

Ce este motivarea angajaților



Motivarea este procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman.

Motivația este procesul în care oamenii aleg diferite forme de comportament pentru atingerea scopurilor personale.

Un manager nu le poate cere angajaților săi să fie motivați, dar poate să creeze în firmă un climat care să motiveze. Deși climatul organizațional este dificil de măsurat, observarea simptomelor lui (fluctuația de personal, prezența la lucru, relațiile de muncă) indică apariția unor probleme care sunt deopotrivă semnele unei motivări reduse a personalului.

Managerul trebuie să se asigure că fiecare angajat în parte este motivat, pentru că, în felul acesta, va ști că angajatul respectiv este și productiv. Cu alte cuvinte, se acceptă de la început ideea că angajații au motivații/nevoi diferite care trebuie satisfăcute. Faptul că cineva este motivat de bani nu este mai puțin onorabil decât acela că cineva este motivat de posibilitatea de a se califica mai bine: ceea ce contează este productivitatea lor. **Relația dintre performanța în muncă și motivația angajatului** constă în faptul că performanța depinde de:

- mediul de muncă (condiții bune sau slabe de muncă);
- abilitățile personalului (talent, calificare, experiență);
- motivația lui pentru a realiza un anumit lucru (pentru a avea o anumită performanță).

Motivația și performanța



Motivația și moralul

Motivația unui angajat de a realiza performanțe în muncă și moralul său sunt strâns legate. Dacă moralul este ridicat, există premise ca persoana să fie motivată în ceea ce face. Un moral scăzut face ca motivarea să nu poată fi de lungă durată.

Pentru perioade scurte, angajații pot fi motivați prin diferite stimulente materiale sau morale, dar numai un climat organizațional bun (care se traduce printr-un moral deosebit al angajaților) poate susține motivarea lor pe termen lung. Adevărata motivare a personalului vine, de fapt, din automotivarea sa, rezultatul eforturilor managerului de a crea un climat adecvat în organizație.

Factorii motivării

Aceste eforturi constau în acțiunea asupra a trei factori care determină motivarea angajaților: **capacitatea de muncă, dorința de a lucra și recompensele primite.**

Capacitatea de muncă

Un angajat care știe și poate să-și îndeplinească sarcinile postului este mai motivat decât altul căruia, deși nu-i lipsesc dorința și recompensarea, nu are abilitățile necesare pentru a realiza acele sarcini. Preocupați-vă în permanență de asigurarea unei instruirii adecvate a personalului dvs. și asigurați-vă că de la început ați selectat persoanele care au aptitudinile necesare (fizice și psihice) pentru ocuparea postului.



Dorința de lucru

De multe ori, interesele și nevoile personalului nu coincid cu cele ale managerului. De exemplu, în timp ce managerul își dorește ca angajații lui să aibă performanță în muncă, unii angajați vin la serviciu în primul rând pentru a se reuni cu grupul de muncă, pe care îl consideră grup de prieteni. Ei pot fi foarte mulțumiți de serviciul lor, dar foarte neperformanți în același timp. Important este ca managerul să găsească acele căi de motivare a personalului prin care să le inducă dorința de a munci eficient pentru organizație.

Recompensarea

Angajații vor lucra mai mult și mai bine dacă sunt (se simt) răsplătiți pentru ceea ce fac. Dacă recompensarea este adecvată, personalul va continua să aibă rezultate bune sau chiar foarte bune.

Merită să faceți eforturi pentru a avea în subordine angajați motivați. Ei asigură:

- ✓ calitate sporită a produselor și serviciilor oferite;
- ✓ efort mai mare de a vă face pe plac;
- ✓ atitudine pozitivă față de organizație;
- ✓ respectarea mai atentă a termenelor-limită;
- ✓ fluctuație redusă de personal;
- ✓ rate mici ale absenteismului;
- ✓ creativitate și asumarea responsabilităților.

Avantajele
motivării

Ce îi motivează pe angajații dvs.

