

MOTIVAȚIE-SATISFACTIE-PERFORMANȚĂ

Vasile ONICOV

Catedra Sociologie

This article is about one of the fundamental problems from industrial sociology and sociology of organizations – the problem of relation between motivation, satisfaction and performance. The author treats the problem that appear in stabilization of this relation, the causes that determine the motivation and satisfaction and the necessary conditions for obtaining high performance.

Ca formă de activitate umană, cea mai înaltă munca și concepțiile despre importanța ei în viața omului a cunoscut o evoluție esențială. Prin proiectarea nevoilor umane concret determinate în spațiul complexității determinismului social a devenit posibilă explicarea muncii ca o activitate socialmente utilă, care comportă cheltuirea energiei individuale în scopul producerii de valori materiale și spirituale care generează satisfacții individuale și colective. Această analiză a nevoilor, care stau la baza activității omenești, constituie o încercare valoroasă pentru interpretarea categoriei de motivație.

Termenul *motivație* provine de la latinescul *movere*, care înseamnă *mișcare*. Pornind de aici, am putea deduce că orice ce pune în mișcare comportamentul individului s-ar înscrie în sfera motivației.

În sens extins, prin *motivație* se înțelege motivarea intervenită în sfera de echilibru a organismului uman care îl determină să acționeze într-un anumit mod până la reducerea sau eliminarea dezechilibrului apărut.

În sens restrâns, prin *motivație* se înțelege ansamblul de factori sau imbolduri interne și externe, care determină modificarea comportamentului uman, indiferent de faptul dacă și în ce măsură aceste imbolduri (mobiluri) sunt conștiente de indivizii umani.

Deci, motivația desemnează starea internă de necesitate a organismului, care orientează și dirijează comportamentul individului în direcția satisfacției și, totodată, a înlăturării ei. În cazul dat, este vorba de o serie de trebuințe, tendințe, dorințe etc., care mobilizează, diminuează și determină organismul să desfășoare un astfel de comportament care să ducă la satisfacerea lor adecvată.

Motivația reprezintă modalitățile de valorizare și de valorificare a unor stimuli fie reali, virtuali sau iluzorii, care orientează și declanșează direct acțiunea umană spre un scop. În acest sens, motivația oferă răspuns la întrebarea „de ce?”. Astfel, putem avea ca aspirație promovarea în muncă, care se explică prin motivații, anume ca: „să fiu apreciat mai bine”, „să am putere”, „să câștig mai bine”, „să am o mai mare siguranță în muncă” etc.

La baza motivației stau o serie de motive, ele fiind specifice atât pentru fiecare tip de activitate în parte, cât și pentru fiecare individ. **Motivul** este impulsul intern ce apare sub forma unui ansamblu de semnale despre o stare de necesitate apărută la un moment dat, care obligă la acțiune, iar apoi dirijează acțiunea spre un obiectiv anume, prin a cărui atingere să se elimine starea de necesitate. Deci, prin *motiv* se înțelege starea de a fi predispus, de a fi gata, de a fi înclinat într-un mod sau altul spre acțiune. Motivul este mijlocul cu ajutorul căruia un individ, care se află într-o situație sau alta, își explică și își argumentează comportamentul.

Activitatea omului se bazează concomitent pe mai multe motive sau pe un nucleu motivațional, care are o structură ierarhică. Această structură diferă în funcție de situațiile de muncă concrete, printre care: situația de a alege specialitatea sau locul de muncă; situația legată de schimbarea locului de muncă sau a profesiei; situația inovatoare legată de schimbarea caracteristicilor mediului de muncă; situația de conflict etc.

Motivația, ca stare internă, se caracterizează și se exprimă întotdeauna prin comportament. Numai că relația nu este liniară, univocă, în sensul că un motiv generează același comportament. Dimpotrivă, cele mai frecvente sunt situațiile în care un motiv generează comportamente diferite sau motive diferite, conduc la același comportament. Rare sunt cazurile când într-o situație oarecare s-ar putea vorbi despre prezența doar a unui singur motiv. Dar chiar de ar fi așa, acel motiv „unic” ar avea caracteristici diferite la persoane diferite sau la una și aceeași persoană în situații diferite.

