

Evaluarea motivației în muncă – un model de operaționalizare

lector drd. Carmen Buzea, Universitatea Transilvania din Brașov

Rezumat

Lucrarea prezintă un model de operaționalizare a conceptului de motivație în muncă și felul în care acesta a fost aplicat pentru evaluarea motivației a 648 manageri brașoveni. Schema operațională integrează patru teorii clasice ale motivației, sub forma a trei modele conceptuale: modelul combinat Maslow-Herzberg, modelul D. McClelland și modelul J. S. Adams. Este detaliată metodologia utilizată pentru evaluarea motivației staff-urilor manageriale, sunt prezentate rezultatele obținute, precum și limitele identificate ca urmare a acestui demers.

Cuvinte cheie: motivația în muncă, operaționalizare

1. Un model de operaționalizare pentru evaluarea motivației muncii

Măsurarea motivației în muncă este sinonimă (în mediul organizațional) cu procesul de evaluare a motivației angajaților. Acest demers de evaluare marchează de regulă debutul oricărui program de motivare care se întemeiază pe supoziția existenței unei diversități a nevoilor umane și a unui mediu organizațional care acționează asupra lor.

Una dintre direcțiile privind măsurarea motivației este cea întemeiată pe utilizarea mai multor modele teoretice. O serie de autori (Latham, 2007; Anderson, 2007; Northcraft, 1983), afirmă că teoriile motivației (teorii de rang mediu, în accepțiunea lui Merton) nu sunt în mod necesar contradictorii, ci se centrează pe diferite aspecte ale proceselor motivaționale. Northcraft consideră că diversitatea teoriilor motivației rezultă din faptul că fiecare tratează o piesă diferită dintr-un „puzzle motivațional”. Modelele teoretice sunt văzute mai degrabă drept complementare, decât concurente: „poate nu este nevoie de integrarea sub auspiciile unei singure teorii, ci de simpla agregare sub acoperișul unui singur cadru de referință” (Northcraft, 1983, p. 23). Celebrarea „înțelepciunii unice” a fiecărei teorii este ideea care stă la baza demersului propus de Northcraft. În ceea ce privește practica motivării, autorul susține că „perspectivele curente cu privire la motivarea angajaților pot fi minunate și predictive, atunci când sunt separate de interferențele cu aspectele, problemele și semnele de întrebare ridicate de alte teorii”.

În figura 1 este prezentat un model de operaționalizare a conceptului de motivație a muncii. Acesta furnizează un cadru conceptual pentru evaluarea motivației angajaților și a fost utilizat în ultimii cinci ani pentru măsurarea motivației staff-urilor manageriale din șase organizații brașovene. Schema de operaționalizare integrează patru teorii ale motivației, dintre care trei centrate pe nevoi (teoria ierarhiei nevoilor, teoria motivație-igienă, teoria nevoii de realizare) și o teorie de proces (teoria echității).

Teoria ierarhiei nevoilor și teoria motivație-igienă sunt integrate sub forma unui model combinat, care măsoară agregat factorii igienici și nevoile primare ale ierarhiei nevoilor, respectiv factorii motivaționali și nevoile superioare din teoria lui Maslow. Aceștia au fost reuniți în două categorii de factori: factori intrinseci postului și factori extrinseci postului.

Teoria elaborată de McClelland permite identificarea profilelor motivaționale determinate de tipul nevoii dominante: nevoia de realizare, nevoia de putere și nevoia de afiliere. Teoria echității implică identificarea contribuțiilor, a rezultatelor și a grupului de referință pentru măsurarea percepției asupra relației cu organizația: relație de schimb echitabil sau inequitabil (inechitate pozitivă prin supra-recompensare sau inechitate negativă, prin subrecompensare).