Pentru a reuși să-și motiveze angajații, orice manager trebuie să ofere un răspuns întrebării: „De ce aceștia lucrează și de ce unii dintre ei sunt mai dornici să aibă rezultate bune în muncă decât alții?”. Cunoscând răspunsurile puteți acorda fiecărui angajat acele beneficii care să îl motiveze cel mai bine.

De ce
lucrează
oamenii?

În general, angajații sunt motivați de nevoia de a-și asigura cele necesare existenței, dar și de nevoia de a-și valorifica potențialul, de a le fi recunoscute și apreciate realizările și de a promova pe scara socială. (Nevoile sunt cele care ne îndeamnă să ne oferim potențialul de lucru de care dispunem pentru a obține în schimb mijloacele prin care să ne satisfacem aceste nevoi.)

Nevoile
motivează

În încercarea de a vă motiva angajații trebuie să țineți mai puțin cont de situația lor actuală și să vă concentrați asupra a ceea ce doresc ei să fie. **Nevoile de motivare** ale oricărui angajat pot fi determinate găsind răspunsul pe care îl dă acesta la trei întrebări esențiale:

Ce vor să
fie angajații

1. Ce doresc să obțin prin muncă?
2. Cum contribuie munca mea la crearea propriei mele imagini?
3. Cum mă ajută munca să îmi ating obiectivele propuse?

Descoperiți ce îi motivează pe angajații dvs.

– Plan de acțiune –

🔍 Analizați comportamentul angajaților.

Angajații nu sunt motivați de aceleași tipuri de recompense (unii preferă o muncă interesantă, alții doresc o promovare sau pur și simplu să câștige bani). Trebuie să determinați factorii care îi motivează pe fiecare dintre angajații dvs. Fiecare persoană este o unică și complexă combinație de nevoi, experiențe și reacții.

🔍 Determinați pentru fiecare dintre angajații dvs. (sau pentru grupuri de angajați) nevoile ce le sunt caracteristice în momentul actual.



- ☞ **Formulați planuri de satisfacere a acestor nevoi** (planuri de motivare).
Țineți seama de faptul că un singur factor motivator nu va reuși să stimuleze în muncă angajații. Motivația este în general determinată de un ansamblu de nevoi.

Nevoile fiziologice

Nevoi fiziologice

Nevoile fiziologice (hrană, haine, adăpost) sunt nevoile de bază ale oricărui angajat. Dacă ele nu sunt satisfăcute, potențialul angajatului este nul. Sunt acele nevoi care pot fi satisfăcute cu bani, deci prin salarii corespunzătoare.

Cum identificați angajații cu nevoi fiziologice?

Astfel de persoane sunt de obicei în căutarea unui loc de muncă mai bine plătit.

Cum motivați angajații cu nevoi fiziologice?

- Oferiți salarii și beneficii adecvate în raport cu nivelul general de salarizare din industria în care operați și din organizație.
- Utilizați metode de muncă eficiente.
- Fiți la curent cu problemele personale ale angajaților dvs. și ajutați-i ori de câte ori e necesar.
- Oferiți mese gratuite, alocații pentru îmbrăcăminte, locuințe pentru angajați.



Nevoile de siguranță

Nevoi de siguranță

Nevoile de siguranță includ: securitatea materială și fizică, evitarea pericolelor și a riscului. Angajații nu pot lucra eficient dacă trăiesc cu spaima că a doua zi vor fi concediați. În plus, ei doresc să nu existe pericol de accidente sau îmbolnăviri la locul de muncă.

Cum identificați angajații cu nevoi de siguranță?