Motivele se diferențiază între ele printr-o serie de parametri, cum ar fi:

- ✓ *intensitatea* – unele motive sunt mai puternice, altele mai puțin puternice;
- ✓ *durata* – unele motive motivează individul pe perioade mai scurte, altele pe perioade mai lungi;

✓ **gradul de conștientizare** – unele motive sunt mai conștientizate și mărturisite, altele mai puțin conștientizate și nemărturisite, ascunse, implicite;

✓ **realismul** – unele motive sunt reale, autentice, altele – aparent reale;

✓ **ponderea lor** – unele motive sunt dominante, altele secundare;

✓ **corelația** – unele motive se află în relație de colaborare, altele în relație de conflict [1].

Motivele îndeplinesc o serie de funcții, printre care:

- **orientarea** – motivul îndrumă comportamentul individului în situație de alegere a variantelor comportamentului;

- **formarea sensului** – motivul determină prin sine semnificația subiectivă, a comportamentului respectiv pentru individ, evidențiind sensul personal;

- **intermedierea** – motivul apare la interacțiunea stimulentei interne și externe, mijlocind influența lor asupra comportamentului;

- **mobilizarea** – motivul mobilizează forțele organismului individului;

- **justificarea** – în motiv se conține atitudinea individului față de modelul, etalonul comportamentului cuvenit, normat din afară, față de norma socială și morală.

Cele mai multe teorii ale motivației au identificat și descris principalele condiții ce pot influența **setul de necesități** ale unui individ prin raportare la:

- *mediu/ereditate;*

- *nivelul de instrucție/educație;*

- *concepția despre sine a individului;*

- *experiența de viață* [2].

Interacțiunea dintre condițiile sau factorii ce influențează setul de necesități ale unui individ va conduce, mai departe, la alegerea obiectivului sau obiectivelor ce vor permite satisfacerea lor.

Procesul de satisfacție a unui motiv sau grup de motive este determinat de corelarea valorilor **funcției hedonice**, care exprimă măsura satisfacției, cu valorile **funcției de risc** date de ansamblul condițiilor și restricțiilor care trebuie luate în considerație înainte de a da curs comportamentului de satisfacere a motivului sau a complexului motivațional.

Teoriile centrate pe explicarea comportamentului prin considerarea proceselor motivării au determinat că participarea în muncă nu este o simplă consecință a acțiunii unuia sau mai multor motive. M.Vlăsceanu structurează condițiile care influențează motivațiile prin muncă pe patru niveluri:

- *dezvoltarea personală;*

- *cultura muncii;*

- *organizarea și infrastructura tehnico-economică a muncii;*

- *situația de muncă sau situațiile concrete ale activității de muncă* [3].

Complexul motivațional este determinat de o serie de factori, care au fost clasificați în două categorii:

1) **factori intrinseci**: utilizarea și dezvoltarea capacităților creatoare de muncă; pasiune pentru profesia aleasă; conținutul muncii; autonomia și responsabilitatea în muncă; posibilități de perfecționare profesională, de îmbogățire a cunoștințelor și deprinderilor profesionale; oportunități de promovare profesională;

2) **factori extrinseci**: climatul interpersonal din colectivul de muncă; apropierea de casă a locului de muncă; relațiile cu superiorii; retribuția; timpul liber; facilitățile oferite de locul de muncă; prestigiul social al profesiei; prestigiul social al întreprinderii [4].

Există diverse criterii de diferențiere a motivației. Putem distinge motivațiile **extrinseci** de cele **intrinseci** [5]. După conținutul lor, motivațiile pot fi: *economice, profesionale, psihosociale* [6].

De-a lungul timpului motivația a fost explicată din diferite perspective ce au accentuat fie necesitățile sau instinctele biologice, fie necesitățile sociale, fie scopurile sau valorile, pe care oamenii le dezvoltă prin raportarea la muncă etc. Totodată, unele teorii s-au preocupat de descoperirea factorilor ce generează atât motivația, cât și satisfacția în muncă, acordând un interes special analizei relației dintre motivație, satisfacție și performanță [7].

Satisfacția reprezintă starea subiectivă de împlinire a unor cerințe de viață prin valorizarea (evaluarea, selectarea, ierarhizarea) faptelor și evenimentelor petrecute în viața omului [8].

