

## SECȚIUNEA 4: CARPE SCIENTIAM: EVOLUȚIILE ȘTIINTELOR SOCIALE ȘI UMANITARE ÎN ECONOMIA CUNOAȘTERII

### MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES

#### MOTIVAȚIA ȘI SATISFACTIA ÎN MUNCĂ A ANGAJAȚILOR

Marina BAIEȘU, dr.

Email: [mbaiesu@yahoo.com](mailto:mbaiesu@yahoo.com)

Academia de Studii Economice a Moldovei,

str. Mitropolit Gavriil Banulescu-Bodoni 61, MD-2005, Chișinău, Republica Moldova

Telefon: (+373) 22224128; Fax: (+ 373) 22221968, [www.ase.md](http://www.ase.md)

**Abstract. Actuality:** Employee satisfaction is important because a person's attitude and beliefs affect their behavior. These can contribute to the employee working productively, or conversely, to working inefficiently.

Satisfaction also affects the general condition of the person, because the person spends a good part of the day at work. Respectively, if the person is dissatisfied with the work he carries out, it also affects other areas of life.

**Objective:** As benefits for the company, studying the degree of satisfaction will guarantee employee retention, increase productivity, reduce costs for recruitment and training, will ensure high quality products or services that will contribute to customer satisfaction and loyalty.

**Research methods:** In order to know the degree of satisfaction, profile questionnaires and / or interviews can be used. These tools measure the extent to which the employee is satisfied with the work he does, because it is imperative to match personal characteristics and values with those of the organization.

**Results:** There are many reasons why employees become discouraged by their jobs, including organizational stress, lack of communication and appreciation, and limited opportunities for promotion. Management needs to find ways to improve these factors so that they have a high degree of employee satisfaction and retention in the workplace.

**Key words:** Benefits, Compensation, Employees, Enterprise, Job Performance, Job Satisfaction, Motivation, Personnel Management, Workers

**JEL CLASIFICATION:** M 54, M 52, M 51, J 33, J 62

#### Ce trebuie de făcut pentru a motiva angajații?

O lungă perioadă de timp, s-a crezut că performanța unui angajat, randamentul și eficiența muncii acestuia ar depinde în special de cunoștințele, aptitudinile, abilitățile pe care el le posedă și pe care și le poate îmbunătăți prin training și formare profesională. Și totuși, managerii organizațiilor observau că persoane foarte dotate din punct de vedere fizic și intelectual - în funcție de natura muncii prestate - se dovedeau a avea performanțe foarte scăzute în comparație cu alții, mai puțin înzestrați. Justificarea pe care au găsit-o psihologii este faptul că, reușita activității de muncă se obține numai în sau și în condițiile în care dotarea și formarea individului sunt însoțite și susținute de o stare internă dinamizatoare, direcțională și energizatoare care îi permite individului să se centreze pe realizarea obiectivelor propuse și anume motivația [Zlate 2007, pp 385-386]

Capacitatea motivației de a determina o serie de caracteristici ale comportamentului în muncă este foarte bine surprinsă de Pinder [Pinder C., 1998, p.11] care preciza că motivația este *un set de forțe energice care își au originea atât în interiorul, cât și în exteriorul individului pentru a iniția comportamentul asociat cu munca și pentru a determina forma, direcția, intensitatea și durata sa.*

Contrar acestor abordări, există și o serie de psihologi care consideră că motivația poate să fie doar parțial factorul determinant al modului în care angajații muncesc și că există și alți factori, la fel de importanți, care le determină atitudinea față de muncă, oamenii muncind foarte mult chiar și atunci când nu sunt obligați să o facă, sau motivați. [McClelland D., 1980]

Prin urmare, toate aceste abordări, deși uneori considerate antagoniste, justifică nevoia de a realiza în continuare studii și cercetări cu privire la motivația în muncă, pentru a putea înțelege și explica comportamentele organizaționale și modul în care managementul unei organizații trebuie să acționeze în această direcție pentru a-și atinge scopul final – performanța.

Direct legat de diversele tipuri de motivații ale comportamentului organizațional și de performanță a apărut conceptul de satisfacție în muncă, pentru care au fost realizate nenumărate studii de-a lungul anilor, cu numeroase concluzii interesante.

