

RESURSA UMANĂ ȘI PERFORMANȚA ÎN ORGANIZAȚII

Conf. univ. dr. Diana Florența TĂNASE

<https://www.doi.org/10.52744/978-606-26-1601-4.03>

„Diferența dintre un deșert și o grădină nu
este apa, ci omul”
proverb arab - Peretti, 2013

Organizațiile, publice sau private, sunt prezente peste tot în jurul nostru, suntem parte integrantă a acestora. Fiecare dintre acestea are o misiune, un anumit scop și obiective bine stabilite. În același timp, în funcție de resursele de care dispun, dar și contextul socio-economic, optează pentru strategii mai modeste sau mai îndrăznețe, pentru a-și atinge obiectivele stabilite.

1. Organizația – abordări conceptuale

Societatea actuală se prezintă sub forma unui sistem de organizații care iau naștere, care interacționează mai mult sau mai puțin cu alte entități, care reușesc să se dezvoltă până la un anumit punct sau care, dimpotrivă, intră în faza de declin și dispar.

Dar dacă societatea, în ansamblul său, este un sistem de organizații, la rândul său, organizația are o structură sistemică, în cadrul căreia diferitele sale elemente care o compun se află în interdependență sau, cum ar afirma Burke și Litwin (2001), organizația este un sistem, constituit din subsisteme interconectate.

Organizațiile sunt sisteme *raționale* (urmăresc maximizarea rezultatelor), *deschise* (având schimburi permanente cu mediul), *complexe* (reunind un număr mare de elemente cu funcții clare, subsisteme care, de

asemenea, au rol important în funcționarea întregului), *dinamice* (se modifică în timp), *adaptive* (se află neîntrerupt în contact cu mediul de care este influențat, dar pe care, cel puțin într-o oarecare măsură, îl și influențează), *eterogene* (ele sunt foarte diferite nu numai în funcție de obiectul de activitate, ci și în funcție de alte criterii; mai mult, chiar și organizațiile cu același obiect de activitate prezintă numeroase particularități, pentru că obiectivele lor pot fi diferite, resursele materiale și nu numai pot fi diferite, dar, cu siguranță, oamenii din cadrul acestora sunt diferiți, cu nivel de pregătire, experiențe și, mai ales, personalități și motivații diferite), *entități de stocare și procesare a informațiilor* (în societatea actuală, nu doar tehnologia, ci și informația reprezintă elemente de diferențiere) etc. și, poate chiar mai mult decât orice, sunt *sisteme sociale*, deoarece în cadrul lor cea mai importantă resursă este resursa umană, ea având capacitatea de a valoriza și celelalte tipuri de resurse: materiale, financiare, informaționale, devenind, astfel, principala sursă de avantaj competitiv.

Organizațiile sunt prezente în toate domeniile de activitate – agricultură, industrie, construcții, comerț, servicii ș.a. – ele fiind, de asemenea, prezente nu doar în sfera economică, ci și în educație, sănătate, cultură, sport, justiție, asistență socială etc. și, nu în ultimul rând, în administrație publică, ele fiind „o extensie a propriei persoane”, conferindu-ne, în cele din urmă, o anumită identitate (Pintea, 2003).

Potrivit Dicționarului explicativ al limbii române (1998), organizația este o „*asociație de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți conform unui regulament sau unui statut, în vederea depunerii unei activități organizate.*”

Pe aceeași linie se înscriu și abordările altor autori.

După cum notează Gary Johns (1998), „*organizațiile sunt invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune, prin efort de grup.*” (Micle și Săucan, 2010). Citind această definiție, atenția ne este atrasă de conceptele „invenții sociale”, „scop” și „efort de grup”, ceea ce înseamnă că organizațiile sunt entități în care lucrează oameni, aflați în interacțiune, aceștia având un „interes” comun.

Potrivit lui Niculescu și Verboncu (2007), organizația reprezintă „*un grup de persoane care derulează activități comune orientate spre realizarea unuia sau mai multor obiective.*” Și din această definiție înțelegem că

organizațiile sunt, mai întâi de toate, sisteme sociale în care oamenii (conducători și subalterni), lucrând împreună, pun în mișcare celelalte resurse organizaționale, cu scopul de a-și maximiza rezultatele, acestea nefiind neapărat de natură economică.

