

Motivarea – cheia succesului pentru angajați și organizații

Costache Adina Andreea
Costache Diana Alexandra

Rezumat: Motivarea angajaților a reprezentat dintotdeauna o provocare pentru conducerea de vârf a unei organizații. Oamenii sunt motivați de lucruri diferite, iar cu cât numărul subordonaților unui manager este mai mare, cu atât acesta va întâmpina mai multe greutăți în procesul de gestionare a resurselor umane. Un manager are rolul de a crea un climat motivațional adecvat subordonaților săi, un mediu ambiant la locul de muncă, unde angajații să se simtă apreciați și să își execute sarcinile la capacitate maximă. Acest lucru va conduce la eficiență și productivitate crescută, implicit la performanțe individuale și organizaționale. Din acest motiv, un manager ar trebui să conștientizeze că cea mai importantă resursă pe care o deține în cadrul organizației pe care o conduce este resursa umană. Angajații reprezintă factorul primordial în orice instituție. Un manager de succes cunoaște acest lucru și pune accent pe satisfacerea nevoilor și necesităților subordonaților săi, conștientizând valoarea resurselor umane, fără de care o organizație nu s-ar putea dezvolta și atinge nivelul de performanță dorit. Pentru atingerea succesului, scopurile și obiectivele organizației trebuie să coincidă cu cele ale salariaților. În caz contrar, angajații nu își vor executa sarcinile cu maximum de efort și niciun tip de performanță nu va fi atins. De aici, rezultă că performanțele individuale ale angajaților conduc în final la performanțele organizaționale. Indiferent de tipul de motivare, impactul acesteia asupra performanțelor individuale și organizaționale este unul major. În ciuda faptului că există tipuri de motivare care influențează în mod negativ performanțele, asta nu înseamnă că nu le influențează în mod semnificativ.

Cuvinte cheie: motivare intrinsecă, extrinsecă; performanță individuală, organizațională.

Abstract: Motivating employees has always been a challenge for the top management of an organization. People are motivated by different things, and the greater the number of subordinates of a manager, the more difficulties he will face in the human resources management process. A manager has the role of creating an adequate motivational climate for his subordinates, an ambient environment at the workplace, where employees feel appreciated and perform their tasks to the maximum capacity. This will lead to increased efficiency and productivity, implicitly to individual and organizational performances. For this reason, a manager should be aware that the most important resource he owns within the organization he leads is the human resource. Employees are the primary factor in any institution. A successful manager knows this and puts emphasis on satisfying the needs and necessities of his subordinates, realizing the value of human resources, without which an organization could not develop and reach the desired level of performance. To achieve success, the goals and objectives of the organization must coincide with those of the employees. Otherwise, the employees will not perform their tasks with maximum effort and no type of performance will be achieved. From here, it follows that the individual performances of the employees ultimately lead to the organizational performances. Regardless of the type of motivation, its impact on individual and organizational performance is a major one. Despite the fact that there are types of motivation that negatively influence performance, this does not mean that it does not significantly influence them.

Keywords: intrinsic, extrinsic motivation; individual, organizational performance.

1. Introducere

Motivarea angajaților a reprezentat dintotdeauna o provocare pentru conducerea de vârf. Este necesar să se înțeleagă și să se conștientizeze faptul că oamenii sunt motivați diferit, iar un manager, oricât de profesionist ar fi, nu va putea niciodată să știe cu exactitate ceea ce îl motivează pe fiecare salariat în parte. Astfel, rolul acestuia este acela de a încerca să creeze un mediu ambiant la locul de muncă, unde angajații să se simtă apreciați și să se automotiveze. La fel de important de acceptat este faptul că o organizație nu va putea să atingă performanțe înalte dacă angajații săi nu sunt motivați să-și execute sarcinile la capacitate maximă. Astfel, performanțele individuale sunt cele care vor conduce la performanțele organizaționale. Managerul trebuie să pună accent mai întâi pe satisfacția nevoilor subordonaților săi și să-i „ajute” să evolueze pe plan individual, pentru ca, mai apoi, să-și poată duce la bun sfârșit misiunile organizației.