Gradul de satisfacție a angajaților unei organizații este direct legat de o serie de factori ce țin atât de organizație și de locul de muncă, cât și de nevoile fiecărei persoane în parte. De aceea, în vederea evaluării satisfacției angajaților din perspectiva managementului organizațional trebuie să avem în vedere mai ales sistemul motivațional al fiecărui individ în parte.

Importanța muncii este deosebită pentru dezvoltarea fiecărui individ. În muncă persoana își satisface aspirațiile, își realizează idealurile și își îmbogățește personalitatea. La baza alegerii carierei stau: aspirațiile, idealurile, interesele, aptitudinile, etc. Astfel, în timp ce unii dintre noi optăm pentru o anumită meserie, deoarece credem că prin acea muncă ne vom realiza năzuințele, alții alegem o altă muncă pentru a obține un salariu mai bun, sau pentru a ne satisface nevoia de afiliere, sau pur și simplu, alegem o muncă la întâmplare, fără a ști prea multe despre ceea ce urmează să facem. Motivele care stau la baza alegerii unei cariere, sunt extrem de diverse.

Majoritatea care îmbrățișează succesul motivației nu neagă necesitatea angajaților de a avea un mobil bine conturat de a munci. Astfel, nu ne putem aștepta ca o procedură standard de motivație să fie eficientă în toate cazurile și pentru toți angajatorii, indiferent de domeniu.

Cu toate acestea se acceptă faptul că se poate acționa asupra întregului colectiv de angajați, îmbinând nevoile individuale cu cele ale motivării efective. Astfel, nevoile umane se pot clasifica în următoarele categorii: fiziologice, de securitate, sociale, de autorespect și de autoîmplinire, iar motivarea este influențată de satisfacție sau insatisfacție.

În acest cadru, conducerile agenților economici trebuie să se preocupe să elimine insatisfacția prin majorarea salariilor individuale ale angajaților, să le îmbunătățească ambianța de lucru și condițiile de muncă, să le asigure mai multe facilități.

Satisfacerea nevoilor fiziologice și de securitate poate fi considerată ca fiind echivalentul eliminării unor factori de insatisfacție, în timp ce satisfacerea unor nevoi superioare de ordin social și de autoîmplinire este echivalentul asigurării factorilor de satisfacție.

Desigur, angajații nu sunt motivați numai prin satisfacerea nevoilor fiziologice și de securitate. De asemenea, este incorect să vedem că nevoile umane se manifestă succesiv, cu apariția unei anumite categorii de nevoi.

Cu toate că cei mai mulți angajați sesizează imediat mediul de insatisfacție, în mod curent le este greu să spună de ce sunt nesatisfăcuți în lipsa elementelor de satisfacție sau atunci când prezenta acestora este greu sesizabilă. În schimb, ei trăiesc experiența unei ușoare neliniști sau insatisfacții.

Cu toate că, atât factorii de satisfacție, cât și factorii de insatisfacție sunt la fel de importanți pentru motivație, din cauza dificultății de a-i recunoaște pe cei din urmă, este mai important să se asigure factorii de satisfacție, decât să se elimine cei de insatisfacție. [Pașa F., Pașa L., 2011, p 17]

### Contextul procesului "motivație - satisfacție"

Satisfacția, spune A. Ripon [Ripon A., 1987, p 421], este produsul experienței concrete a relației psihice între individ și o anumită situație de muncă. Care sunt relațiile între satisfacție și motivație? După o sinteză de 5000 de studii cu privire la psihologia muncii industriale, Lawler [Lawler E., 1996] spune că satisfacția este un indicator al motivației, dar nu și cauza acesteia. Cei mai mulți autori însă corelează atât de puternic acești doi termeni, încât ajung să-i identifice.

Considerăm că așteptările și aspirațiile diferențiază motivația de satisfacție. Această teorie este aprobată de mulți autori: motivația este legată de un calcul probabilistic ce are drept caracteristică o evaluare a ceea ce va fi în viitor. Satisfacția se află în legătură directă cu experiența, având rol esențial în evoluția scopurilor și a proiectelor. Motivația precede satisfacția, dându-i acesteia semnificația și rațiunea de a exista.