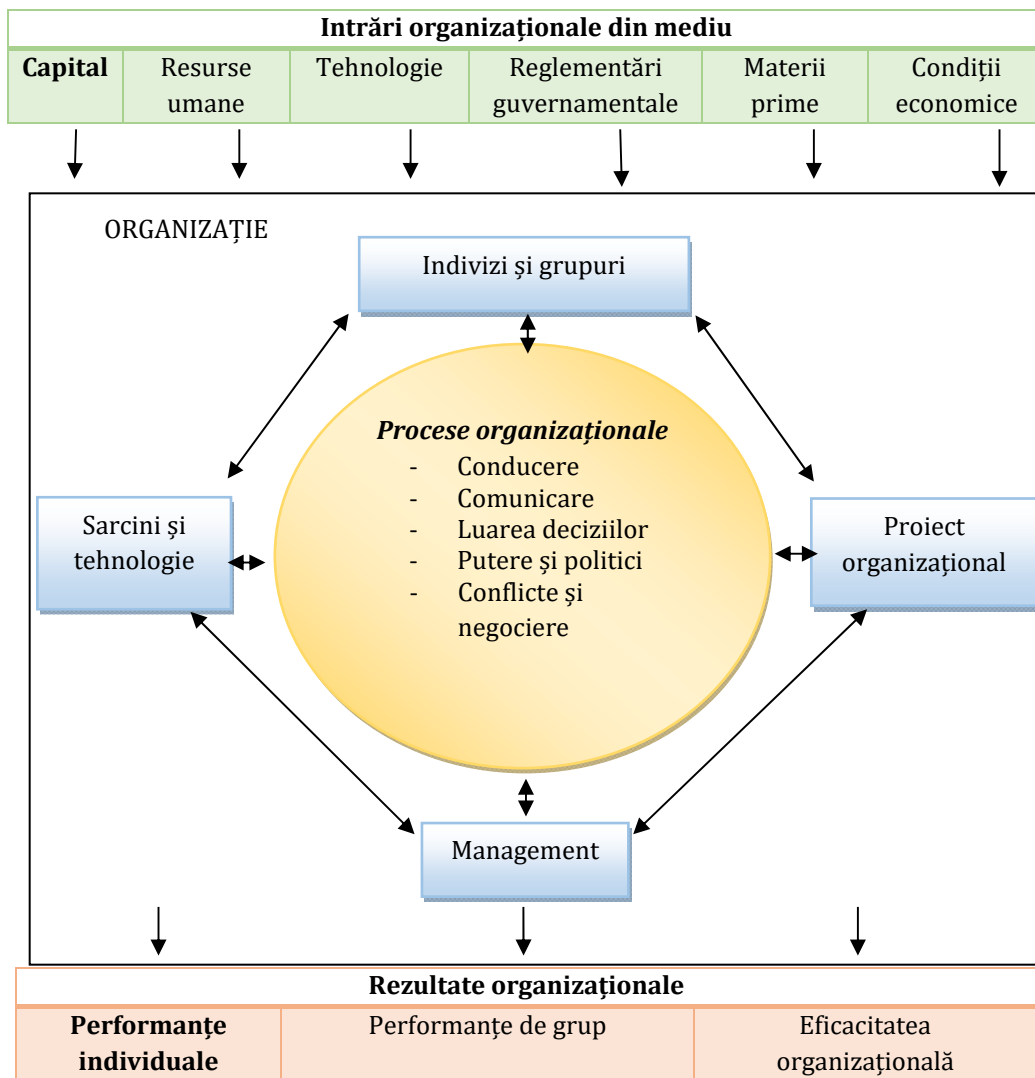


Figura 1. Modelul de management și comportament organizațional
 Sursa: Verboncu, Apostu, Gogîrnoiu și Zalman (2013, p. 37)

Datorită rolului factorului uman în cadrul organizațiilor și nu numai, studierea gândirii umane, în general, și a gândirii managerial-organizațio-

nale, în mod particular, ocupă numeroase pagini în cercetările economice, dar și în cele de sociologie și de psihologie socială (Iacob și Cismău, 2010).

Potrivit anumitor teorii (Mohamad, Lo și La, 2009), organizațiile evoluează în prezent către structuri în care poziția ierarhică superioară nu înseamnă doar autoritate, ci, mai cu seamă, responsabilitate, principala provocare a managementului fiind aceea de a motiva, de a convinge, de a inspira.

Organizația este, după cum rezultă din figura 1., acea entitate „definită de: indivizii și grupurile, sarcinile și tehnologia, structura, procesele și, ca aspect esențial, managementul.” (Verboncu, Apostu, Gogârnoiu și Zalman, 2013)

Într-adevăr, ca în cazul fiecărui sistem, organizațiile folosesc input-uri asupra cărora se acționează, într-o măsură mai mare sau mai mică, în vederea obținerii output-urilor destinate pieței.

Îndeplinirea obiectivelor organizației presupune asigurarea unui echilibru între calitatea subsistemelor tehnice și performanța subsistemului resurselor umane și, în acest context, succesul organizațiilor, privite ca „piloni ai societății”, reprezintă „un ingredient cheie pentru bunăstarea unei națiuni” (Brătian (căs. Gavrea), 2010).

Sintetizând definițiile prezentate mai sus, vom reține că, indiferent de obiectul lor de activitate, toate organizațiile au unele elemente comune:

- oamenii reprezintă o resursă cheie, poate cea mai importantă, în cadrul fiecărei organizații;
- între persoanele care activează în cadrul unei organizații se formează diverse conexiuni, pentru că, în vederea atingerii obiectivelor organizației, oamenii trebuie să acționeze împreună;
- organizațiile sunt entități structurate, în cadrul acestora formându-se ierarhii și stabilindu-se responsabilități specifice diferitelor posturi.

Pe de altă parte, din cele expuse până în prezent, înțelegem că organizațiile sunt catalizatori ai dezvoltării națiunilor, organizațiile moderne aducând, în mai puțin de două secole, progrese remarcabile pentru omenire (Laloux, 2017). Ele joacă un rol important în viața fiecărui individ, sunt „o extensie a propriei persoane” (Pintea, 2003), fiind numeroase cazurile în care oamenii se identifică, în mare măsură, cu organizația în care muncesc sau cu care se află în anumite relații de parteneriat. Deseori îi auzim pe acei angajați folosind posesivul „meu/mea”

sau „nostru/noastră”, atunci când fac trimitere la organizația în care lucrează („banca mea/noastră” pentru lucrătorii din sistemul bancar, „școala mea/noastră” pentru angajații din învățământ, „clubul meu/nostru” pentru cei care fac parte din diferite astfel de entități ș.a.m.d.).