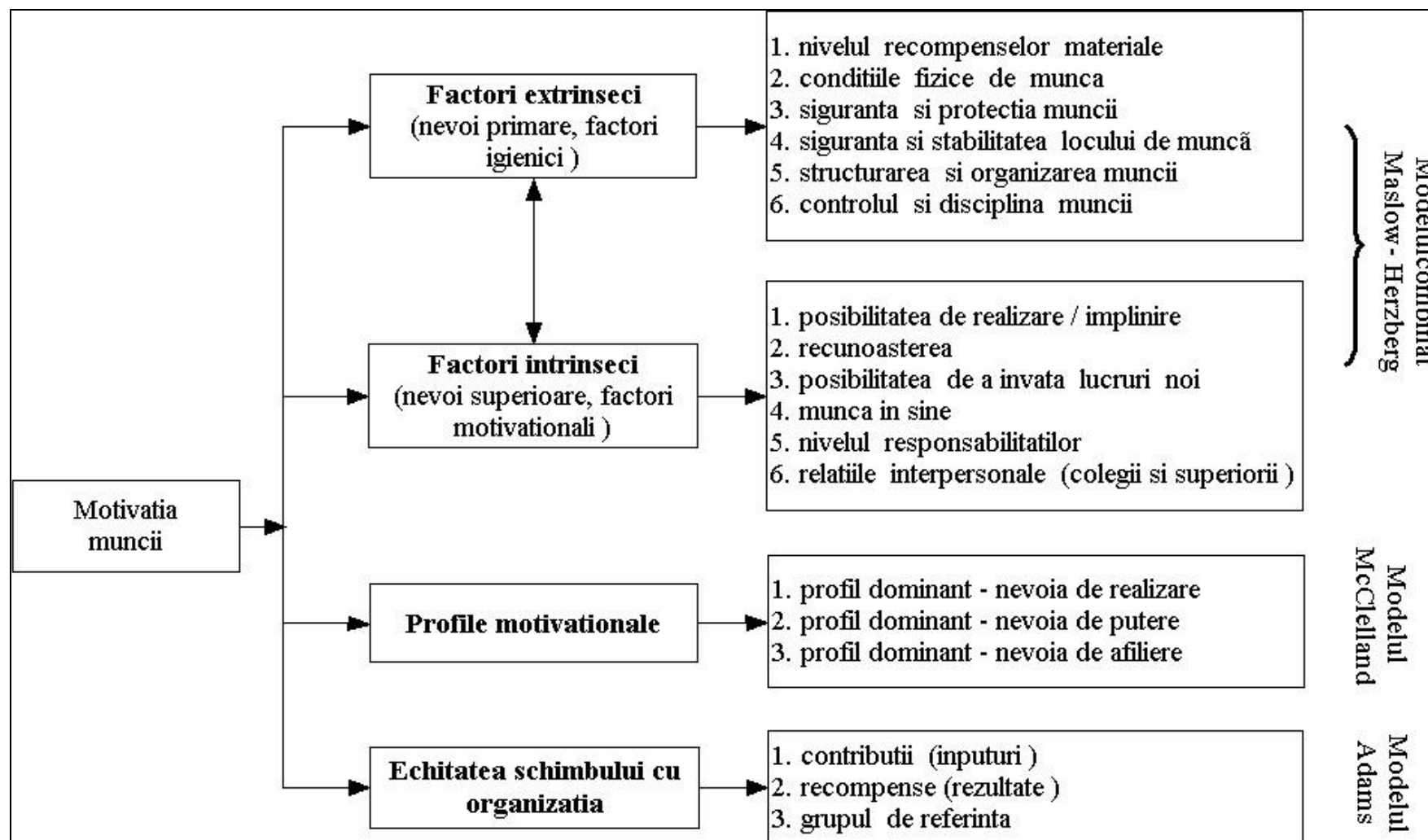


Fig. 1. Un model de operaționalizare - pentru evaluarea motivației muncii

2. Prezentarea aplicației practice. Resursa umană evaluată

În perioada 2002-2008 în cadrul unor prestații profesionale contractuale, coordonate de Gheorghe Onuț, conferențiar la Catedra de Sociologie - Filosofie a Universității Transilvania din Brașov, au fost realizate proiecte de evaluare a staff-ului managerial pentru șase organizații brașovene. Evaluarea motivației în muncă a făcut parte din proiecte mai ample de dezvoltare organizațională. Nevoile beneficiarilor au fost legate de creșterea performanței angajaților, dezvoltarea resursei umane, schimbarea și/sau consolidarea culturii organizaționale, re proiectarea design-ului organizațional. Aceste prestații profesionale, urmărind în esență schimbarea unei entități social-umane (organizațiile), au avut caracteristicile prestațiilor sociologice prezentate de Onuț (2008): „orice prestație sociologică este un unicat, un proces care traversează situații profesionale complicate, saturate de incertitudine, instabilitate și conflicte de valori”; „orice prestație sociologică este o practică înalt reflexivă”; „orice prestație sociologică conține o cercetare, iar cercetarea aceasta este condiția fundamentală pentru realizarea cu succes a prestației”.

În cadrul contractelor de consultanță am deținut poziția de manager proiect, având responsabilități legate de proiectarea și implementarea studiilor de evaluare a motivației și coordonarea echipelor de lucru. Organizațiile au fost diferite atât ca formă de constituire, cât și în ceea ce privește istoria și evoluția pe care au înregistrat-o după data realizării contractului. Evaluarea motivației în muncă a urmărit identificarea profilului motivațional al angajaților în vederea aplicării tehnicilor adecvate de creștere a motivației în muncă. Premisa care a fundamentat procesul de evaluare a fost cea a corelației pozitive dintre nivelul motivației și performanța în muncă. De asemenea, evaluarea motivației fiind inclusă în proiecte mai ample de dezvoltare a resursei umane, a urmărit și perfecționarea personală, în direcția creșterii conștiinței de sine (*self awareness*) a persoanelor evaluate și îndeosebi a staff-ului managerial. Pentru aceasta, întreg personalul evaluat a avut acces la dosarul propriu de evaluare, care a cuprins pe lângă rezultatele evaluării și o prezentare a teoriilor motivației în muncă și a implicațiilor practice și manageriale ale acestora.