Satisfacția posedă o serie de trăsături: este o stare „de moment” ce se manifestă permanent în raport cu faptele și evenimentele din viața omului; este cultural determinată; aceleași fapte și evenimente sunt valorizate diferit în raport cu sistemul de valori, credințe, aspirații etc. ale oamenilor; influențează comportamentul uman [9].

Satisfacția muncii este influențată, în sens pozitiv sau negativ, facilitator sau perturbator, de o multitudine de factori. L.Porter și R.Steers clasifică sursele satisfacției muncii în patru categorii relativ dependente, ce reprezintă patru niveluri din organizație:

✓ **factorii organizaționali largi:** oportunitățile de promovare; politicile și procedurile organizației; structura organizației;

✓ **factorii legați de mediul imediat al muncii:** stilul de supraveghere; participarea la luarea deciziilor; mărimea grupului de indivizi; relațiile cu colegii; condițiile de muncă;

✓ **factorii legați de conținutul muncii sau de activitățile actuale de la locul de muncă:** raza de acțiune a slujbei; claritatea rolului;

✓ **factorii personali, caracteristici ce diferențiază o persoană sau alta:** vârsta; vechimea în muncă; personalitatea.

M.Zlate grupează factorii satisfacției muncii în trei categorii:

✓ **factorii organizaționali:** condițiile de muncă; munca în sine; promovarea;

✓ **factorii de grup:** coeziunea; moralul grupului; relațiile cu colegii; relațiile cu șefii;

✓ **factorii personali:** vârsta; sexul; rasa; etnia; vechimea în muncă; nivelul de instruire profesională; experiența etc. [10].

Corelația dintre muncă, motivație și satisfacție este dinamică, evaluând odată cu dezvoltarea calitativă a tehnologiilor, a organizării muncii, cu dezvoltarea socială generală sau cu creșterea gradului de civilizație. Un factor deosebit în motivarea pozitivă a individului îl constituie și performanța obținută în muncă.

Performanța reprezintă rezultatele activității raportate la un etalon: rezultatele unui alt grup sau unități industriale sau media acestor rezultate [11].

Performanțele reprezintă ansamblul performanțelor, atât al celor individuale, cât și ale organizației.

O activitate performantă conduce nu doar spre o mai mare încredere în forțele proprii, ci educă și convingerea în faptul că personalul muncitor din colectiv acordă o valoare pozitivă muncii individuale ca parte inseparabilă a eforturilor colective. În democrație valorizarea pozitivă a muncii reprezintă o sarcină educațională imanentă fiecărei structuri organizatorice.

Între părerile autorilor cu privire la definirea sau la stabilirea relației dintre motivație și satisfacție nu există un acord comun [12]. Acest fapt este explicabil. El se datorează, fără îndoială, complexității fenomenelor respective (motivației și satisfacției), naturilor uneori foarte asemănătoare, alteori foarte diferite. Într-un fel, fiecare dintre autori are dreptate, ei subliniind un aspect plauzibil al fenomenelor analizate. Se pierde însă din vedere unitatea lor și, mai ales, interacțiunea dintre ele. În relațiile dintre motivație și satisfacție, M.Zlate consideră a evidenția ca esențiale trei momente:

– starea de satisfacție/insatisfacție este un indicator al motivației, mai bine spus, al modului ei eficient sau ineficient de realizare;

– motivația și satisfacția apar într-o dublă calitate: cauză și efect;

– atât motivația, cât și satisfacția se raportează împreună la performanța activității pe care o pot influența – fie pozitiv, fie negativ [13].

Relația dintre satisfacție și performanță este la fel de controversată, chiar și mai controversată decât celelalte două (motivație-performanță, motivație-satisfacție). R.Steers susține că în legătură cu această relație au fost avansate trei puncte de vedere: 1) satisfacția cauzează performanța; 2) performanța cauzează satisfacția; 3) recompensele intervin între satisfacție și performanță.

Într-adevăr, relația dintre performanță și satisfacție produce o serie de probleme, printre care determinarea: cauzelor care determină satisfacția; factorilor ce influențează satisfacția; măsurilor și soluțiilor care ar putea fi luate pentru creșterea satisfacției și pentru creșterea ponderii acesteia asupra sporirii performanței.