Sentimentul de apartenență la o anumită organizație poate și trebuie să fie dezvoltat, dar întrebarea legitimă ar fi care este punctul optim în ceea ce privește implicarea fizică, intelectuală și, mai ales, emoțională a individului în organizația sau organizațiile din care face parte. În acest context, în literatura de specialitate apare și conceptul de „închisoare psihică” (Robbins, 1987), expresie folosită pentru definirea sugestivă a organizației în care individul este „încătușat” și din care nu poate ușor „evada”, ca urmare a implicării sale, uneori, mult prea mare. Robbins susține că organizațiile, prin intermediul fișei postului, a diferitelor norme și standarde, constrâng membrii săi să adopte un anumit comportament, iar aceste cerințe „acceptate” de către indivizi sunt, de fapt, „bariere artificiale care le limitează alegerile”.

În acest sens, M. Vlăsceanu (1999) afirmă că *„este o ironie a sorții că organizația, probabil desemnată inițial să-i servească obiectivele, interesele și scopurile ajunge, în ultimă instanță, nu să-l sprijine, ci să-l exploateze, nu să-i ofere beneficii și satisfacții, ci nemulțumiri și suferințe, nu să-i ofere un spațiu generos de gândire și acțiune, ci, dimpotrivă, să i-l limiteze până la punctul în care uneori sunt amenințate însăși libertatea și demnitatea.”*

Este evident faptul că, deși se vorbește despre drepturile salariatului la demnitate, sănătate și securitate în muncă, la egalitate de șanse și de tratament, la repaus zilnic și săptămânal, dreptul de a participa la diverse acțiuni colective (Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, 2022) etc., nu sunt deloc izolate situațiile în care aceste drepturi sunt încălcate, iar angajații sunt nevoiți, din diferite motive, să accepte condițiile impuse, pentru a nu-și periclita locul de muncă și, prin aceasta, posibilitățile de a-și întreține familia.

Desigur, generalizarea situației descrise mai sus ar presupune o abordare mult prea simplistă care nu ar conduce la rezultate corecte, în practică întâlnindu-se atât organizații care, din păcate, limitează foarte mult drepturile angajaților, dar și organizații care înțeleg că oamenii reprezintă resursa cea mai importantă, iar investiția în personal este o investiție cu rezultate pe termen lung, căci, așa cum afirma Richard

Branson, atât timp cât drepturile și nevoile lor sunt respectate și îndeplinite, angajații vor constitui „avantajul competitiv real al companiei”, ei fiind, de fapt, „cei care fac magia să se întâmple” (Nicolii, 2018).

Pe de altă parte, angajații ar trebui să înțeleagă și să aprecieze, atunci când este cazul, eforturile pe care angajatorul le depune pentru a crea acel climat socio-psihologic care să conducă la dezvoltarea personală și profesională a resursei umane. Fiecare parte are drepturi și obligații, interese și obiective individuale, dar îndeplinirea acestor obiective este, practic, condiționată de o bună colaborare, de ajungerea la acel numitor comun care să conducă la maximizarea rezultatelor tuturor celor implicați.

2. Followerii – vectori ai succesului organizației

Așa cum este bine înrădăcinat, capitalul uman este vital în orice organizație, este cel care pune în mișcare celelalte resurse și fără de care tot ce este antropic nu ar exista.

Tocmai de aceea, trebuie acordată o atenție deosebită atunci când se decide dacă un individ va face sau nu parte dintr-o anumită organizație. Există multe criterii de a ierarhiza angajații în organizație, fiecare având rolul său bine definit, însă trebuie identificate, în special, acele persoane care urmăresc direcțiile conturate de top management, care se încadrează în specificul organizației, sunt demne de încredere și pot fi urmate ușor de alte persoane.

Potrivit lui Stanton (2013), există mai multe tipuri de angajați, în funcție de comportamentul acestora:

- angajatul cu comportament de tip „yes” – cea persoană care spune „da” tot timpul, fără a-și expune propriile păreri, reușind să se încarce cu foarte multe sarcini, devenind greu să le ducă la bun sfârșit;
- angajatul cu comportament de tip „sheep” – este acel individ care doar îndeplinește sarcinile primite, fără a se implica în vreun fel în organizație;
- angajatul cu comportament de tip „alien” – se referă la acea persoană care este nemulțumită, nu ratează ocazia de a se plânger de organizația din care fac parte, fie că este vorba de politicile acesteia, de colegi ori șefi sau orice altceva;

- angajatul cu comportament de tip „effective” – ar trebui să fie prezent în organizații la scară largă, este cel dorit, acest tip fiind mai mult ceva aspirațional, deoarece fiecare dintre noi urmează o ciclicitate în activitatea pe care o desfășoară, nereușind să fie mereu la fel de eficient.

Trebuie precizat faptul că această clasificare cunoaște ușoare modificări în funcție de tipul organizației, în sensul că, în cadrul unei companii private (corporate sau alt gen), tipurile de comportament sunt diferite, comparativ cu cele din organizațiile de stat.

În cadrul primei categorii, target-ul impus, evaluările draconice (pe alocuri) dezvoltă alte tipuri de atitudini, prin urmare, relaționări și încadrări diferite în aceste clasificări.

Angajatul la stat poate fi (pe alocuri) constrâns de relații ierarhice care trebuie să urmeze linia politică sau limitarea bugetului care, de multe ori, nu este așa generos precum în mediul privat. Totodată, uneori lipsesc evaluările periodice, ceea ce conduce la o relaxare a angajatului, astfel încât acesta nu atinge potențialul maxim.

Cele amintite mai sus nu pot fi văzute izolat, ci împreună cu ideea de followership.

Conceptul de followership nu este o modă, nu este doar un cuvânt ce sună bine, ci trebuie să devină „parte” a organizației din care facem parte. Acesta este legat de leadership, fiind catalogat de unii autori (McCallum, 2013) un concept simplu care se referă la a urma o direcție bună, la ideea de a face parte dintr-o echipă, în vederea realizării unui proiect.