Din cele șase organizații brașovene au fost evaluați 648 manageri, dintre care 421 bărbați și 227 femei. Vârsta medie a managerilor a fost de 38,6 de ani. Decizia de a începe evaluarea motivației în muncă cu echipa managerială a fost una strategică și a luat în calcul mai multe dimensiuni organizaționale. Proiectele de evaluare a motivației au avut un caracter pilot, urmând ca procedura să fie extinsă (prin departamentele proprii de resursă umană) la nivelul tuturor angajaților. În acest context, începerea evaluării cu echipa managerială a urmărit familiarizarea acesteia cu procedura de lucru, creșterea gradului de informare privind metodele și tehnicile de motivare și asigurarea suportului staff-ului managerial pentru extinderea procedurii la nivelul celorlalte eșaloane ierarhice. Proiectele de investiție în resursa umană nu pot fi optim implementate dacă nu există o bună informare a angajaților cu privire la scopul, obiectivele și rezultatele așteptate. În condițiile în care un astfel de proiect este implementat de sus în jos există riscul ca managerii de la nivelele ierarhice mai apropiate de baza ierarhiei (managerii de linie, managerii de mijloc) să blocheze sau să îngreuneze implementarea proiectului. Diminuarea acestui risc a fost posibilă prin includerea eșaloanelor de manageri în proiectul pilot. Cel de-al doilea considerent pentru evaluarea staff-ului managerial este dat chiar de obiectivele propriu-zise ale procedurii. Scopul evaluării motivației în muncă a fost acela de a identifica metodele și tehnicile adecvate de motivare pentru fiecare angajat și a furniza șefilor direcți pârghiile necesare aplicării lor. Procedura s-a finalizat cu întocmirea unor dosare personale de evaluare la care au avut acces managerii evaluați și șefii direcți. Fiecare dosar a cuprins, pe lângă rezultatele evaluării și o descriere analitică a teoriilor motivației utilizate în cadrul procedurii, asigurându-se astfel familiarizarea echipei manageriale cu problematica motivării.

3. Metodologia de evaluare a motivației în muncă

Pentru a cumula resursele oferite de mai multe teorii ale motivației și a depăși limite modelelor întemeiate pe nevoi, am optat pentru o abordare multi-teoretică. Am utilizat o schemă proprie de operaționalizare a motivației, fiind instrumentate următoarele modele teoretice: modelul combinat Maslow-Herzberg, modelul D. McClelland și modelul J.S. Adams.

Având în vedere obiectivele procesului de evaluare a motivației în muncă a staff-ului managerial din organizațiile brașovene, dar și resursele de timp și resursele financiare alocate acestor contracte, am optat pentru utilizarea anchetei combinate. Tehnicile folosite pentru culegerea datelor au fost interviurile semi-structurate individuale *face to face* și scala R-P-A. Interviurile au fost realizate la sediul beneficiarilor, în timpul programului de lucru, după o programare prealabilă.

3.1. Modelul combinat Maslow - Herzberg

Pentru depășirea rigidității celor două modele teoretice centrate pe nevoi (ierarhia nevoilor elaborată de A. H. Maslow și teoria motivație-igienă elaborată de F. Herzberg), în evaluarea motivației în muncă a staff-ului managerial s-a utilizat un model teoretic combinat. Modelul combinat Maslow-Herzberg are rolul de a valorifica capacitatea predictivă a celor două teorii, printr-o schemă de măsurare de tip aditiv.

Teoria lui Maslow este utilă pentru a indica nivelul de motivare la care se află un angajat, dar și pentru a face predicții despre comportamentele de muncă, respectiv pentru a interveni cu soluțiile adecvate de motivare. Conform dinamicii acestui model, ancorarea angajatului la unul dintre cele patru nivele din ierarhia nevoilor (nevoi fiziologice, nevoi de securitate, nevoi de afiliere, nevoi de recunoaștere) atrage după sine direcționarea comportamentului pentru satisfacerea acelei nevoi. Unul dintre neajunsurile modelului Maslow vine exact din nucleul său teoretic: managerii trebuie să pornească tot timpul de la primul nivel. De asemenea, teoria lui Maslow presupune satisfacerea ierarhizată a nevoilor, saturarea uneia atrăgând după sine încetarea direcționării și energizării comportamentului, fapt care nu a fost confirmat empiric.

Modelul motivație-igienă afirmă necesitatea saturării factorilor igienici pentru eliminarea insatisfacției și acțiunea preponderentă în clasa factorilor motivaționali pentru creșterea motivației. Această teorie susține bidimensionalitatea motivației, operând cu două clase distincte de factori: factori exteriori postului (politica companiei și administrarea, controlul, salariul, relațiile interpersonale, condițiile fizice de muncă) și factori intrinseci sarcinii de lucru (realizare, recunoaștere, munca în sine, responsabilitatea, progresarea). Instrumentarea modelului lui Herzberg necesită o serie de precauții deoarece situația interogativă poate denatura înregistrarea gradului de saturare al fiecăreia dintre cele două categorii de factori. Este posibil ca angajații să fie tentați să furnizeze răspunsuri dezirabile și să atribuie realizările proprii unor factori intrinseci, în timp ce sursele de insatisfacție să fie proiectate asupra factorilor externi, contextuali.

Cele două teorii se înscriu în schema tradițională ce clasifică motivația după poziționarea sursei producătoare (*locus*-ul cauzalității) în două categorii: motivație intrinsecă și motivație extrinsecă. În cadrul motivației extrinseci pot fi incluse primele trei nivele din ierarhia nevoilor (nevoi fiziologice, nevoi de siguranță, nevoi de afiliere) și factorii igienici sau de context ai modelului bifactorial. În cadrul motivației intrinseci pot fi incluse ultimele două nivele ale piramidei nevoilor (nevoile de stimă și autorealizare) și factorii motivaționali sau de conținut ai modelului bifactorial.

