

ȘAPTE TEHNICI SIMPLE ȘI EFICIENTE DE MOTIVARE A PERSONALULUI DIN ÎNTRERINDERA DE TRANSPORT

Autor: Cristina LOZOVAN

Conducător științific: Lect. sup. Daniela PĂDURE

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** Motivation is an inner state that puts into motion an individual. The reason is described by psychologists in terms of worry, a certain lack or strong desire. The body being under the action of reducing anxiety, removing failing, etc. Each employee is different and to motivate him/her the manager must take into account their needs, motives, interests and beliefs. It is important to find an optimal reason which will work out, so it appears the concept of the best motivation option. In order to achieve such an option it's important for the individuals to perceive correctly their tasks.*

***Cuvinte-cheie:** motiv, interese, individual, optim motivațional, percepere, non-financiar, facilități.*

1. Motivația - aspecte teoretice generale

Motivația personalului nu a prezentat o ocupație importantă a managerilor. Cu un secol în urmă angajații lucrau de teamă să nu fie pedepsiți. Însă, odată cu dezvoltarea economiei și a societății, unde și relațiile dintre oameni a devenit una mai distanțată, oficială, managerii au început să fie mai preocupați de motivarea personalului. Ba mai mult, acest factor fiind studiat pînă în ziua de azi de cercetători și oameni de știință a domeniului dat [4].

Termenul de motivație este derivat de la cuvîntul latin *movere* și definește o stare interioară care energizează, activează sau pune în mișcare un individ, orientînd comportamentul său în direcția unui obiectiv. Motivul este descris de psihologi în termeni de neliniște, o anumită lipsă sau dorință puternică, forță. Organismul aflat sub stăpînirea unui motiv acționează pentru a reduce neliniștea, pentru a înlătura lipsa, pentru a alina dorința, pentru a atenua forța de constrîngere [5].

Unul și același factor extern produce efecte diferite la persoane diferite sau la aceeași persoană în momente diferite a existenței sale. Astfel, pentru a alege o motivare potrivită pentru un angajat sau pentru un grup de angajați, trebuie să ținem cont de trebuințele acestora, care sunt primare (înnăscute) și secundare (dobîndite pe parcursul vieții), motive, interese și convingeri.

În funcție de elementul generator, motivația poate îmbrăca mai multe forme. De regulă, acestea se clasifică în perechi opuse, două cîte două.

- Motivația *pozitivă* (produsă de laudă, încurajare și se soldează cu efecte benefice) și *negativă* (produsă de folosirea amenințării, pedepsirii și se asociază cu refuz, evitare);
- Motivația *intrinsecă* (se echivalează însăși cu dorința de a munci și munca devine scopul individului) și *extrinsecă* (sursa acestei motivații este impusă de altă persoană; se manifestă pe două părți: negativă - se manifestă prin reacții de respingere, teamă de eșec, și pozitivă - presupune dobîndirea unor beneficii prin practicarea muncii cu succese, ex: salariul mare);
- Motivația *cognitivă* (presupune nevoia de a ști, cunoaște, etc.) și *afectivă* (nevoia de a înțelege, explica, rezolva) [1].

2. Optimul motivațional într-o întreprindere de transport

Motivația nu este doar un concept teoretic, un scop în sine, ea este și trebuie să fie de fapt un prețios instrument folosit tot mai insistent de conducători pentru obținerea unor performanțe mai ales atingerea obiectivelor în condiții optime de consumuri și costuri (mai reduse) și calitate (mai înaltă) etc. Doar în acest fel se explică interesul crescut al practicienilor față de motivație, un concept nu demult întru totul teoretic.

Relația dintre intensitatea motivației și nivelul performanței este dependentă de complexitatea activității (sarcinii) pe care individul o are de îndeplinit. În sarcinile simple, pe măsură ce crește intensitatea motivației, crește și nivelul performanței.

În cazul sarcinilor complexe, creșterea intensității motivației se asociază pînă la un punct cu creșterea performanței, după care aceasta din urmă scade. Această evoluție a fost demonstrată de *Yerkes* și *Dodson* într-o cercetare efectuată în 1908. Cu același prilej a fost lansat conceptul de optim motivațional, respectiv o intensitate a motivației care să permită obținerea unor performanțe înalte sau cel puțin scontate, în mod deosebit în două situații, și anume:

1. cînd dificultatea sarcinii este percepută corect de individ;
2. cînd dificultatea sarcinii este percepută incorect de individ, în cazul dat poate fi subaprecierea sau supraaprecierea sarcinii.