Potrivit studiilor în domeniu, acești indivizi, numiți followeri, sunt acele persoane fără de care nu pot exista lideri (Kotsev, 2021).

Termenul este des întâlnit în literatura de specialitate și trebuie să recunoaștem că acordă un alt statut, fie el chiar și simbolic, subordonatului.

Totuși, acest ultim termen se mai regăsește în literatură, deși, pe alocuri, este înlocuit cu partener, participant, colaborator (Crossman și Crossman, 2011).

Conform studiilor (Stanton, 2013), angajații nu urmează liderii, ci followerii. De ce oare? Pentru că aceștia au curajul să ia inițiativă și să încerce noi metode de a atinge obiectivele definite de lideri. Așadar, trebuie

să identificăm și să încurajăm aceste persoane extrem de valoroase pentru organizație.

Însă, acest lucru este greu de realizat, deoarece, cele mai multe organizații, sunt măcinate de invidie și intrigi. Dacă se mai adaugă și un conducător care vede lucrurile doar dintr-o anumită perspectivă, unul sau mai mulți colegi care îi țin isonul, este creat mediul toxic perfect. Ce poți face? Cât poți rezista? Cum să mai fii creativ/productiv când, pe lângă presiunea exercitată de sarcinile pe care le ai de îndeplinit, trebuie să faci față și valului de furie mascată a șefului care face în așa fel încât orice ai realiza să pară insignifiant, iar orice mică neconcordanță să capete dimensiuni inimaginabile? Cum rămâne, în acest caz, cu motivarea extrinsecă, respectiv cu cea intrinsecă?

Motivarea este extrem de importantă pentru îmbunătățirea productivității angajaților, prin urmare, pentru eficiența organizației per ansamblu. Motivarea este o componentă majoră a managementului (Dobrot, 2007), tocmai de aceea trebuie ca managerii – indiferent de nivelul piramidei manageriale – să posede cunoștințe în domeniu. Nu toți funcționăm la fel, așadar, metodele, tipurile de motivare se pot aplica diferit și vor avea impact diferit. Indubitabil însă, motivarea este un factor care generează performanță (Demyen, Lala-Pop, 2013).

Potrivit altor autori, motivarea este „procesul prin care salariatul alege o anumită conduită din mai multe posibile, pentru a-și realiza scopul și/sau a fi recompensat [...]. Scopurile urmărite pot fi tangibile (salariul) sau intangibile (satisfacția profesională)” (Drobot, 2007).

Personal, consider că motivarea stă la baza întregii performanțe a individului, ajutând la dezvoltarea competențelor și, de ce nu, surclasând cunoștințele mai ample în domeniu ale altor indivizi nemotivați. Altfel spus, nu este suficient să deții un set de cunoștințe, dacă nu ești motivat corespunzător, nu vei atinge performanța, relația dintre motivare – cunoștințe – performanțe fiind redată în figura de mai jos:

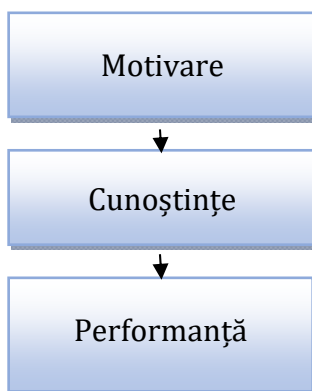


Fig. 2. Relația motivare – performanță

Există numeroase teorii privind motivarea indivizilor unei organizații, părerile fiind, de foarte multe ori, împărțite.

Literatura este generoasă și putem porni de la teoria lui Taylor – teoria instrumentalității – și continua cu teoria lui McClelland sau teoria nevoii de realizare.

O altă teorie este cea a lui Herzberg care se referă la două categorii de factori, fiind denumită Teoria factorilor duali, aceștia fiind clasificați astfel (Lefter, Deaconu și Manolescu, 2012):

- factori de igienă: politica organizației, managementul, competența tehnică, relațiile de muncă, remunerația, securitatea muncii, statusul;
- factori motivaționali: realizarea, avansarea, munca propriu-zisă, responsabilitatea.

Dacă analizăm cele două categorii de factori, constatăm faptul că aceștia ar putea fi încadrați diferit, în funcție de indivizii la care ne raportăm. Totodată, foarte important este faptul că, în viziunea autorului, opusul insatisfacției este lipsa acesteia, iar nu satisfacția însăși (Lefter, Deaconu și Manolescu, 2012).

Însă, așa cum suntem deja obișnuiți, părerile nu sunt unanim acceptate nici în cazul acestei teorii, trebuind observat că aceasta este corelată cu teoria lui Maslow, contrară, pe alocuri, cu teoria lui McGregor, ceea ce îi conferă un anumit statut, dincolo de toate criticile existente.

Teoria lui Maslow a influențat activitatea organizațiilor, în ciuda tuturor criticilor aduse acesteia. Ea clasifică nevoile indivizilor pe

5 niveluri, asemenea unei piramide (fiziologice, siguranță, afiliere, stimă și statut, autorealizare) fiind, mai degrabă, „o concepție filosofică asupra naturii umane” (Lefter, Deaconu și Manolescu, 2012), un punct de inspirație pentru manageri și nu numai, deoarece indivizii sunt unici și reacționează diferit în funcție de context.

Teoria lui McGregor sau Teoria X-Y surprinde prin simplitate, dar și rigiditate, totodată, și clasifică indivizii în două mari categorii: (Foris, 2007), (Lefter, Deaconu și Manolescu, 2012).

- categoria X include acele persoane care manifestă tendință de delăsare, chiar detestă munca, evită responsabilitățile sau sunt lipsite de ambiție.
- categoria Y include persoanele care consideră o normalitate efortul la locul de muncă, au inițiativă, se angrenează în diverse activități, fiind motivate de o forță intrinsecă, acceptând natural munca.