- Angajații sunt precisi, ordonați și sistematici în abordarea problemelor.
- Evită conflictele cu ceilalți.
- Sunt interesați atunci când se discută despre recompensarea lor, despre programele de asistență și beneficiile oferite în caz de accident sau boală profesională.
- Angajații nu au încredere în viitorul organizației, nu cunosc obiectivele generale ale firmei și nici rolul lor în îndeplinirea acestor obiective.
- Aceste nevoi se regăsesc mai ales la **nou-veniții** în organizație (locul lor de muncă nu este încă sigur) și la **veteranii firmei** (preocupați de beneficiile pe care urmează să le primească după anii de vechime în organizație).

Angajați noi și veteranii

Cum motivați angajații cu nevoi de siguranță?

- Oferiți un contract de angajare ferm.

- Prezentați-le Manualul personalului firmei, în care sunt detaliate politicile și procedurile din organizație.
- Stabiliți politici ale firmei care să protejeze angajații de concedieri abuzive.
- Asigurați-vă că fișele posturilor sunt detaliate și clare.
- Răsplătiți periodic munca bine făcută. Acest fapt va spori încrederea angajaților dvs.
- Creați condiții de muncă în care să se reducă riscul unor accidente.
- Acordați beneficii celor ce suferă de pe urma lucrului în condiții nesănătoase.
- Includeți în pachetele de beneficii oferite și asigurări de sănătate, despăgubiri și ajutoare în caz de accidente, facilități pentru concediile de boală.
- Anunțați politica organizației de a nu se dispensa de angajații ei cei mai vechi (în situația când se impun concedieri) decât în ultimă instanță.



Nevoile sociale

Nevoile sociale ale unei persoane pot fi caracterizate ca nevoile de formare și menținere a unor relații cu semenii. Indiferent dacă aceste relații implică familia, colegii de muncă, superiorii, ele influențează deciziile acelei persoane legate de cariera, obiectivele și valorile proprii, pe măsură ce caută acceptarea și aprobarea celor din jur.

Nevoi sociale

Nevoile sociale includ: dorința de a fi membru al unui grup social (acceptat de acesta), de a colabora cu colegii de muncă, de a participa și a se bucura de activități sociale. De aceea este important să faceți astfel încât departamentele și echipele de lucru constituite în organizație să fie exact acele grupuri din care angajații dvs. să dorească să facă parte.

Cum identificați angajații cu nevoi sociale?

- Angajații încearcă să lucreze în echipă, să fie cooperanți în muncă.
- Sunt buni membri de echipă.
- Le place ca ceilalți să le recunoască meritele în muncă.
- Apreciază sinceritatea în relațiile interpersonale.
- Doresc să știe dinainte despre schimbările ce intervin în organizație, altfel se simt neluați în seamă.
- Nu găsesc în munca lor propriu-zisă suficiente motive de satisfacție personale, de aceea au tendința de a plasa relațiile personale pe un plan prioritar. Dimpotrivă, angajații care sunt foarte încântați de ceea ce fac, sunt mai motivați de munca în echipă sau de colaborări strict profesionale (împărtășirea experienței de muncă a fiecăruia) și caută mai puțin aprobarea colegilor și relații personale.
- Sunt puternic demotivați de un comportament agresiv și manipulator al managerului.



Cultura organizațională

Cum motivați angajații cu nevoi sociale?

- Încurajați munca în echipă.
- Arătați interes față de angajat ca persoană.
- Lăudați periodic personalul pentru eforturile depuse.
- Ajutați-vă subordonații să găsească modalități mai eficiente de rezolvare a sarcinilor.
- Creați o **cultură organizațională** puternică (angajații să simtă că fac parte dintr-o organizație cu valori și norme bine stabilite).
- Anunțați schimbările ce urmează să fie introduse în organizație și solicitați opinia și sprijinul personalului.
- Stabiliți criterii obiective pentru evaluarea performanței în muncă și pentru salarizarea personalului.
- Organizați activități recreative (sportive, culturale) pentru angajații organizației.

Nevoile de recunoaștere

Nevoile de recunoaștere includ:

- ✓ Nevoia de respect de sine și de a fi respectat de ceilalți.
- ✓ Nevoile de recunoaștere și respectare a statutului pe care îl deține un angajat în organizație.
- ✓ Nevoia de autonomie în muncă.
- ✓ Nevoia de realizare profesională, de participare la luarea deciziilor în organizație.