Scopul lucrării este acela de a conștientiza cât de valoroasă este resursa umană într-o organizație și cât de necesar este să se pună accent pe necesitățile și așteptările salariaților, în vederea atingerii atât a performanțelor individuale, cât și a celor organizaționale.

Obiectivele referatului sunt reprezentate de conștientizarea impactului major al motivării în rândul salariaților, în vederea dezvoltării și perfecționării acestora, prin atingerea performanțelor individuale, care, implicit, vor conduce la performanțele organizației.

La baza lucrării au stat materiale teoretice semnificative, precum cărți, proiecte, jurnale, articole, reviste de psihologie, manuale virtuale, materiale ale conferinței internaționale științifico-practice. În urma unor conspectări amănunțite și a efectuării unei părți aplicative, prin elaborarea unui chestionar de opinie, am analizat impactul creat de motivarea salariaților în vederea obținerii de performanțe individuale și organizaționale, identificându-se astfel importanța și necesitatea acestora pentru atingerea succesului, atât al angajaților, cât și al întregii organizații.

2. Motivarea

2.1 Definirea motivării

Motivarea reprezintă o componentă majoră a managementului și unul dintre subiectele cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate. Prin urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, deseori contradictorii¹. În esență, motivarea constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului, la care se adaugă gradul de participare al fiecărui individ la realizarea obiectivelor. În contextul managementului resurselor umane, motivarea este definită drept un proces individual, intern, introspectiv, ce generează un anumit comportament. De asemenea, motivarea reprezintă una dintre cele mai importante responsabilități ale unui manager, căruia, în cadrul exercitării funcției de antrenare, îi revine și rolul de a crea climatul motivațional adecvat subordonaților săi². Astfel, sistemul de motivare nu reprezintă un set de practici bine definite, ci un mod de gândire și de abordare a semnificației și impactului modalităților de recompensare a angajaților într-o organizație complexă^{3 4}.

2.2 Tipuri de motivare

Conform literaturii de specialitate, există mai multe tipuri de motivare, printre care se identifică două mari categorii: motivarea intrinsecă-extrinsecă, motivarea pozitivă-negativă.

2.2.1 Motivarea intrinsecă și extrinsecă

Motivarea intrinsecă (denumită și internă sau directă) este centrată pe individ, care este determinat să se implice și să depună efort, întrucât în urma acestor procese va obține satisfacții interioare, ce țin de personalitatea sa⁵. Acest tip de motivare presupune existența unei dorințe interioare a unei persoane de a-și atinge anumite obiective, fiind strâns legată de împlinirea nevoilor psihologice.

La pol opus, motivarea extrinsecă (cunoscută și sub numele de motivare externă sau indirectă) reprezintă o relație individ-organizație, salariatul fiind determinat să se implice și să depună efort în vederea atingerii anumitor obiective, pentru a genera anumite reacții din partea firmei⁶.

¹ Nicolescu, O. & Verboncu, I., *Fundamentele Managementului Organizației*, Ed. Universitară, București, 2008, pp. 28-35.

² Burduș, E. & Popa, I., *Fundamentele Managementului Organizației*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013, p. 44.

³ Bîrcă, A., *Strategia de recompensare a personalului- parte integrală a strategiei de afaceri*, Ed. Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău 2013, pp. 35-41.

⁴ Coroi, P. & Marian, M.L., *Motivarea complexă a personalului*, Ed. Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău, 2016, pp. 25-30.

⁵ Nicolescu, O. & Verboncu, I., Op. cit, p. 45.

⁶ Nicolescu, O. & Verboncu, I., Op. cit, pp. 28-35.