Cele două categorii opuse de indivizi necesită abordări diferite, astfel încât ambele să fie cât mai productive posibil.

Japonia, prin specialiștii săi, vine să întrească tabloul cu o nouă teorie. Această țară care este cunoscută pentru implementarea, dezvoltarea managementului calității aduce propria teorie Z care completează, oarecum, teoria X-Y. Practic, noua teorie este un melanj între părțile roz ale teoriei X-Y și elemente care caracterizează managementul din arhipelagul nipon, management care pune accentul pe loialitate, încrederea acordată individului și interesul pentru lucrul în echipă, aspecte care o limitează, însă, deoarece nu peste tot întâlnim același tip de cultură.

Literatura de specialitate nu se limitează la aceste teorii privind motivarea. O altă teorie foarte interesantă, care poate avea rezultate impresionante, dacă este corect aplicată de către cei responsabili, este teoria echității.

Societatea actuală este una a imaginii, a competiției și, prin urmare, angajații sunt extrem de atenți la ceea ce se întâmplă în organizație, care este sistemul de recompensare, cum pot urca ierarhic și care sunt relațiile din organizație, căci, așa cum a precizat Maslow „omul este un animal neîndestulat”, prin urmare, va avea în vedere, tot timpul, nivelul următor.

Teoria echității pune accent pe modul în care sunt tratați angajații, arătând că aceștia sunt mai motivați dacă simt că lucrurile sunt corecte, iar echitatea este cea care se regăsește în acea organizație, lipsa acesteia conducând la o demotivare a indivizilor, ceea ce se reflectă în productivitatea fiecăruia, respectiv în întârzieri, rezultate mai slabe la diversele activități.

Atunci când angajatul simte că există echilibru în distribuirea resurselor și recompenselor, motivația acestuia crește. Tocmai de aceea, managementul trebuie să pună accent pe echitate, aceasta fiind pilon al succesului unei organizații deoarece creează cadrul optim pentru dezvoltare.

Această ultimă teorie poate fi analizată împreună cu teoria așteptărilor, potrivit căreia angajații acționează în funcție de rezultatele ulterioare. Cunoscând cele două teorii (teoria echității și teoria așteptărilor), putem vorbi despre implicarea motivațională a indivizilor, altfel spus „modul în care înglobăm „activarea”, „direcționarea” sau „orientarea” motivațională” (Constantin, 2008).

Prin urmare, doar o organizație care apreciază corespunzător capitalul uman și are în vedere diversele modalități de motivare a acestuia poate trece peste provocările din societatea actuală, generate de contextul național sau internațional, deoarece realitatea ne arată că putem vorbi despre o economie care nu mai respectă tiparele.

3. Rolul motivației și implicării resursei umane în atingerea performanței în organizații

Conceptul de „motivare” provine din latinescul „movere”, ceea ce înseamnă „a pune în mișcare”.

Dicționarul explicativ al limbii române (2009) definește motivația ca fiind „totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.” Înțelegem că motivația este acea „forță” care, supusă unei presiuni, determină individul să acționeze într-o anumită direcție.

În literatura de specialitate găsim numeroase abordări ale conceptului de „motivație”, unele oferind o perspectivă psihologică, sociologică sau pedagogică, altele tratând conceptul din punct de vedere economic, al științelor administrative sau a altor domenii.

Deși nu există o definiție unanim acceptată, putem sintetiza că motivația reprezintă acele resorturi psihologice, procese de stimulare, impulsuri sau acei factori stimulatori care stau la baza comportamentului uman.

Indiferent cum este definită, cert este că motivația reprezintă un element fundamental în asigurarea productivității resursei umane și, totodată, în atingerea performanței în organizație.

Desigur, sunt și situații în care angajați cu o motivație puternică nu ajung la rezultatele dorite, dar acest fapt demonstrează că dinamica muncii este, într-adevăr, complexă, că performanța în organizație este condiționată de numeroase variabile și nicidecum nu diminuează importanța motivației care, indiferent de context, trebuie privită ca „un ingredient esențial în asigurarea performanței și productivității angajaților” (Ștefănescu, 2020).

Există numeroase clasificări ale motivației, dar, în ceea ce privește tema acestei lucrări, se pare că distincția dintre motivația intrinsecă și cea extrinsecă reprezintă un subiect care merită o atenție deosebită.

Motivația intrinsecă este cea care, potrivit unor cercetări (Micle și Săucan, 2010), oferă o rezistență mai mare la efectele unor factori nefavorizanți, este durabilă și conduce la rezultate mai bune și mai stabile în timp, comparativ cu motivația extrinsecă.

De asemenea, N. Marcu, S. Cârștina și M. Criveanu (2017) îndeamnă la „dezicerea de concepțiile sterile”, potrivit căroră, dintre toate tipurile de motivare, cea extrinsecă ar fi cea mai importantă și subliniază necesitatea de a ne îndrepta atenția, mai cu seamă, asupra motivației intrinseci.

După cum notează și R.A. Griggs (2010) „bucuria intrinsecă a unei persoane oferă o justificare suficientă pentru comportamentul său”, altfel spus, motivația intrinsecă apare atunci când oamenii desfășoară o activitate pentru a se bucura pur și simplu de ea, „nu solicită gratificații imediate pentru a fi întărită, se autogenerază și are resurse proprii de menținere și întărire” (Micle și Săucan, 2010), fiind „un impuls al sufletului”. Mai mult decât atât, studiile accentuează ideea că recompensele extrinseci subminează motivația intrinsecă, teoria evaluării cognitive arătând, totodată, că aceasta din urmă nu poate fi separată de sentimentul de autonomie (Jarjoura, 2014). Motivația intrinsecă decurge din acele

recompense intangibile, strâns legate de sentimentele de responsabilitate, realizare și autorealizare (Ștefănescu, 2020).