La început, cercetările privind motivația, satisfacția și legătura lor cu performanța obținută au creat un model explicativ destul de plauzibil al producerii performanțelor de către satisfacție. Se credea, în mod eronat, că între satisfacție și performanță există o relație simplă, direct proporțională, că satisfacția este cauza directă, imediată și nemijlocită a performanței obținute în cadrul grupului. Insatisfacția este un demotivator, generează atitudini negative față de muncă, susține asumarea de responsabilități. Deci, dacă vrem să creștem performanța, trebuie să acționăm asupra satisfacției în muncă, care este unul dintre determinanții săi cauzali.

Însă, pe parcursul efectuării multor cercetări empirice s-a demonstrat că între satisfacție și performanță nu există nici o relație simplă și solidă. S-a observat că se poate imagina și un mecanism de producere în sens contrar, tot atât de plauzibil ca primul, și anume: că performanțele ridicate sunt asociate cu recompense atât

economice, cât și social-morale, care, la rândul lor, sunt responsabile de nivelul de satisfacție a muncii. Putem, deci, în acest caz să presupunem, în mod rezonabil, că performanțele sunt cauza nivelului de satisfacție a muncii. S-a ajuns la concluzia că chiar și în cazurile în care s-a depistat o corelație pozitivă între satisfacție și productivitate nu este întotdeauna clar dacă satisfacția cauzează înalta productivitate sau, invers, înalta productivitate produce starea de satisfacție.

Japonezul Toshiwo Doko, spre exemplu, a constatat existența unei corelații pozitive între nivelul motivației și nivelul productivității muncii (performanței). Dintre cele 9 grupuri investigate, 7 care se caracterizau printr-o productivitate ridicată înregistrau și o motivație ridicată și numai 2 dintre ele au productivitate scăzută, dispuneau de o motivație ridicată. La alte 9 grupuri situația era inversă: la 7 dintre grupurile care înregistrau o productivitate scăzută motivația era, de asemenea, scăzută și numai la 2 dintre cele cu productivitatea ridicată s-a întâlnit o motivație redusă.

Deci, satisfacția și motivația pot fi condiții necesare, dar nu și suficiente pentru o productivitate ridicată. Satisfacția acționează asupra productivității doar în cazurile limită, fie când este foarte scăzută, acțiunea având un caracter negativ, fie când este foarte ridicată, peste nivelul aspirațiilor, acțiunea sa având un caracter pozitiv. Când se află la un nivel considerat normal, satisfacția are o influență nesemnificativă asupra nivelului performanței atins. Aceasta se explică prin faptul, menționat mai sus, că asupra relației dintre satisfacție și performanță acționează o mulțime de factori (morali, economici, tehnici, psihosociali).

Evidența caracterului, mult mai complex decât se crezuse inițial, a impus necesitatea efectuării unor cercetări pentru căutarea și formularea unor modele teoretice noi pentru descrierea acestei complexități. Spre exemplu, James March și Henri Simon („Les organizations”, Paris, 1964), plecând de la premisa manifestării unui nivel de satisfacție sub așteptările participanților, au elaborat un model care a pus în evidență consecințele pe care nivelul scăzut de satisfacție le are asupra comportamentului organizațional asupra grupului de muncă. Ei pleacă de la următoarele enunțuri:

✓ cu cât satisfacția va fi mai scăzută, cu atât va fi mai intens comportamentul de căutare de programe de activitate care să le înlocuiească pe cele vechi sau să le îmbunătățească;

✓ cu cât mai intens va fi comportamentul de căutare, cu atât mai ridicată va fi valoarea așteptată a recompenselor;

✓ cu cât mai mare va fi valoarea așteptată a recompenselor, cu atât mai mare va fi nivelul de aspirații;

✓ cu cât mai ridicat va fi nivelul de aspirație, cu atât mai scăzută va fi satisfacția realmente obținută.

Aceste enunțuri demonstrează că procesul motivațional generator de satisfacție-însatisfacție nu se desfășoară „în cerc”, ci „în spirală”, starea spre care se tinde fiind cea de echilibru relativ stabil, care conține în sine germele unui nou dezechilibru.

