului.

3 Fiți atent la situația din momentul respectiv

Cât de bine vă puteți motiva angajații depinde de fiecare situație în parte și de impulsul care va determina rezolvarea problemelor în acel moment. În aceeași situație reacțiile umane la un îmbold pot fi diferite, astfel că angajații pot fi motivați în mod diferit pentru atingerea unuia și aceluiași scop.

Influența impulsului poate fi descrisă ca un bilanț între factori motivați sau demotivați.

Factori motivați: o persoană își planifică, din diverse motive, atingerea unui obiectiv sau îndeplinirea unei sarcini, de exemplu:

- Dorește să obțină un rezultat bun, un produs de înaltă calitate sau să realizeze o mare descoperire în istoria cercetării.
- Dorește să facă carieră.
- Dorește să primească o recompensă.
- Dorește să aibă un loc de muncă asigurat.

Fiți atent la aceste indicii

1	<p>Faceți diferența între motivarea interioară și cea exterioară pentru a înțelege mai bine cum se manifestă puterea de a acționa asupra comportamentului uman.</p> <p>Motivarea interioară este impulsul de a acționa pe care fiecare dintre noi îl simte în interiorul său (automotivare).</p> <p>Motivarea exterioară este impulsul care vine din exterior și se reflectă în comportamentul nostru.</p>
2	<p>Acceptați limitele influenței pe care o puteți avea asupra motivării exterioare.</p> <p>Motivarea se subordonează voinței nesilite a fiecăruia dintre noi.</p> <p>Fiecare angajat are o personalitate independentă și o viață personală în afara serviciului.</p>
3	<p>Cât de bine vă puteți motiva angajații depinde de fiecare situație în parte și de impulsul care va determina rezolvarea problemelor în acel moment.</p> <p>Influența impulsului de a acționa poate fi descrisă ca un bilanț între factorii motivați sau demotivați.</p> <p>Un impuls motivațional întărește voința de atingere a unui obiectiv.</p> <p>Un factor demotivațional, spre exemplu un obstacol personal sau profesional, distruge capacitatea de acțiune.</p> <p>Impulsul de a acționa într-o anumită situație crește sau scade în funcție de importanța factorilor motivați sau demotivați.</p>
4	<p>Întăriți factorii motivați.</p> <p>Dacă puteți influența factorii demotivați, încercați să-i diminueați pe cât posibil.</p>

Factori demotivați: fiecare impuls de a acționa poate fi eliminat de un obstacol personal sau profesional, cum ar fi de exemplu:

- datorii față de familie;
- experiență negativă în trecut;
- stare psihică și sănătate slabe;
- probleme cu colegii și șefii;
- împovărarea cu sarcini de rutină.

În funcție de importanța factorilor motivați sau demotivați, crește sau scade impulsul de a acționa într-o anumită situație.

4 Întăriți factorii motivați

În viața cotidiană trebuie să întăriți factorii motivați, atât în ceea ce privește motivarea interioară, cât și în privința celei exterioare. Încercați să diminueați pe cât posibil factorii demotivați.

Problemele personale, cum ar fi îmbolnăvirea gravă a unui membru din familie, nu pot fi influențate prea ușor, chiar și atunci când cunoașteți problema în cauză. În astfel de situații, dacă vă solicitați angajatul prea mult și nu-i arătați încrederea dvs., îl demotivați.

Modalitățile de conducere a personalului trebuie să fie întotdeauna astfel orientate încât angajații să obțină rezultate pozitive.

Fiți atent la aceste indicii

Faceți diferența între motivarea interioară și cea exterioară pentru a înțelege mai bine cum se manifestă puterea de a acționa asupra comportamentului uman.

Motivarea interioară este impulsul de a acționa pe care fiecare dintre noi îl simte în interiorul său (automotivare).

Motivarea exterioară este impulsul care vine din exterior și se reflectă în comportamentul nostru.

Acceptați limitele influenței pe care o puteți avea asupra motivării exterioare.

Motivarea se subordonează voinței nesilite a fiecăruia dintre noi.

Fiecare angajat are o personalitate independentă și o viață personală în afara serviciului.

Cât de bine vă puteți motiva angajații depinde de fiecare situație în parte și de impulsul care va determina rezolvarea problemelor în acel moment.

Influența impulsului de a acționa poate fi descrisă ca un bilanț între factorii motivați sau demotivați.

Un impuls motivant întărește voința de atingere a unui obiectiv.

Un factor demotivant, spre exemplu un obstacol personal sau profesional, distruge capacitatea de acțiune.

Impulsul de a acționa într-o anumită situație crește sau scade în funcție de importanța factorilor motivați sau demotivați.

Întăriți factorii motivați.

Dacă puteți influența factorii demotivați, încercați să-i diminuați pe cât posibil.



Regulile de bază pentru creșterea motivării

Conform cercetărilor din domeniul comportamentului uman, este specific fiecărui individ în parte cât este de motivat. Totuși, dorința angajatorului sau a managerului este aceea de a avea angajați cât mai bine motivați.

Dacă motivarea angajaților dvs. lasă de dorit, aveți mai jos o serie de reguli esențiale pentru creșterea acestora.