De ce trebuie dezvoltată satisfacția și cum se poate realiza acest lucru? De ce întreprinderile caută să crească satisfacția în muncă? Care sunt caracteristicile satisfacției? Care sunt variabilele ce permit creșterea nivelului general de satisfacție în întreprindere? Ce determină ca salariații să fie mai mult sau mai puțin satisfăcuți de munca lor? Referința esențială o găsim la Herzberg: factorii de insatisfacție nu sunt aceiași cu factorii de satisfacție. Primii sunt factori extrinseci: politica și administrarea firmei, salariul, relațiile și condițiile de muncă. Dimpotrivă, factorii-sursă de satisfacție sunt factori intrinseci: reușita în muncă, natura muncii, stima altora, responsabilitatea asumată, promovarea. Pe lângă variabilele legate de muncă, satisfacția este determinată și de alți factori, cum ar fi:

- Satisfacția este obținută atunci când salariatul are impresia unui echilibru între ceea ce el aduce întreprinderii (competență, experiență) și ceea ce îi oferă întreprinderea (varietatea postului, nivelul de complexitate). Insatisfacția apare atunci când diferența este fie pozitivă (aduc mai mult decât primesc), fie negativă (aduc mai puțin deoarece nu primesc);
- Cu cât munca apare mai importantă, cu atât ea tinde spre satisfacție și invers. Cu cât așteptările personale sunt mai puternice în raport cu munca, cu atât insatisfacția are consecințe mai puternice (printre ele, absenteeismul);
- Se poate stabili o corelație între sănătatea mentală și satisfacție. Sănătatea mentală se diferențiază prin factori de anxietate, de stimă, de sensibilitate. Un salariat „echilibrat” are mai multe șanse să fie satisfăcut de munca sa. [Caramete C., 2004, p 97]

Se consideră că satisfacția globală față de slujbă nu este cea mai adecvată măsură pentru ceea ce simt oamenii pentru muncă. Oamenii putând fi satisfăcuți cu unele aspecte ale muncii și cu altele nu. O măsură globală a satisfacției nu poate reflecta clar aceste diferențe, astfel Duane și Sydney Schultz precizează că aceasta implică o colecție de numeroase atitudini.

La nivel internațional nu există încă un consens cu privire la cea mai bună metodă de măsurare a satisfacției în muncă (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Cele mai folosite metode pentru a evalua satisfacția în muncă sunt interviul și chestionarul. Indiferent de metoda utilizată, există două abordări cu privire la evaluarea satisfacției în muncă:

- O abordare holistică, ce măsoară **satisfacția globală** a angajaților prin întrebări generale, de tipul „cât de mulțumit sunteți de munca desfășurată?”. În accepțiunea lui Zlate (Zlate M., 2007, p.437) se poate vorbi despre un *indice global al satisfacției* ce poate fi considerat *un scor total al atitudinilor manifestate de oameni față de diferitele aspecte ale muncii sau media acestora*. Acestei abordări i-au fost aduse de-a lungul timpului foarte multe critici, atitudinea oamenilor față de muncă fiind dependentă de o multitudine de factori precum: recompensa, condițiile de muncă, relațiile cu managementul, securitatea etc.

- O abordare factorială a evaluării, ce măsoară **satisfacția „de fațetă”**, aceasta aducând în prim-plan faptul că satisfacția în muncă este influențată de diferite aspecte ale muncii, denumite fațete, două persoane putând avea același nivel al satisfacției globale, însă influențat de motive total diferite. De exemplu, o persoană poate fi extrem de mulțumită de salariul pe care îl obține în urma muncii prestate, însă poate fi foarte nemulțumită de condițiile de muncă și de relația cu șeful direct, rezultând în final un nivel al satisfacției moderat. Prin urmare, este important să identificăm factorii care determină satisfacția și insatisfacția pentru a putea lua măsuri de îmbunătățire a nivelului global.