Modelul combinat Maslow-Herzberg se întemeiază pe măsurarea agregată a factorilor

specifici motivației extrinseci (factori de nivel inferior Maslow cu factori igienici Herzberg) și a factorilor specifici motivației intrinseci (factori de nivel superior Maslow cu factori motivaționali Herzberg). Spre deosebire de modelul lui Herzberg, care include relațiile interpersonale în clasa factorilor igienici, modelul combinat include această dimensiune în clasa factorilor incitativi. Opțiunea a fost întemeiată pe cercetările ulterioare elaborării teoriei motivație-igienă, care susțin caracterul motivator al relațiilor interpersonale.

Măsurarea agregată a factorilor a permis identificarea nivelului motivațional caracteristic fiecărui angajat și depășirea, într-o anumită măsură, a limitei progresiei ierarhizate. Pentru fiecare din cele două dimensiuni ale modelului combinat Maslow-Herzberg s-a aplicat o secvență de interviu semistructurat.

Pentru analiza și interpretarea datelor s-au aplicat următoarele criterii:

1. Gradul de saturare a factorilor igienici este dat de gradul de mulțumire a respondenților față de aceștia (secvența I din ghidul de interviu). Nemulțumirea față de recompense, echipamentele de lucru, condițiile fizice, programul de lucru, exercitarea controlului disciplinar, modul de conducere a organizației indică nesatisfacerea factorilor igienici din modelul Herzberg, respectiv a nevoilor de nivel inferior potrivit modelului Maslow. Comportamentul așteptat al angajaților aflați la nivelele I-III din ierarhia lui Maslow este cel de concentrare a efortului pentru satisfacerea acestor nevoi (eliminarea insatisfacției), nefiind posibilă acțiunea pentru autodezvoltare și creștere profesională. Caracterul semi-structurat al interviului a permis identificarea factorilor de tip igienic care nu sunt satisfăcuți, precum și tipul de intervenție corectivă care poate conduce la eliminarea insatisfacției.

3. Gradul de saturare a factorilor motivaționali este dat de gradul de mulțumire al respondenților față de aceștia. Nemulțumirea față de munca în sine, nivelul responsabilităților, posibilitatea exprimării libere, utilizarea abilităților personale, posibilitatea de a învăța lucruri noi, relația cu colegii și șefii, prestigiul companiei indică nesaturarea factorilor incitativi. Din această categorie au fost dezvoltate pârghiile de intervenție pentru creșterea motivației în muncă.

3. Saturarea maximală a factorilor igienici și/sau a factorilor incitativi denotă demotivare. Potrivit lui Maslow, saturarea nevoilor de nivel inferior nu se realizează integral, absența oricărei forme de nemulțumire la acest nivel exprimând absența din sfera de interes a respondentului a acestei categorii de nevoi. De asemenea, satisfacerea integrală a nevoilor de nivel superior nu este posibilă, mulțumirea maximală exprimând neactivarea nevoii de autorealizare.

Pentru elaborarea rapoartelor individuale de evaluare s-au aplicat următoarele principii:

1. Creșterea productivității prin acțiunea la nivelul factorilor extrinseci poate fi obținută doar dacă s-a identificat nesaturarea lor. Este de așteptat ca efectele de randament obținute prin intervenții corective la nivelul factorilor extrinseci să se manifeste pe o perioadă scurtă de timp.

2. Dacă saturarea factorilor extrinseci se află la un nivel considerat tolerabil de către angajați, suplimentările realizate în această direcție nu atrag după sine modificări ale conduitei de lucru.

3. Intervențiile exclusive la nivelul factorilor igienici (creșterea salariului, îmbunătățirea condițiilor fizice de muncă) nu atrag după sine în mod necesar creșteri ale productivității muncii.

4. Intervențiile exclusive la nivelul factorilor motivaționali, în condițiile în care există un nivel ridicat al nesaturării factorilor igienici, nu generează modificarea conduitelor de muncă în direcția creșterii randamentului muncii.

5. Comportamentele care servesc deopotrivă intereselor organizației și intereselor angajatului sunt cele de satisfacere a nevoilor de nivel superior.

6. Dacă pentru saturarea factorilor igienici se impun măsuri corective ce sunt gestionate de echipa managerială, pentru saturarea factorilor incitativi măsurile trebuie luate de șeful direct al persoanei evaluate.
7. Chiar dacă angajații sunt ușor nemulțumiți de nivelul salariului sau de condițiile de muncă, nu înseamnă, în mod necesar, că numai după ce are loc o creștere a salariului se vor putea obține și modificări ale conduitei de muncă.

3.2. Modelul D. McClelland

Teoria nevoii de realizare, elaborată de D. McClelland, a fost utilizată pentru identificarea configurației nevoilor și elaborarea profilelor motivaționale. Instrumentul utilizat a fost scala R-P-A (realizare - putere - afiliere), o scală cu 18 itemi, adaptată după Lussier și Hirsch (1988). Pentru întocmirea profilelor motivaționale s-au folosit următoarele descrieri ale persoanelor care au dominantă una dintre cele trei nevoi din modelul lui McClelland.