1 Înlăturați piedicile în formarea relațiilor colegiale

Dacă relațiile între angajați și șef sau între colegi nu sunt bune, rata de îndeplinire a obiectivelor zilnice va scădea dramatic. De aceea, verificați întotdeauna relațiile într-o mică discuție de lucru sau într-una amicală.

2 Oferiți încredere angajaților

Angajații nu sunt numai factori productivi, ci oameni care au nevoie de relații personale. Oferiți-le încredere: ascultați-vă angajații cu atenție atunci când purtați discuții despre problemele și nevoile lor, trageți concluzii și căutați soluții.

3 Folosiți talentul angajaților

Majoritatea angajaților pot oferi mult mai mult decât li se cere. Dacă nu-i veți solicita permanent, se va instala plictiseala și ei nu vor mai acționa. În schimb, sarcinile antrenante și frecvente conduc la reușită.

4 Recrutați angajatul potrivit pentru postul potrivit

Angajatul potrivit la locul potrivit motivează și determină performanțe ridicate. În mod obișnuit, în practică se întâlnesc ori suprasolicitări, ori dimpotrivă, o solicitare scăzută, ce duce la irosirea timpului. Fiți atent la principalele semnale: plictiseala și stresul. Discutați cu angajații despre aceste probleme și căutați împreună să găsiți un domeniu potrivit de activitate pentru fiecare.

5 Solicitați performanțe ridicate

Sprrijiniți angajații prin îndrumare, instruire sau prin rotația posturilor. Alegeți măsuri care să determine performanțe ridicate din partea angajaților.

6 Creați noi perspective

A urca pe o nouă treaptă profesională este esențial, dar nu este singura perspectivă motivantă. Și pentru angajatul care rămâne mult timp pe același post puteți găsi surse de motivare: posibilitatea de a conduce un proiect important, de a călători în străinătate, de a-i instrui pe noii angajați.

7 Încurajați-i pe angajați să-și asume responsabilități

Asumarea responsabilității apare atunci când un angajat este pregătit să încerce ceva nou. Trebuie să fie pregătit să

Listă de control: Cum pot fi angajații influențați de motivare

Cele mai importante puncte ale structurii sociale	
1	Înlăturați piedicile în formarea relațiilor colegiale. <input type="checkbox"/>
	Verificați întotdeauna relațiile într-o mică discuție de lucru sau într-una amicală. <input type="checkbox"/>
2	Oferiți și solicitați încredere: ascultați-vă angajații cu atenție atunci când purtați discuții despre problemele și nevoile lor, trageți concluzii și căutați soluții. <input type="checkbox"/>
Cele mai importante puncte ale solicitării permanente a angajaților	
3	Folosiți talentul angajaților dvs. și scoateți în evidență capacitățile lor, delegându-le sarcini. <input type="checkbox"/>
4	Recrutați personalul potrivit pentru fiecare post în parte; diminueți suprasolicitarea, evitați solicitările scăzute. <input type="checkbox"/>
5	Solicitați performanțe ridicate, oferind în schimb îndrumare, instruire sau rotind posturile. <input type="checkbox"/>
6	Creați perspective. Nu trebuie să fie vorba întotdeauna despre o nouă treaptă profesională. Alte perspective atractive, cum ar fi conducerea unui proiect sau călătoria în străinătate, pot motiva angajații. <input type="checkbox"/>
Cele mai importante puncte ale organizării	
7	Încurajați asumarea responsabilității. Sprrijiniți-i pe angajați să încerce lucruri noi și să-și asume riscuri. <input type="checkbox"/>
	Lăudați succesul. <input type="checkbox"/>
	Considerați orice greșeală drept o șansă de a învăța. <input type="checkbox"/>
	Nu împiedicați inițiativele proprii ale angajaților. <input type="checkbox"/>
8	Stabiliți obiective împreună cu angajații. <input type="checkbox"/>
9	Delegați sarcini: specificați ce anume așteptați din partea angajatului și fixați termene-limită. <input type="checkbox"/>
10	Acordați recompense la timp. Altfel, puterea motivării scade treptat. <input type="checkbox"/>

Formularul dvs.

suporte în același timp și riscurile. Lăudați reușitele acestuia și priviți-i greșelile ca pe o șansă de a învăța. Inițiativa nu trebuie limitată sau împiedicată.

8 Stabiliți obiective

Solicitați-vă angajații. Stabiliți împreună cu ei obiective care pot fi îndeplinite și controlate. Nu încercați să impuneți atingerea unui scop; cu siguranță îi veți demotiva. Discutați planurile și obiectivele, subliniați necesitatea îndeplinirii unor sarcini în comun. Astfel, angajații vor simți că discutați cu ei la fel ca și cu un partener de afaceri, care-și asumă responsabilitatea pentru ceea ce face.

9 Delegați sarcini

Când delegați o sarcină, specificați exact ce anume așteptați din partea angajatului și fixați termene-limită. Lăsați la latitudinea angajatului modul și mijloacele de rezolvare.

10 Acordați recompense

Recompensele de genul prime, călătorii, mese festive sunt factori stimulatori, dar pentru scurt timp. Dacă este vorba, de exemplu, despre un nou model de calculator, care să-i ajute în munca de zi cu zi, puteți menține motivarea angajaților pe o perioadă mai îndelungată.