Pentru măsurarea cât mai adecvată a satisfacției este necesară investigarea tuturor aspectelor de muncă. După cum sa vorbit anterior, deosebim satisfacția de fațetă, care cuprinde atitudinea angajatului față de anumite aspecte ale muncii sale: satisfacția salarială, satisfacția în legătură cu climatul socio-afectiv, promovările etc., și satisfacția generală ce se referă la mai mult decât simpla îmbinare a satisfacțiilor de fațetă. Se apreciază că numărul acestora variază de la un tip de slujbă la altul. Unele rețele sunt mai importante pentru anumiți angajați decât altele. Anumite aspecte ale satisfacției în muncă se găsesc doar în anumite munci, în timp ce altele sunt comune pentru toate.

În literatura de specialitate există trei perspective generale asupra satisfacției în muncă: una se leagă de caracteristicile postului, a doua de factorii sociali, iar a treia de factorii individuali. Conform explicațiilor legate de caracteristicile postului, satisfacția în muncă este determinată de natura muncii angajatului sau de caracteristicile organizației. Potrivit acestei perspective, angajații își evoluează cognitiv postul.

Satisfacția este în funcție de diferența dintre rezultatele muncii pe care oamenii le vor și pe cele care le percep. Salariații care își îndeplinesc cât mai mult din așteptările cu privire la munca lor vor înregistra nivele mai ridicate ale satisfacției. Din această perspectivă este importantă și corectitudinea distributivă a repartizării recompenselor. Corectitudinea distributivă apare când oamenii primesc ceea ce ei consideră că merită ca rezultat al muncii lor. Corectitudinea procedurală apare când procesul utilizat pentru determinarea rezultatelor muncii este văzut ca rezonabil. Percepția corectitudinii procedurale este influențată de explicarea deciziilor, consecvența procedurilor, utilizarea informațiilor corecte, comunicarea în dublu sens în timpul procesului.

Explicațiile prin prisma factorilor sociali se leagă de ipoteza conform căreia oamenii își dezvoltă raționamentele despre satisfacția în muncă pe baza interacțiunilor cu ceilalți. De exemplu, un nou angajat care interacționează cu alți angajați nesatisfăcuți are șanse mari să devină și el nesatisfăcut de slujba sa. Satisfacția față de munca prestată are o capacitate de a se emana în colectivul de muncă, având un caracter de contagiune.

Explicațiile individuale sunt printre cele mai recente, premisa lor fiind că anumiți oameni sunt predispuși să fie mai mult sau mai puțin satisfăcuți de munca lor, în ciuda modificării altor factori, adică satisfacția în muncă ar putea fi moștenită genetic. Dovezi aduc studiile realizate pe gemeni de către Arvey [Arvey R., 1989, pp. 187-192], care arată că aproximativ 30% din versiunea satisfacției în muncă poate fi atribuită factorilor genetici. În momentul de față se consideră că mecanismul este mai complicat, moștenindu-se tendința de a reacționa pozitiv la stimulii din mediu, care la rândul ei se exprimă posibil în satisfacție legată de muncă.

Este greu de desprins motivația de satisfacție. Desigur motivația are rol propulsiv, ce stimulează performanța, evaluarea pozitivă sau negativă a acesteia va produce satisfacție, iar satisfacția la rândul său reprezintă un suport pentru motivație. În urma atingerii scopurilor sale sau a celor propuse de organizație, stingerea tensiunii inițiale produce satisfacție. Majoritatea trebuințelor nu dispar prin

satisfacție, ce au tendința de a reapărea ciclic, la același nivel sau la un nivel mai amplu, ca modalități comportamentale sau scopuri.

Satisfacția în muncă este un feed-back motivațional legat de rezultatul evaluat al activității (atingerea scopului), o trăire subiectivă a evaluării externe și interne (internă – omul este mulțumit de ceea ce a făcut, externă – omul este mulțumit de ce/cât a câștigat, cum a fost evaluată munca sa de ceilalți). Munca permite atingerea unor scopuri foarte diverse: obținerea unei retribuții bănești, stabilirea unor relații interumane, folosirea capacităților mentale și fizice pentru a produce bunuri și servicii utile socialității, dobândirea unei competențe, realizarea unui sistem de apartenență, precizarea unui statut social, dobândirea prestigiului, realizarea unor idealuri, formarea și dezvoltarea personalității. [Sîrbu M., 2014, pp 52-53]

Sistemul de percepție și valori ale angajaților reprezintă, de fapt, elementele de bază ale procesului motivație — satisfacție, deoarece intervin relevanța și valoarea situației pentru angajat, respectiv interesul și dezinteresul pentru activitatea pe care o desfășoară efectiv.