Nevoi de recunoaștere

Cum identificați angajații cu nevoi de recunoaștere?

Angajații cu inițiativă

- Angajații sunt sociabili, iau inițiativa în cadrul ședințelor și chiar vor să fie în centrul atenției.
- Doresc recunoaștere, statut, popularitate.
- Caută varietatea în posturile pe care le ocupă.
- Doresc să fie respectați pentru capacitatea, cunoștințele și realizările lor.
- Nu agreează să fie supravegheați atent în muncă.
- Doresc să li se ofere ocaziile pentru a-și demonstra calitățile (prin delegarea unor activități).
- Doresc un birou mai spațios și mai bine utilat.

Întocmirea unui chestionar

Problemele specifice motivării sunt diferite de la firmă la firmă și de la un domeniu de activitate la altul. De aceea, nu există un standard pentru o chestionare pe această temă (a motivării).

Modelul de chestionar prezentat este un exemplu de chestionare mixtă pentru anumite domenii de activitate.

Această formă mixtă necesită mai mult timp pentru completare, însă astfel se obțin rezultate mai sigure. În cazul întrebărilor închise se oferă doar două posibilități de răspuns (Da/Nu).

Folosiți acest model ca un punct de plecare. Selectați din chestionar, eventual cu ajutorul unui specialist, numai întrebările care corespund situației dvs. Completați chestionarul cu întrebări cerute de situația particulară a firmei dvs.

Motivarea interioară a personalului firmei

Încercați să conturați cu ajutorul chestionarului motivarea interioară a personalului firmei. Această parte trebuie neapărat completată prin întrebări deschise, care să ofere informații cu totul și cu totul noi.

Aprecierea și conducerea

În practică s-a dovedit că aprecierea de care se bucură angajații și modul cum privesc ei conducerea firmei sunt tratate ca o unitate. De aceea, nu lăsați loc unor răspunsuri de la sine înțelese ca: „Vreau să fiu apreciat“. Ca să nu primiți acest răspuns, întrebați mai bine: „Cum se poartă șeful dvs. direct cu dvs.?“. Veți obține informații mult mai valoroase.

Recompensele

Recompensa este o parte importantă a motivării exterioare. De aceea, este esențial de știut dacă angajații dvs. se simt plătiți corect. Deficiențele obiective ale sistemului de plată nu pot fi deduse direct. Felul cum estimează fiecare angajat remunerația pe care o primește vă arată dacă există deja probleme de motivare sau dacă ele pot apărea.

De aceea, clarificarea prin intermediul întrebărilor deschise este esențială (de exemplu, „Cum credeți că sunt acordate recompensele în firma noastră?“).

Condițiile de lucru

Îmbunătățirea condițiilor de lucru motivează pe termen scurt, până când intervine obișnuința. Totuși trebuie acordată o mare atenție cadrului de desfășurare a activității, deoarece condițiile nefavorabile în comparație cu alte departamente sau firme similare pot acționa în mod puternic demotivator.

Evaluare

La întrebarea nr. 1: Calculați procentajul pentru fiecare variantă de răspuns, împărțind numărul de răspunsuri obținute de fiecare variantă în parte la numărul total de răspunsuri venite la această întrebare.

La întrebarea nr. 2: Se procedează la fel ca în cazul primei întrebări.

La întrebarea nr. 3: Formați grupe în funcție de răspunsurile asemănătoare și numărați în fiecare grupă numărul răspunsurilor.

La întrebarea nr. 4: Calculați procentul pentru răspunsurile notate cu Da, respectiv pentru cele notate cu Nu. Luați în serios răspunsurile la întrebarea deschisă și comparați-le cu răspunsurile la întrebarea nr. 3:

- Ce este asemănător?
- Ce se completează?
- Unde sunt diferențe?