Caracteristicile persoanelor cu nevoia de realizare (*nAch*) dominantă:

- își stabilesc obiective de dificultate medie, urmărind să aibă control asupra rezultatelor;
- nu sunt „jucători” (*gamblers*), preferă să dedice mult timp rezolvării unei probleme, evitând să o lase la voia întâmplării; acțiunile lor se plasează la mijlocul continuumului care are la o extremă evitarea riscului și la cealaltă extremă riscul maxim;
- pentru manageri stabilirea de obiective de dificultate medie, dar care pot fi atinse, indică deschiderea către acțiuni riscante; aceștia cred că abilitățile și efortul depus vor influența rezultatele;
- reprezintă „coloana vertebrală” a organizațiilor;
- sunt preocupați de realizarea personală și mai puțin de recompensele financiare, pe care însă nu le subvalorizează; banii sunt văzuți ca un act de recunoaștere a performanței și o măsură a succesului;
- caută situațiile în care pot primi feedback pentru realizările lor;
- preferă să lucreze cu experți, nu cu prieteni, iar de la membrii echipei așteaptă soluții la probleme, nu interacțiuni prietenoase;
- nu sunt receptivi la discuțiile despre viața personală sau despre trăsăturile de personalitate;
- discută despre modalitățile de a face lucrurile și mai bine; odată ce încep să gândească în termeni de „realizare”, vor începe să se comporte ca atare;
- muncesc energic doar atunci când rezultatele contează pentru realizarea personală, atunci când efortul personal poate determina nivelul rezultatelor;
- își pierd interesul atunci când sarcina a fost îndeplinită;
- raportează nevoia de succes la un standard personal de excelență;
- au o dorință puternică de a executa bine sarcini provocatoare.

Caracteristicile persoanelor cu nevoia de afiliere (*nAff*) dominantă:

- caută în organizație prieteni noi și satisfacții pe baza relațiilor interpersonale;
- au o dorință puternică de a stabili și menține relații personale amicale, compatibile cu propriile sentimente și atitudini;
- evită situațiile competitive;
- acordă o mare importanță posibilității de a comunica cu cei din jur.

Caracteristicile persoanelor cu nevoia de putere (*nPow*) dominantă:

- au tendința de a-i controla și influența pe ceilalți, asumându-și roluri persuasive;
- sunt autoritari, preferă pozițiile de lider, doresc să fie în centrul atenției;
- sunt preocupați de prestigiul personal;
- sunt deschiși către acțiuni riscante.

Pentru elaborarea rapoartelor individuale de evaluare s-au aplicat următoarele

principii:

1. predominanța nevoii de putere și/sau realizare este favorabilă;
2. managerii (și în general salariații) valoroși au nevoia de realizare dominantă;
3. managerii valoroși au nevoia de realizare dominantă, cu nevoia de putere în poziția a doua;
4. managerii cu nevoia de putere sau cea de afiliere dominantă, dar cu scoruri mici pentru nevoia de realizare sunt periclități atât pentru climatul organizațional cât și pentru eficiența și dinamica organizației;
5. predominanța netă a nevoii de afiliere este un predictor nefavorabil, deoarece indică absența sau carența (în funcție de scorul celorlalte două dimensiuni) a capacității de viziune, a conduitelor curente de șef (planificare, control), a exigenței în definirea obiectivelor și în urmărirea îndeplinirii lor. Sunt predictibile pentru aceste persoane comportamente ce indică deficiența capacității de a da ordine și de a urmări executarea lor, înclinația spre solidarizări și conivențe populiste cu proprii subalterni, tendința de a prelua și executa sarcinile subalternilor.

Utilitatea modelului McClelland în evaluarea motivației în muncă este dată de faptul că acesta indică pârghiile de intervenție pentru creșterea energiei motivaționale și asigurarea unui nivel mai ridicat de compatibilitate între trăsăturile titularului de post și caracteristicile postului. Potrivit predicțiilor teoriei, persoanele care au nevoia de realizare dominantă obțin performanță pe posturi de expert/specialist și în roluri antreprenoriale, în timp ce pozițiile manageriale sunt performate cu succes de persoane care au dominantă nevoia de realizare, cu nevoia de putere în poziție secundă. Posturile care implică un nivel dezvoltat al relaționării (relații publice, resursa umană, vânzări) sunt performate cu succes de persoanele care au un nivel ridicat al nevoii de afiliere. Având în vedere aceste aspecte, intervențiile corective se pot realiza în două direcții. Prima dintre ele valorifică perspectiva clasică a managementului resursei umane și se întemeiază pe sintagma „omul potrivit la locul potrivit”. Aceasta atrage după sine replasarea angajaților pe posturi, în funcție de nevoia dominantă. Cea de-a doua perspectivă este furnizată de managementul actual al resursei umane și presupune reconfigurarea posturilor din organizații pentru a răspunde profilului și caracteristicilor personalului existent. Din această a doua perspectivă angajații performează roluri, nu îndeplinesc sarcinii.