Pentru ca acest model să poată funcționa, J. March și H. Simon consideră că necesită a fi respectate două condiții:

1) indivizii umani să perceapă mediul ca fiind primitor, căutarea de programe mai bune fiind considerată ca urmată de succes. În caz contrar, dacă mediul este perceput ca ostil – comportamentul de căutare de programe noi mai eficiente nu mai apare, iar consecința va fi apariția unor stări nevrotice, ca: agresivitatea, retragerea, alienarea, pasivitatea, sau chiar părăsirea grupului pentru unul mai primitor;

2) comportamentul de căutare să aibă un rezultat pozitiv, în caz contrar modelul neputându-se aplica.

Mergând mai departe, J. March și H. Simon formulează și câteva tipuri de programe de căutare de soluții pentru creșterea satisfacției, printre care:

– retragerea din respectivul grup pentru un același tip de grup, dar mai avantajos, sau înlocuirea acestora cu un grup de alt tip (de exemplu, schimbarea profesiei sau a locului de muncă);

– ridicarea performanței, în condițiile în care aceasta ar fi posibil de realizat și ar duce la ridicarea nivelului de satisfacție;

– alte posibilități de ridicare a nivelului satisfacției în cadrul grupului, fără a ridica performanța, spre exemplu, prin participarea la acțiuni sindicale revendicative. Însă, o asemenea alternativă poate fi efectuată la nivel individual, putând produce efecte negative la nivel de grup.

Alternativa cea mai dorită a se realiza este cea de-a doua.

Însă, deoarece, pe de o parte, starea de satisfacere-însatisfacție este rezultatul unei structuri motivaționale foarte diverse, iar, pe de altă parte, performanța este influențată, la rândul său, de o mulțime de factori, este normal ca între starea de satisfacție-însatisfacție, motivație și nivelul performanței atins la un moment dat, relația să fie variabilă și complexă, greu de determinat.

O altă problemă dificilă este crearea unei astfel de motivații a participanților care ar duce la o obținere de înalte performanțe. Relația dintre cantitatea și calitatea performanțelor și intensitatea motivației nu este direct proporțională. Creșterea intensității motivației, *supramotivarea*, conduce la dezorganizarea personalității umane, la o centrare a atenției asupra elementelor legate de realizarea scopului. Scăderea intensității motivației, *submotivarea*, diminuează angajarea în activitate, reduce nivelul performanțelor, demobilizează participanții. Prin urmare, se impune găsirea unui *optimum motivațional*, ce reprezintă un echilibru între sarcinile de realizat și presiunea exercitată de variate motive.

La momentul de față relația dintre satisfacție și performanță este interpretată mult mai nuanțat. Iată câteva argumente:

✓ satisfacția, deși legată de performanță, nu mai este concepută ca singura ei cauză, ci doar ca una dintre cauzele ei posibile;

✓ relația dintre satisfacție și performanță nu este constantă, ci variază în funcție de o serie de condiții particulare, de exemplu, ea este mai ridicată și puternică în condițiile muncilor complexe, calificate, decât în cazul celor simple, necalificate;

✓ într-un climat de tensiuni și conflicte nu se pot obține creșteri substanțiale și durabile nici ale satisfacției, nici ale performanței;

✓ se caută metode noi de schimbare care să ducă la creșterea concomitentă atât a satisfacției, cât și a performanței [14].

Referințe:

1. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol.2. - București, 2007, p.390.
2. Vlăsceanu M. Organizații și comportament organizațional. - Iași: Polirom, 2003, p.237.
3. Ibidem, p.246-251.
4. Buzărnescu Șt. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii. - București, 1995, p.83.
5. Hoffman O. Sociologia organizațiilor. - București, 2004, p.268-269.
6. Buzărnescu Șt. Op. cit. p.81-83; Zlate M. Op. cit., p.410-434.
7. Despre cele mai semnificative teorii ale motivației și satisfacției, *a se vedea*: Vlăsceanu M. Op. cit., p.238-246; Zlate M. Op. cit., p.448-458.
8. Zamfir C., Vlăsceanu L. Dicționar de sociologie. - București, 1998, p.370. M. Zlate analizează șase definiții. *A se vedea*: Zlate M. Op. cit., p.435-437.
9. Hoffman O. Op.cit., p.262.
10. Zlate M. Op. cit., p.441-442.
11. Cristea D. Psihologia socială. - București, 1992.
12. Zlate M. Op. cit., p.448-458.
13. Ibidem, p.462-463.
14. Ibidem, p.465.

Prezentat la 04.04.2008