La întrebarea nr. 5: Se procedează la fel ca în cazul primei întrebări.

La întrebările 6-10: Calculați procentajul pentru răspunsurile cu Da, respectiv pentru cele cu Nu, împărțind numărul de răspunsuri obținute de fiecare variantă în parte la numărul total de răspunsuri venite la această întrebare.

La întrebarea nr. 11: Analizați răspunsurile care vă indică ce puteți pune în practică legat de comportamentul dvs. ca șef. Motivarea este ridicată dacă angajații dvs. recunosc că le influențați pozitiv modul de lucru.

La întrebarea nr. 12: Calculați procentajul pentru fiecare variantă de răspuns împărțind numărul de răspunsuri obținute de fiecare variantă în parte la numărul total de răspunsuri venite la această întrebare.

La întrebarea nr. 13: Fiți atent la modul cum sunt privite recompensele:

- Dacă răspunsul indică faptul că angajatul este mulțumit de modul în care este recompensat, recompensele ulterioare vor avea un efect motivant (cu atât mai mult dacă sunt mai mari decât se așteaptă, prin efectul-surpriză pe care-l produc).
- Dacă răspunsul arată faptul că recompensa era așteptată mai demult, efectul motivării sale va fi scăzut.

La întrebarea nr. 14: Calculați procentajul pentru răspunsurile cu Da, respectiv pentru cele cu Nu.

La întrebările nr. 15 și 16: Formați grupe cu răspunsurile asemănătoare și numărați în fiecare grupă numărul răspunsurilor.

Motivarea interioară

1. Cum apreciați activitatea dvs.?

- Interesantă.
- Mă simt prea puțin solicitat.
- Schimbătoare.
- Sunt suprasolicitat din cauza ei.
- Îmi face plăcere.

2. Consider că abilitățile mele sunt folosite pe un post corespunzător.

- Așa este.
- Înclin să cred că așa este.
- Înclin să cred că nu este așa.
- Nu este așa.

3. Care sunt obiectivele dvs. profesionale?

4. Aveți sentimentul că obiectivele dvs. pot fi atinse în totalitate prin munca pe care o desfășurați?
Dacă nu, ce vă împiedică să vă atingeți scopurile?

Da **Nu**

Aprecie și conducere

5. Cum sunteți tratat de șeful/șefii dvs.?

Păreră	Așa este	Înclin să cred că așa este	Înclin să cred că nu este așa	Nu este așa
Determină o reacție pozitivă din partea mea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sunt deschiși ideilor mele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sunt corecți atunci când laudă sau critică.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mă ascultă cu atenție când am ceva de spus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mă sprijină.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferă muncii mele atenția cuvenită.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Da	Nu
6. Ați stabilit cu șeful dvs. obiective clare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Știți de ce v-ați propus aceste obiective?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vorbiți deschis cu șeful dvs.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Este posibilă punerea în practică a propunerilor pe care le faceți?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aveți putere de decizie în domeniul în care lucrați?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Dacă ați fi manager, ce anume ați schimba?

Recompense

12. Cum apreciați modul în care sunteți remunerat pentru munca dvs.?

- Sunt plătit corect.
 Cred că ar trebui să primesc mai mulți bani.
 Sunt plătit corespunzător performanțelor mele.

13. Pentru ce primiți recompensele, bonusurile?

Condiții de lucru

14. Lucrați bine împreună cu colegii/colegele dvs.?

Da Nu

Dacă nu, ce anume împiedică buna desfășurare a colaborării?

15. Cât de mulțumit sunteți de organizarea locului dvs. de muncă?

- Mă simt bine.
 Este prea mult zgomot.
 Suntem prea multe persoane într-un spațiu prea mic.

Altele: _____

Îmi lipsesc următoarele instrumente de lucru:

Sugestii de îmbunătățire a situației:

16. Ce credeți că vă lipsește pentru a lucra motivat? Ce anume vă demotivează?