Pentru întărirea rezultatelor obținute prin aplicarea modelului McClelland scorurilor obținute prin aplicarea scalei R-P-A s-au corelat cu scorurile obținute prin utilizarea unor probe suplimentare. Pentru fiecare manager a fost aplicat un test de evaluare a abilităților manageriale, fiind evaluate șapte dimensiuni (Whetten și Cameron, 1984): maturitatea valorilor morale, rezistența la stres, stilul cognitiv, rolul predilect în echipa de conducere, rezolvarea creativă a problemelor și stilul de gestiune a conflictelor. De asemenea, s-a realizat evaluarea psihologică a personalității, evaluare care a vizat temperamentul, echilibrul psihic general, maturitatea afectivă, sursele de anxietate, sursele de stres. Evaluarea abilităților manageriale și evaluarea personalității nu se înscriu în obiectul acestei prezentări, acestea nefiind incluse în procedura propriu-zisă de evaluare a motivației în muncă. Aceste părți din contractele de consultanță au contribuind secvențial la clarificarea neconcordanțelor și la creșterea validității de criteriu a scalei R-P-A.

3.3. Modelul J. S. Adams

Teoria echității a lui John S. Adams a fost utilizată pentru identificarea percepției etice a angajaților asupra schimbului cu organizația. Pentru aceasta s-a aplicat o secvență de interviu structurată în trei părți. S-a măsurat percepția asupra schimbului angajat-angajator, s-a urmărit identificarea grupului de referință (alții semnificativi din teoria lui Adams) și s-au identificat contribuțiile (inputurile relevante pentru angajați, pentru care este așteptată

recompensa).

Analiza și interpretarea datelor a fost realizată având în vedere cele trei situații tipice ce pot apărea în evaluarea raportului dintre contribuții (*input*) și recompense (*outcomes*).

1. schimb echitabil: salariatul primește cât consideră că este corect să primească și interpretează raporturile cu firma ca fiind echitabile;
2. sub-recompensare (inechitate negativă): salariatul primește mai puțin decât consideră că este corect și interpretează schimburile cu firma ca inequitabile;
3. supra-recompensare (inechitate pozitivă): salariatul primește mai mult decât consideră că este corect și evaluează raportul cu firma ca inequitabil.

Pentru elaborarea rapoartelor individuale de evaluare s-au aplicat următoarele principii:

1. situația de schimb echitabil generează satisfacție și este de așteptat ca angajatul să aibă o conduită de muncă corectă, cu randament constant bun și cu randament crescător dacă sentimentul de echitate se confirmă în mod stabil în timp;
2. situația de sub-recompensare generează insatisfacție și este de așteptat ca angajatul să intervină pentru eliminarea tensiunii, prin degradarea conduitei de muncă. Cele mai frecvente conduite „corective” sunt:
 - diminuarea efortului, care atrage după sine scăderea randamentului muncii;
 - majorarea tăcută a altor categorii de recompense la care salariatul respectiv are acces (furtul);
 - absenteismul, fugitul, mai mult sau mai puțin subtil, de muncă;
 - distribuirea către alți colegi a unor părți din propria sarcină;
 - proteste mai mult sau mai puțin voalate în legătură cu „supraîncărcarea” la care sunt supuși sau cu organizarea deficitară la nivelul formației de lucru;
 - majorarea consumurilor ocazionate de muncă; risipa demonstrativă de resurse;
 - părăsirea firmei.
3. situația de supra-recompensare nu este o soluție, deoarece generează un consum de energie pentru restabilirea echilibrului în raportul cu organizația. În astfel de situații sunt de așteptat conduite precum:
 - în exteriorul firmei și a sarcinii de muncă: donații, sponsorizări, acte de altruism;
 - în interiorul firmei și al sarcinii de muncă: o (mai) mare disponibilitate pentru efort, ajutorarea colegilor, voluntariat pentru sarcini suplimentare și „statul peste program” ca act demonstrativ.

Identificarea grupului de referință oferă indicii asupra evoluției viitoare a schimbului cu organizația și semnalează eventualele distorsiuni perceptivă. Au existat și manageri care au considerat că grupul de referință, format mai ales din managerii din organizații similare, au pachete de recompense mai mari, fapt înfirmat de datele studiilor privind nivelul salarizării din industria respectivă.

Cea de-a treia dimensiune evaluată – contribuții sau inputurile – este definitivă în reproiectarea sistemului de recompense, deoarece echitatea poate fi menținută atâta vreme cât inputurile sunt recunoscute și valorizate de ambele părți implicate în schimb. Din această perspectivă organizația ar trebui să recompenseze ceea ce angajații consideră inputuri: competențe, experiență profesională, efort etc.

Modelul Adams a furnizat informații despre nivelul general al satisfacției, precum și indicii privind corecțiile care pot restabili echilibrul în schimbul cu organizația. Acest model a completat, prin introducerea dimensiunii etice a echității, imaginea privind motivația în muncă a managerilor din organizațiile beneficiare.