Astfel, nu întotdeauna mărirea salariului implică creșterea motivației. Dacă motivația nu este percepută și ca o nevoie intrinsecă de muncă și de autorealizare profesională prin muncă, există riscul de a crede că o creștere de salariu implică și creșterea pe măsură a rezultatelor, respectiv a productivității muncii.

Acest aspect este evidențiat de faptul că agenții economici au procedat, an de an, la majorarea salariilor angajaților, fără însă ca rezultatele să crească cel puțin în aceeași proporție.

Mai mult, angajații agenților economici, știind că fie pentru o productivitate înaltă, fie pentru una scăzută vor primi același salariu, ei nu își implică întreaga capacitate pentru realizarea obiectivelor generale, aspect care practic determină demotivarea colectivelor de muncă. Numai teama de a deveni șomer poate fi o motivație adevărată și nu dorința de a realiza mai mult și mai bine.

Mijloacele clasice de creștere a salariilor și premiile nu oferă în prezent creșteri importante a veniturilor pentru a motiva angajații să adopte un alt comportament decât cel pasiv.

Pentru a motiva angajații să depună eforturi suplimentare, pentru a fi dinamici și creativi, trebuie oferite creșteri substanțiale a veniturilor acestora față de cele acordate în mod obișnuit.

Având în vedere că banii sunt un factor motivațional scump, majoritatea managerilor își îndreaptă atenția mai mult spre îmbunătățirea condițiilor de muncă și spre instruirea suplimentară a angajaților, decât să plătească salarii mai mari. [Pașa F., Pașa L., 2011, p 17]

De câțiva ani, companiile se concentrează să-și măsoare succesul în indicatori financiari. Respectiv, ei își distribuie eficient resursele cumpărând cele mai bune tehnologii, creând procese performante. Însă, cu toate acestea, companiile recurg la optimizare, outsourcing sau offshoring pentru a-și mări performanța organizațională. De ce se întâmplă acest fenomen?

Precum au arătat multiplele cercetări, performanța organizației este strict legată de satisfacția angajaților. Respectiv, 39% din capacitatea de muncă este atribuită gradului înalt de satisfacție. [Constantinescu A., 2014, p 89]

Satisfacția angajaților semnifică diferite lucruri pentru diferiți oameni. Respectiv, pentru a exclude conceptul general că satisfacția înseamnă doar gratitudinea plăcerii, asociindu-l cu fericirea și confortul, vom face referință la performanța înaltă la locul de muncă, împlinirea în bază de realizări și relații eficiente.

S-a observat că satisfacția în muncă este un factor indispensabil pentru explicarea comportamentului motivant ce determină implicarea în muncă a angajaților.

Gradul de satisfacție în muncă depinde de evaluările și așteptările angajaților, ceea ce înseamnă că ei pot avea același nivel de satisfacție, dar datorat unor motive diferite; respectiv, unul și același

factor poate produce un nivel diferit de satisfacție la diferite persoane sau chiar la aceeași persoană, dar în situații diferite. Lipsa de satisfacție în muncă poate cauza absenteism, fluctuații de personal, afectează motivația și performanțele angajaților.

Una dintre cele mai dificile aspecte de gestionat din domeniul Resurselor Umane este menținerea angajaților: înțelegerea de ce aceștia părăsesc organizația și ce se poate de făcut pentru a spori retenția angajaților.

Prin urmare, acesta este motivul primar datorită căruia organizațiile investesc resurse semnificative în training, dezvoltare, compensații materiale și nemateriale, precum și dezvoltă cultura organizațională, stabilesc strategii și obiective.

Astfel, prin măsurarea gradului de satisfacție / insatisfacție se poate diagnostica măsura în care unele programe de motivare au fost sau nu eficiente: creșterea satisfacției angajaților poate fi un indicator al utilității programelor respective.