Sunt deja foarte cunoscute cuvintele lui Henry Ford: „Dacă tu crezi că poți sau crezi că nu poți, în ambele cazuri ai dreptate.” Această afirmație care surprinde foarte bine esența conceptului de self-management este, totodată, o expresie a rolului motivației intrinseci în reușita personală și în cea profesională, motivația intrinsecă fiind influențată de personalitatea individului, de nevoile pe care acesta le resimte, precum și de alți factori personali și psihologici.

Dar nu toți oamenii au aceleași nevoi, deci, nici aceleași motivații, tocmai de aceea managerii ar trebui să acționeze în mod distinct, „să se gândească la adaptarea mediului motivațional la individ” (Ștefănescu, 2020), unii dintre salariați fiind mai atrași de posibilitățile de afirmare, autorealizare, în timp ce alții sunt mai receptivi la stimulentele materiale, pentru aceștia din urmă, motivația extrinsecă având un impact mai puternic.

Spre deosebire de motivația intrinsecă, *motivația extrinsecă* nu pornește de la pasiuni sau de la anumite valori morale, nu izvorăște din interior, ci se referă la acele recompense venite din exterior, precum promovările, creșterile salariale, zilele libere, cadourile, notele, trofeele etc. sau la acele sancțiuni (concediere, retrogradare, reducerea salariului, mărirea programului de lucru ș.a.) care îl pot motiva sau îl pot face mai responsabil pe cel căruia îi sunt adresate.

Deși, așa cum am notat mai sus, motivația extrinsecă poate submina motivația intrinsecă, prin efectul suprajustificării, sunt numeroase situațiile în care recompensele de natură externă pot conduce la creșterea motivației intrinseci. De exemplu, dacă un angajat este pasionat de un anumit domeniu, aprecierile din partea managerilor, recompensele materiale, pe de altă parte, pot contribui la dezvoltarea încrederii în capacitățile proprii, acționând astfel, în mod pozitiv, asupra motivației intrinseci.

Prin urmare, în opoziție cu motivația intrinsecă, motivația extrinsecă „se centrează exclusiv pe interese” și oferă rezultate doar în măsura în care este întărită, ea putând fi atât *pozitivă* (recompense), cât și *negativă* (sancțiuni), pe termen scurt, ambele tipuri putând conduce la performanță (Micle și Săucan, 2010). Pe termen lung, însă, ca urmare a „limitelor

inevitabile de creștere a gratificațiilor sau pedepselor și de generalizare exhaustivă a lor” se poate ajunge la o „plafonare a performanței” (Micle și Săucan, 2010).

Chiar dacă, potrivit studiilor, există, de regulă, o corelație pozitivă între motivația angajaților și performanța organizațiilor, nu întotdeauna o motivație puternică va conduce la cele mai bune rezultate, dacă resursa umană nu dispune de competențele necesare, specifice posturilor respective sau dacă se confruntă cu bariere pe care nu le poate depăși (Micle și Săucan, 2010), aceste obstacole fiind, mai degrabă, elemente ce țin de macromediu, foarte greu sau poate imposibil de controlat. Desigur, în lipsa motivației, așa cum am arătat mai sus, chiar dacă angajații dispun de anumite competențe, rezultatele nu vor apărea și tocmai de aceea se afirmă că motivația reprezintă principalul ingredient al performanței.

Pe lângă multe alte clasificări, motivația poate fi *cognitivă* și *afectivă*, cea cognitivă referindu-se la componenta intelectuală a resursei umane (informare, învățare, cunoaștere, inovare etc.), în timp ce motivația efectivă se bazează pe emoții, fiind de dorit să te simți bine la locul de muncă, să fii apreciat, să te bucuri de recunoaștere, de prestigiu etc.

În literatura de specialitate, întâlnim și distincția între *motivația economică*, aceasta având la bază nevoile de natură economică, precum cele legate de salarii și venituri asimilate, autoturisme de serviciu, asistență medicală, echipamente sau, pe de altă parte, amenzi, penalizări etc. și cea *moral-spirituală* care pornește de la un anumit sistem de valori, de la elemente de ordin moral și se concretizează prin acordarea de încredere, recunoașterea meritelor, oferirea unor diplome și exprimarea mulțumirilor, aprecierilor sau, dimpotrivă, a muștrărilor, criticilor ș.a.m.d.

În concluzie, indiferent de modul în care este definită, de criteriul de clasificare sau de natura ei, motivația este o condiție necesară (deși nu întotdeauna suficientă) pentru succesul organizației, deoarece ea „are o legătură directă cu performanța individuală și colectivă” (Ștefănescu, 2020). Cu alte cuvinte, motivația este, în primul rând, personală, dar „este și rezultatul contextelor sociale de muncă” (Micle și Săucan, 2010), conducând la creșterea implicării în muncă și, în cele din urmă, la atingerea rezultatelor dorite.

Chiar dacă, de-a lungul timpului, conceptele de motivare și implicare au fost tratate, de multe ori, în același mod, ambele fiind generatoare de

performanță, teoriile privind implicarea se concentrează mai mult pe organizație, pe abordarea interactivă individ-organizație și subliniază faptul că organizația, la rândul său, contribuie la dezvoltarea psihologică a individului (scrigroup.com).