4. Rezultate

Evaluarea motivației în muncă pentru cei 648 de manageri din organizațiile brașovene s-a finalizat cu întocmirea rapoartelor individuale pentru fiecare persoană evaluată și a rapoartelor manageriale destinate directorilor generali și/sau acționarilor companiilor. Rapoartele individuale au cuprins rezultatele evaluării, rubrica „recomandări pentru șeful direct” și transcrierile secvențelor de interviu care au instrumentat modele teoretice.

Aplicarea modelului combinat Herzberg-Maslow a evidențiat lista factorilor extrinseci (igienici Herzberg, respectiv de nivel I-III Maslow) care impuneau saturări pentru diminuarea insatisfacției în muncă precum și lista factorilor intrinseci (motivaționali Herzberg, respectiv de nivel IV-V Maslow) care puteau genera activarea nivelelor superioare, cu beneficii privind randamentul muncii. Pentru acest model, „recomandările” au sintetizat lista intervențiilor corective și a tehnicilor de motivare a căror aplicare era de așteptat să conducă la creșterea performanței în muncă. Cele mai multe dintre acestea au vizat reconfigurări la nivelul posturilor: oferirea de sarcini provocatoare, oferirea posibilității de a învăța lucruri noi, stabilirea unor obiective provocatoare, creșterea gradului de autonomie decizională, sporirea nivelului responsabilităților, creșterea varietății sarcinilor, crearea cadrului pentru primirea feedback-ului de la munca în sine etc. și/sau intervenții la nivelul relației șef-subaltern: oferire de feedback, încurajarea exprimării nemulțumirilor etc.

Setul de factori igienici care au necesitat intervenții corective au variat de la o organizație la alta, fără a fi posibilă inferarea de intervenții la nivelul unor categorii de posturi sau la nivel organizațional. De altfel, un astfel de demers nu s-a înscris în schema teoretică și metodologică a aplicației, care a fost subscrisă unei abordări calitative și de explorare. Nu s-a urmărit măsurarea și analiza cantitativă a nivelului motivației și nici generarea de rapoarte statistice la nivelul întregii organizații. Dimpotrivă, întregul demers s-a centrat pe profilul individual al fiecărui angajat evaluat și pe elaborarea unor planuri personale pentru creșterea motivației în muncă.

O serie de concluzii, pot fi însă desprinse, pentru cele trei nivele ierarhice manageriale. Prin aplicarea modelului Herzberg-Maslow s-a constatat saturarea factorilor igienici la nivelul top managerilor, aceștia acționând preponderent pentru satisfacerea nevoilor de nivel superior (nivel IV-V Maslow). Au fost însă și manageri din această categorie care au semnalat necesitatea redimensionării pachetului de recompense (nivelul salariului, marca autoturismului de serviciu, numărul minutelor decontate pentru telefonul mobil etc.) și/sau îmbunătățiri ale condițiilor fizice de muncă (birouri mai mari) sau a echipamentelor de lucru (calculatoare mai performante, soft-uri actualizate). Odată cu apropierea de baza ierarhiei s-a înregistrat o creștere a numărului managerilor care nu aveau satisfăcuți factorii igienici, respectiv nivelele I-II din modelul lui Maslow. Sporirea numărului managerilor care resimțeau o stare de insatisfacție a fost însoțită și de creșterea în intensitate a acestei insatisfacții. Managerii de linie au semnalat cel mai ridicat nivel al nemulțumirii față de salariu, echipamentele de lucru și condițiile fizice de muncă.

În ceea ce privește percepția asupra echității schimbului cu organizația, s-a înregistrat de asemenea o creștere a numărului managerilor care considerau schimbul inechitabil, de la nivelul top managerilor către cel al *middle* managerilor, respectiv line manageri. Aceste rezultate susțin concluziile obținute prin aplicarea modelului combinat Herzberg-Maslow. Grupul de referință sau grupul egalilor a înregistrat o variație ridicată, fără a se putea realiza grupări pe categorii de posturi. Excepție au făcut top managerii care s-au comparat preponderent cu persoane aflate în poziții similare în alte organizații. *Middle* managerii și *line* managerii s-au comparat mai ales cu colegii care dețin poziții similare în firma angajatoare. Pentru această dimensiune se poate emite ipoteza potrivit căreia orientarea managerilor către grupurile din interiorul organizației crește odată cu scăderea nivelului ierarhic din organizație.

5. Limite privind evaluarea motivației în muncă

Elaborarea unui plan de motivare a angajaților, și în general pragmatica motivării, ridică două seturi de probleme. Primul set este derivat din psihosociologia industrială/organizațională care afirmă configurația unică și individuală a nevoilor. De la Maslow la Deci, implicația practică cea mai consistentă a teoriilor de conținut este cea a diversității nevoilor umane și a configurației individuale a tipurilor de nevoi și/sau factori. În acest context, pragmatica motivării este direcționată într-un singur sens: evaluarea motivației în muncă a fiecărui angajat, urmată de configurarea unui set individual de tehnici de motivare. Limitele acestui demers sunt multiple, așa cum s-a constatat și în urma procesului de evaluare a staff-ului managerial din organizațiile brașovene. Pot fi identificate trei tipuri de limite: conceptuale, pragmatice și metodologice.