Prin urmare, pentru a garanta satisfacția angajaților, se atrage atenție la următoarele aspecte:

1. Condițiile de muncă (dotarea fizică a companiei, disponibilitatea resurselor și condițiile de recreere);
2. Salariul și beneficiile (mărimea retribuției și gradul de echitate în distribuirea acesteia, precum și alte suplimente sau recompense obținute);
3. Oportunitățile de dezvoltare (disponibilitatea oportunităților de sporire a competențelor și frecvența acestora);
4. Colaborarea în companie (prezența suportului social, a relațiilor de ajutorare reciprocă, gradul de pregătire profesională a coechipierilor precum și calitatea relației cu supervizorii, nivelul de competență și interesul pe care îl manifestă supervizorii față de angajații cu care lucrează);
5. Structura și scopurile organizaționale (prezența oportunităților de promovare, gradul de rigiditate a structurii organizației, cunoașterea strategiei și obiectivelor companiei). [Ghidul antreprenorului, 2014]

## **CONCLUZIE**

Satisfacția angajaților este importantă deoarece atitudinea și convingerile persoanei îi afectează comportamentul. Acestea pot contribui la faptul ca angajatul să lucreze productiv, sau din contra, să lucreze ineficient.

De asemenea, satisfacția afectează starea generală a persoanei, din motivul că persoana își petrece o bună parte a zilei la serviciu. Respectiv, dacă persoana este nemulțumită cu munca pe care o desfășoară, aceasta afectează și celelalte domenii ale vieții.

Ca și beneficii pentru companie, gradul de satisfacție înalt va garanta retenția angajaților, creșterea productivității, se vor reduce costurile pentru recrutare și training, va asigura calitatea înaltă a produselor sau serviciilor ce vor contribui la satisfacția și loializarea clienților.

În vederea cunoașterii gradului de satisfacție pot fi utilizate chestionarele de profil și/sau interviurile. Aceste instrumente măsoară în ce măsură angajatul este mulțumit de munca pe care o face, pentru că este imperativ potrivirea caracteristicilor și valorilor personale cu cele ale organizației.

De asemenea, cât de confortabilă este comunicarea internă, cum se simte în raport cu superiorii și colegii. Oportunitățile de dezvoltare și promovare, la fel contribuie la menținerea angajaților și la gradul de mulțumire al acestora.

Respectiv, sunt numeroase motive din care angajații devin descurajați de meseriile lor, incluzând stresul organizațional, lipsa comunicării și a aprecierii, și oportunități limitate de creștere.

Managementul trebuie să găsească modalități de îmbunătățire a acestor factori, astfel încât să aibă un grad înalt al satisfacției și retenției angajaților la locul de muncă.

#### **BIBLIOGRAFIE**

1. Zlate M., *Tratat de psihologie organizational-manageriala*, volumul al II-lea, editura Polirom, Iasi, 2007, pp 385-386, 437
2. Pinder, C.C., *Work motivation in Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 1998, p.11
3. McClelland, D.C., *That urge to achieve*, în Ritchie, J.B., Thompson, P., *Organization and People: Readings, Cases, 1980*
4. Pașa F., Pașa L., Motivația angajaților, rev. Tribuna Economică, Nr. 34, București, 2011, p.17
5. Ripon, A., Satisfaction et implication dans le travail. In Lévy-Leboyer, & Spérandio (Eds.), 1987, p.421
6. Lawler, E., Satisfaction and behavior. In J. Hackman, E. Lawler, & L. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* New York: McGraw-Hill, 1996(pp. 78–87).
7. Caramete C., Motivate: satisfacția în procesul motivațional și implicarea în muncă, rev. Economia, ASE București Nr. 1, 2004, p.97
8. Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Jr., Segal, N. L., & Abraham, L. M., Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 1989, p. 187–192
9. Sîrbu M., Relația dintre motivație și satisfacție în muncă, Conferința practico-științifică cu participarea internațională: Practica psihologică modern, 26-28 septembrie 2014, pp. 49-57
10. Constantinescu A., Motivatie si satisfactie in procesul de munca. Comparatie 2008-2010, editura Universitatii din Bucuresti, 2014, p.89
11. Ghidul Antreprenorului, Satisfacția angajaților, componenta esențială a succesului companiei Chișinău, 2014