Referitor la implicarea angajaților, R.Ș. Igreț notează că în mediul de afaceri din România a pătruns, de mai mulți ani, termenul de „engagement” care, potrivit specialiștilor, „reprezintă mai mult decât implicarea sau angajamentul angajaților”, pe lângă implicare, cuprinzând energie și eficiență. Autoarea subliniază că termenul de „engagement” trebuie tratat în opoziție cu cel de „burnout”, acesta din urmă referindu-se la epuizare profesională, cinism și ineficiență (Deaconu și Igreț, 2019).

Totodată, trebuie reținut că rezultatele angajaților la locul de muncă sunt influențate, direct sau indirect, de numeroși factori. În acest sens, sincronizarea cu ritmul propriului corp, lumina soarelui, exercițiile fizice, exercițiile pentru creier, nutriția sănătoasă etc. contribuie la creșterea energiei, așa cum utilizarea excesivă a tehnologiei, multitasking-ul, numeroasele probleme care apar și deciziile pe care trebuie să le luăm la locul de muncă, întreruperile de activitate, dezorganizarea, stresul etc. sunt mari consumatoare de energie (Deaconu și Igreț, 2019), acestea din urmă ducând la ineficiență, ceea ce ne îndepărtează de posibilitatea atingerii obiectivelor profesionale individuale sau colective.

4. Performanța în organizații

În ultimele decenii, preocupările privind eficiența, productivitatea și excelența au devenit larg răspândite în organizații (Morin, 1995).

Într-o lume în care totul se derulează cu o viteză impresionantă, organizațiile sunt supuse unei presiuni incredibile în ideea de a păstra/crește numărul de clienți sau de a se alinia standardelor din domeniu.

Concurența acerbă, clientul tot mai pretențios, cetățeanul care are tot mai multe drepturi, toate acestea pun o presiune enormă pe umerii diverselor entități. Aceasta, însă, se revarsă asupra resursei umane deoarece ea este cea care trebuie să îndeplinească diversele task-uri, pentru a atinge obiectivele, indiferent de nivelul acestora.

Din dorința de a ține pasul cu schimbările pieței, respectiv cu directivele din domeniu (în cadrul instituțiilor publice), evaluările interne și/sau externe sunt tot mai prezente, încercând astfel să se determine

performanța organizației respective pentru o cât mai bună poziționare pe piață sau în domeniu în care aceasta acționează. Astfel, performanța este „un termen de referință” (Verboncu, 2013).

Performanța poate fi văzută ca o „măsură a modului în care un mecanism sau un proces își atinge scopul” (Ștefănescu, 2020).

Performanța organizațională mai poate fi privită și prin prisma competitivității, altfel spus capacitatea acesteia de a deține părți din piață la interior și/sau la exterior.

Performanța organizației este influențată de resursele sale, indiferent că avem în vedere resursele umane, materiale, financiare sau informaționale. Totuși, dintre toate acestea, resursa umană se detașează, deoarece este cea care pune în mișcare toate celelalte categorii amintite. Aceasta este strâns legată de competența managerilor, dar și a subordonaților.

Pe de altă parte, într-o manieră simplificată, performanța poate fi definită drept rezultat a două variabile, competență și atitudine, competența fiind bazată pe cunoștințe, deprinderi și abilități (Demyen și Popa, 2014) sau performanța se poate referi la productivitate, respectiv la „trinomul” productivitate, creativitate și loialitate (Stanciu, Leovaridis și Ionescu, 2003).

Performanța poate fi văzută și prin prisma anumitor indicatori, calculați după formule bine stabilite, precum cea a productivității, adică rezultatul dintre input-uri și output-uri.

Încă din 1986, Cameron a ajuns la concluzia că „nu există o conceptualizare a performanței organizaționale care să fie atotcuprinzătoare” (Ștefănescu, 2020).

Acest lucru poate fi explicat prin faptul că organizațiile sunt eterogene și chiar dacă acestea se aseamănă prin domeniul de activitate, obiectivele sunt distincte, deoarece se raportează la o serie de factori, niveluri diferite ale acestora, ceea ce face diferită măsurarea performanței. Totuși, în linii mari, putem spune că există o multitudine de indicatori, metode de măsurare prin care să se monitorizeze performanța unei organizații, depinde doar de aceasta ce va alege pentru evaluarea proprie.

Evaluarea performanței se poate referi la modul în care angajații își îndeplinesc sarcinile (din punct de vedere calitativ și cantitativ), la nivelul resurselor implicate, la timpul necesar pentru ducerea la bun sfârșit a task-urilor sau alte aspecte reprezentative pentru organizație. Aceasta poate

avea un rol benefic pentru entitate, condiția de bază fiind să fie realizată corect (Nica, 2010).

Performanța organizației poate fi influențată de o serie de factori, precum:

- motivația (intrinsecă, extrinsecă);
- climatul organizațional;
- modul de realizare a evaluărilor;
- nivelul și calitatea resurselor organizației;
- valorile de referință / exigențele pieței;
- contextul socio-economic;
- alți factori.

Trebuie precizat faptul că determinanții amintiți anterior pot căpăta dimensiuni diferite în condiții de spațiu și timp și, bineînțeles, acestora li se pot adăuga alții, dependenți de conjunctură.

Prin urmare, din cele prezentate mai sus, devine evident faptul că reușita (performanța) organizației este condiționată de existența unei resurse umane instruite și motivate care, astfel, poate face ca lucrurile să se întâmple.