Limitele conceptuale sunt date de nucleul teoretic al modelelor teoretice centrate pe nevoi. Acestea postulează existența unei ierarhii, a unei succesiuni în activarea nevoilor umane. Pentru a putea satisface factorii motivaționali (Herzberg) și/sau pentru a activa nevoile de tip superior (Maslow) organizațiile trebuie să satisfacă mai întâi factorii igienici (Herzberg) și/sau nevoile primare (Maslow). Chiar dacă această limită a fost diminuată prin utilizarea modelului combinat Herzberg-Maslow, ea reprezintă pentru pragmatica motivării premisa fundamentală. Acest fapt conduce la cea de-a doua limită, cea pragmatică. Succesiunea satisfacerii nevoilor angajaților limitează capacitatea de intervenție a organizațiilor, blocându-le la nivelul investițiilor financiare. Dacă doresc să activeze nevoile superioare, să determine motivația intrinsecă, managerii trebuie mai întâi să investească în factorii extrinseci: condiții fizice, recompense, echipamente de lucru etc.

Limitele metodologice au rezultat din operaționalizarea conceptelor și din tehnicile de culegere a datelor. Interviul individual semi-structurat, *face to face* a pus respondentul în fața unui set prestabilit de itemi în raport cu care față de care acesta și-a exprimat satisfacția/insatisfacția. Realitatea a fost predefinită de către cercetător, iar subiectul a fost determinat să se manifeste în limitele acesteia. Există posibilitatea ca anumite nevoi să fi fost excluse arbitrar, ceea ce atrage după sine tratarea cu prudență a rezultatelor măsurării.

O limită evidențiată de unul dintre clienții prestației a fost cea a adecvării instrumentelor de măsurare create în spațiul cultural american la măsurarea motivației managerilor români. Chiar dacă instrumentele de culegere a datelor au fost adaptate, ele poartă amprenta - ușor sesizabilă - a culturii vestice. Foarte expresiv, fostul director general al uneia dintre organizațiile beneficiare, sintetizează acest aspect, constatând despre echipa noastră că „ne comportăm ca FMI-ul, venim să aplicăm soluții pe care le-am inventa la noi, pe Wall Street, aici în Senegal”.

Toate cele cinci modele teoretice au condus la o radiografiere a deficitului motivațional și la identificarea intervențiilor necesare creșterii energiei motivaționale. Caracterul „tehnicilor de motivare” a fost unul preponderent reparatoriu, centrat pe eliminarea surselor de insatisfacție. Pe termen scurt aplicarea de către șefii direcți a recomandărilor rezultate din evaluarea motivației subalternilor a reprezentat o soluție pentru organizațiile beneficiare, dar aceste cercetări nu au putut depăși viziunea hedonistă, limitată și individualistă asupra angajatului. Intervenția individuală și reactivă este o soluție puțin satisfăcătoare atât pentru manageri cât și pentru efortul de cercetare depus în acest domeniu în ultimul secol.

Cel de-al doilea set de probleme asociat demersului de dezvoltare a tehnicilor de motivare este dat de divergența dintre teoriile motivației în muncă și pragmatica motivării. Între teoria și practica motivării există un „vid”, iar rezultatul s-a concretizat în metode și tehnici de motivare contextuale, puțin versatile și deseori cu o eficacitate scăzută.

Evaluarea motivației în muncă din organizațiile brașovene a evidențiat complexitatea

unui astfel de demers, caracterul multifacelat al procesului motivării și mai ales curențele privind gama metodelor și tehnicilor de motivare. Dezvoltarea acestei direcții de cercetare implică creșterea acurateții metodologice, dar mai ales convocarea unor perspective teoretice care să ofere noi abordări și noi instrumente pentru motivarea angajaților. În acest sens afirmația lui Bandura este relevantă:

Teoriile sunt evaluate după puterea lor predictivă și explicativă. Dar în analiza finală, valoarea teoriilor psihosociale trebuie judecată și după puterea operativă de a îmbunătăți calitatea vieții (Bandura, 1999, p. 37).

Bibliografie:

- Adams, Stacy J. [1963]. Toward an Understanding of Inequity. În Levine M. Fredric (ed.). *Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behavior*. (1976). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Bandura, Albert. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21-41.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard și Snyderman, Barbara B. [1959] (2008), *The Motivation to Work*. US: Transaction Publishers.
- Herzberg, Frederick. (1968) *Work and the Nature of Man*. Londra: Staples Press.
- Latham, P. Gary. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. California: Sage Publications.
- Lussier, Robert N. și Hirsch, Lester. (1988). *Experiencing Organizational Behavior: Exercises and Study Guide for Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House.
- Maslow, Abraham H. [1954] (1987). *Motivation and Personality* (ediția a III-a). New-York: Adison-Wesley Educational Publisher.
- Maslow, Abraham H. [1968] (1999). *Toward a Psychology of Being* (ediția a III-a). New-York: John Wiley & Sons.
- Northcraft, Gregory B. (1983). Understanding (and Teaching) Employee Motivation: Five Easy Pieces. *Journal of Management Education*, 8; 1, 23-31.
- Onut, Gheorghe. (2008). *Profesia de sociolog*. Brașov: Editura Universității Transilvania din Brașov.
- Whetten, David A. și Cameron, Kim S. (1984). *Developing Management skills*. Londra: Scott, Foresman and Company.