Pentru atingerea optimului motivațional trebuie avută în vedere o permanentă combinație a motivației extrinseci pozitive cu motivația intrinsecă, cu scopul de a obține nu numai creșterea performanței, ci și dezvoltarea potențialului uman al vieții personale.

Mai trebuie menționat faptul că optimul motivațional are o dimensiune personală și una de grup. Motivația este prin excelență individuală, dar este în bună măsură și produsul contextelor sociale de muncă [1].

Dacă să facem o paralelă la întreprinderile de transport, menționăm că managerii la o astfel de organizație trebuie să atragă o atenție sporită motivării personalului său, dacă să luăm în considerație că majoritatea întreprinderilor prestează servicii de transportare a mărfurilor sau pasagerilor. Este important să existe un echilibru între intensitatea motivării și dificultatea activității astfel ca individul care este antrenat într-o activitate să-și perceapă corect sarcinile, atunci și responsabilitățile de serviciu vor fi îndeplinite corect și individul nu se va suprasolicita fizic sau psihologic.

Un exemplu ar fi șoferul pe transport de mărfuri la nivel național, fiind urgent antrenat într-o cursă în afara țării, ca urmare acesta ori se va suprasolicita psihologic și va deveni dezorganizat, ori va subaprecia sarcina și nu va fi capabil să se mobilizeze în anumite situații necunoscute pentru el.

Un rol aparte în cunoașterea și percepția adecvată a sarcinilor îl are elaborarea fișelor de post și familiarizarea cu conținutul acestora de către angajați. Un alt aspect, în special pentru salariații proaspăt angajați ar fi existența unui mentor în facilitarea atît a procesului de integrare, cît și a celui de înțelegere adecvată a responsabilităților și sarcinilor de serviciu al noului venit.

3. Motivarea non-financiară - cea mai potrivită pentru întreprinderile de transport

"Banii sunt o motivare bună". Nu prea. Anumite lucruri, precum banii, diferite recompense și remunerări bănești pot ajuta angajatul să nu-și piardă motivația, dar de obicei, nu sunt factorul - cheie. Este important ca managerul să cunoască ce îi motivează pe angajați și în afara salariului [3].

Cercetările din ultima perioadă au demonstrat că motivarea non-financiară este mult mai eficientă decît o mărire de salariu. Recompensele care se oferă angajaților sunt mici, ba chiar nu toate întreprinderile își pot permite astfel de cheltuieli. Totuși motivarea non-financiară ar putea fi un colac de salvare pentru a evita toate tipurile de probleme financiare. În continuare vom prezenta cîteva sugestii simple, dar eficiente pentru motivarea non-financiară a angajaților din cadrul întreprinderii de transport.

Recunoștință pentru eforturile depuse. Angajații sunt interesați de ceea ce fac la lucru, mai ales cînd își dau seama că managerul le apreciază munca. Uneori, o mulțumire verbală este suficientă. Un „Mulțumesc”, spus din suflet, poate valora foarte mult pentru angajați. De asemenea, dacă angajații știu că managerul cunoaște și apreciază performanțele lor, ei va fi mult mai atenți la îndeplinirea responsabilităților.

Schimbul de opinii. Un manager bun va asculta deschis părerile angajaților săi. Deseori, angajații au relații mai apropiate cu clienții (de exemplu, pasagerii) decît cu managerul și de aceea ei știu mai bine cerințele clientului. În același mod, dacă angajatul știe că managerul respectă opinia lui, aceasta îi permite angajatului să se simtă mult mai important și să sugereze soluții pentru rezolvarea unor probleme curente ce apar în procesul de muncă. Destul de semnificativ este faptul ca managerul unei întreprinderi de transport să ia în seamă aspirațiile, convingerile, interesele și nu în ultimul rînd compatibilitatea angajaților mai ales atunci cînd e vorba de o activitate în echipă (ex: compatibilitatea echipajului de șoferi care pleacă în cursă), fiindcă munca cu o persoană cu motivații comune, înseamnă concentrarea eforturilor pentru realizarea sarcinilor și nu dispersarea lor.