Bibliografie

1. Brătian (Gavrea), C., (2010), *Rolul diagnosticului organizațional în îmbunătățirea performanțelor firmei*, teză de doctorat – rezumat, FSEGA, UBB, Cluj-Napoca.
2. Burke, W., Litwin, G., (2001), A casual model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545.
3. Constantin, T., (2008), Predictorii ai persistenței motivaționale; rolul implicării motivaționale, *Cercetarea psihologică modernă: direcții și perspective*.
4. Crossman B., Crossman J., (2011), Conceptualising followership – a review of the literature, *Leadership* 7(4) 481–497, lea.sagepub.com, DOI: 10.1177/1742715011416891.
5. Deaconu, A., Igreț, R., (2019), *Provocări pentru managementul resurselor umane în organizațiile moderne*, Editura ASE, București.
6. Demyen S., Lala Popa I., (2013), Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis, *Procedia Economics and Finance* 6 (2013) 232-241.

7. Demyen S., Lala Popa I., (2014), Methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 43-50.
8. Drobot, L., (2007), *Managementul dezvoltării organizației școlă. Perspective*, Editura Mirton, Timișoara.
9. Foris, T., (2007), *Managementul resurselor umane*, Editura Infomarket, Brașov.
10. Griggs, R.A., (2010), *Psihologie: o introducere concisă*. ediția a treia, Worth Publishers. New York.
11. Iacob, D., Cismaru, D.M., (2010), *Organizația inteligentă. Zece teme de managementul organizațiilor*, ediția a doua, rev., Editura Comunicare.ro, București.
12. Jarjoura, B., (2014), Intrinsic motivation and extrinsic motivation, *Studia Universitatis Moldaviae*, nr. 9 (79), Seria „Științe ale educației”, pp.196-199.
13. Kotsev, E., (2021), Followership Resilience in Administrative Structures: A New Perspective, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue 2021, pp. 37–53, DOI: 10.24193/tras.SI2021.3
14. Laloux, F., (2017), *Organizația reinventată, Un ghid pentru crearea organizațiilor inspirate de stadiul următor al conștiinței umane*, Editura Vellant, București.
15. Lefter, V., Deaconu A., Manolescu A. (coord), (2012), *Managementul resurselor umane*, Editura Prouniversitaria, București.
16. Marcu, N., Cârștina, S. și Criveanu, M. (2017), Analysis of the correlation between organizational culture and performance indicators, *Journal Economica*, nr. 2 (100), iunie 2017, Chișinău, pp. 116-123.
17. McCallum, S. J., (2013), *Followership: the other side of leadership*, <https://iveybusinessjournal.com/publication/followership-the-other-side-of-leadership/>, Issues: September / October.
18. Micle, M.I., Săucan, D.Ș., (2010), *Motivarea personalului: ghid pentru manageri*, Editura Tribuna Economică, București.
19. Mohamad, A.A., Lo, M.C., La, M.K., (2009), Human resource practices and organizational performance. Incentives as moderator, *Journal of Academic Research in Economics*, volume 1, number 2, pp. 229-244.
20. Morin, E.M., (1995), Organizational effectiveness and the meaning of work. In T.C. Pauchant and associates (Ed.). *In Search of Meaning. Managing for the Health of our Organizations, our Communities and the Natural World*. San Francisco: Jossey Bass, pp. 29-64, [Online] disponibil la adresa https://www.researchgate.net/publication/277313498_Organizational_effectiveness_and_the_meaning_of_work, accesată la data de 03 iulie 2022.
21. Nica P., (2010), *Evaluarea performanțelor resurselor umane*, Editura SEDCOM LIBRIS, Iași.

22. Nicolii, E., (2018), *Angajații – cea mai importantă resursă a business-ului tău*, [Online] disponibil la adresa <http://www.contabilitate-timis.ro/angajatii-cea-mai-importanta-resursa-a-business-ului-tau/>, accesată la data de 05 iulie 2022.
23. Niculescu, O., Verboncu, I. (2007), *Managementul organizației*, Editura Economică, București.
24. Peretti, J-M., (2013), *Ressources humaines*, 14e edition, Vuibert, Paris.
25. Pinteș, M., (2003), Omul în organizația sa, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, IX, pp.179-184.
26. Robbins, P.S., (1987), *Organization theory: Structure, design and applications*, second edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
27. Stanciu Ș., Leovaridis C., Ionescu M. (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București.
28. Stanton, K. (2013), „*Angajații nu urmează liderii, ci followeri eficienți*”. *Aceștia sunt mai importanți decât liderii*”, www.manager.ro, accesat la 15 iulie 2022, disponibil la <https://qipa.net/2013/10/21/angajatii-nu-urmeaza-liderii-ci-followeri-eficienti-acestia-sunt-mai-importanti-decat-liderii/>
29. Ștefănescu, S.C. (2020), *Evaluarea impactului politicilor motivaționale asupra performanțelor organizaționale*, Editura Universitaria, Craiova.
30. Verboncu, I., Apostu, C.M., Gogârnoiu, D.M., Zalman, M. (2013), *Management: eficiență, eficacitate, performanțe*, Editura Universitară, București.
31. Vlăsceanu, M., (1999), *Organizațiile și cultura organizației*, Editura TREI, București.
32. *** Academia Română, Institutul de Lingvistică (1998), *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, Editura Univers Enciclopedic, București.
33. *** Academia Română, Institutul de Lingvistică (2009), *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a revăzută și adăugită, Editura Univers Enciclopedic Gold, București.
34. *** Ministerul Muncii și Solidarității Sociale (2022), *Drepturile salariaților în România*, [Online] disponibil la adresa:
35. <https://mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/munca/52-mobilitatea-forței-de-munca/697-3-condiții-de-munca>, accesată la data de 05 iulie 2022.
36. *** *Motivarea, satisfacția și implicarea în muncă*, [Online] disponibil la adresa <https://www.scrigroup.com/management/resurse-umane/motivarea-satisfactia-si-impli61445.php>, accesată la data de 16 iulie 2022.