Responsabilități suplimentare. Angajații lucrează mai eficient dacă sunt implicați afectiv în lucrul lor. Cu mai multe responsabilități și deci control asupra unor părți mici din afacere, salariatul se va simți mai necesar, mai critic pentru succesul afacerii. De aceea, va lucra mai bine [2].

Respect. Managerul trebuie să câștige respectul angajaților. Rareori, un manager ar putea organiza o echipă eficientă având o atitudine brutală față de membrii acesteia. Comportamentul managerului cu angajații va determina comportamentul angajaților cu clientul. Angajații sunt cea mai valoroasă calitate a întreprinderii – de aceea urmează a fi tratați cu respect! Un alt mod de a câștiga respectul în ochii angajaților este ca managerul să lucreze de rînd cu subalternii săi, fiindcă nimic nu motivează mai mult decît propriul exemplu.

Facilități. Diferite facilități cum ar fi: cursuri de limbi străine sau cursuri de formare continuă achitate de angajator, participarea managerilor la diferite conferințe ce au loc în domeniul transportului, posibilitatea de a lucra de acasă (spre exemplu, a expeditorilor); etc., sunt cîteva dintre facilitățile pe care le poate realiza întreprinderea pentru motivarea angajaților spre dezvoltare personală și profesională, spre succes în carieră, pregătindu-i să devină mai flexibili la schimbările ce pot avea loc în cadrul întreprinderii.

Concursuri. Diverse competiții și concursuri (spre exemplu: inginerul anului, șoferul anului); descrierea celor mai buni angajați în ziarul sau web site-ul întreprinderii; participarea la diferite curse, raliuri din partea firmei (spre exemplu, *AutoSlalom* sau *VolkiCar*, etc.) pot stimula spiritul de competiție al angajaților și astfel mod genera noi motivații în de procesul de muncă.

Sărbătorirea evenimentele importante din viața angajaților. Angajații au o viață și în afara orelor de lucru, iar cînd managerul își rezervă timp pentru a sărbători evenimentele semnificative din viața subordonaților săi reușește să creeze un sentiment de apartenență, un mediu cald și familial. Angajații așteaptă să fie tratați ca ființe vii, nu doar ca obiecte de muncă. Imaginați-vă ca un manager-ar cumpăra unui angajat o felicitare de ziua de naștere și un tort mic pentru ai face o surpriză cu ocazia acestui eveniment. Toate acestea sunt niște gesturi simbolice care chiar dacă ni se par banale și ne semnificative, însă pentru acel salariat contează și pot fi răsplătite prin loialitate și dăruire din partea acestuia. Dacă un angajat este proaspăt căsătorit sau recent a absolvit o instituție de învățămînt sau a obținut o diplomă de calificare toate sunt momente în care managerul ași poate manifesta latura sa umană, felicitîndu-i sau oferindu-le mici atenții cu ocazia acestor evenimente. Este inutil ca angajații să fie apreciați abia atunci cînd ei mor (luînd în considerație că domeniul transportului este unul cu risc sporit) e mult mai motivant să li-se spună acest lucru atunci cînd ei sunt în viață și pot activa, iar asemenea cuvinte i-ar stimula și mai mult în munca lor de fiecare zi [6].

Motivarea non-financiară reprezintă o recompensă morală și recunoaștere, datorită muncii pe care o îndeplinește angajatul, care nu presupune acordarea directă a unei sume de bani, dar crearea unui mediu sănătos de lucru.

Bibliografie:

1. Emilian Radu, Tigu Gabriela, State Olimpia, Tulea Claudia, *"Managementul resurselor umane"*, Editura ASE, București, 2001, pag. 105;
2. Heller Robert, *Manager's Handbook*, Dorling Kindersley Limited, Londra, 2002, pag. 170.
3. Levița-Perciun Elena, Gheorghită Tamara, *"Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici"*, Editura Etalon Poligraf, Chișinău, 2011, pag. 20
4. Prodan Adriana, *"Managementul de succes. Motivație și comportament."*, Editura Poliron, 1999, pag. 14.
5. Stanciu Ștefan, Ionescu Mihaela, *"Managementul resurselor umane"*, Editura Comunicare.ro, București, 2003, pag. 144.
6. http://EzineArticles.com/?expert=Rabison_Shumba