2.2.2 Motivarea pozitivă și negativă

Motivarea pozitivă se bazează pe creșterea eforturilor și contribuției personalului, în vederea realizării obiectivelor. Satisfacțiile sunt amplificate, în urma realizării sarcinilor de un nivel accesibil majorității salariaților, iar motivațiile utilizate asigură atât creșterea veniturilor angajaților, cât și a moralului și statutului acestora. Mai mult, acest tip de motivare contribuie la conturarea unui climat organizațional propice muncii și performanțelor ridicate, dar și la dezvoltarea individuală a angajaților, prin instaurarea unui moral ridicat⁷. Motivarea negativă se axează tot pe sporirea eforturilor și contribuției personalului la îndeplinirea obiectivelor, însă satisfacțiile în procesul muncii sunt diminuate, iar sarcinile atribuite sunt deosebit de solicitante. Astfel, motivarea negativă duce la conturarea unui moral scăzut al salariaților, la inhibarea acestora și la un climat organizațional tensionat, ce defavorizează obținerea de rezultate performante⁸.

3. Performanța

Performanța în orice activitate umană se bazează pe resursele care sunt din ce în ce mai limitate și pe nevoile care sunt într-o continuă multiplicare și diversitate. Performanța se înregistrează atât la nivel individual, cât și la nivelul întregii organizații.

3.1 Performanța individuală

La nivel individual, performanța poate fi definită drept aportul adus de fiecare membru al unei organizații, în vederea realizării obiectivelor acesteia. Conform celor subliniate de R. Mathis, performanță individuală se poate exprima sub 3 forme: productivitate, inovare și loialitate. Dacă obiectivul principal al organizației este reprezentat de progresul și dezvoltarea personală, atunci ar trebui să se țină cont în egală măsură de aceste 3 elemente^{9, 10}.

3.2 Performanța organizațională

„Performanța organizațională este un concept foarte larg, care cuprinde diferite dimensiuni ale excelenței manageriale, operaționale și competitive ale unei organizații și ale activităților acesteia. Cu excepția performanțelor financiare, există câțiva indicatori nonfinanciari de performanță care au fost consemnați în studiile anterioare, pentru a îmbunătăți înțelegerea performanței organizației, cum ar fi performanța pieței și satisfacția clienților”¹¹. Productivitatea organizațională reprezintă un element existențial pentru implementarea unor strategii organizaționale. Rolul principal în obținerea performanței îl are managerul, deoarece el este acea persoană care se ocupă cu motivația subalternilor. Pe lângă motivarea subalternilor, un manager mai trebuie să stabilească obiectivele generale ale organizației, strategiile prin care să se realizeze atingerea obiectivelor implementate de o firmă (maximizarea profitului, îmbunătățirea rentabilității investiției, atragerea unor clienți noi, menținerea clienților vechi, dezvoltarea unui nou produs). Atingerea performanței este unul dintre obiectivele unei organizații, aceasta fiind determinată de factorul uman care generează îndeplinirea funcțiilor managementului¹².

⁷ Nicolescu, O, & Verboncu, I, Op. cit, pp. 30-34.

⁸ Ibidem, p. 40.

⁹ Maldur, I., *Performanța profesională- element de bază al dezvoltării personalului*, Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, 2015, pp. 433-435.

¹⁰ Micle, M.I., *Satisfacția și performanță*, Revista de psihologie, 2009, București, pp. 75-95.

¹¹ Chen, S.C, & Quester, P., *Modeling Store Loyalty Perceived Value in Market Orientation Practice*, Journal of Service Marketing, 2006, pp. 189.

¹² Luț, D.M, *Theoretical considerations on job motivation, job satisfaction and work performance*, Universitatea Creștină”Dimitrie Cantemir”, 2012, pg 65-79.

4. Relația dintre motivare și performanță

În ceea ce privește legătura dintre motivare și performanță, practica este cea care susține afirmația conform căreia este evidentă relația de condiționare reciprocă dintre cele două concepte¹³. În general, fiecare angajat este motivat să se comporte într-un anumit fel, dacă acesta apreciază că performanțele sale vor avea parte de anumite consecințe. De aici rezultă că motivarea angajaților nu există în sine, aceasta depinzând de context, de valorile personale ale fiecărui individ în parte, precum și de percepțiile acestuia¹³.

Existența unui personal motivat, orientat spre realizarea obiectivelor instituției și dedicat activității profesionale, reprezintă unul dintre factorii de succes în vederea asigurării performanței optime individuale și organizaționale. Scopul oricărui manager al unei organizații este de a crește performanța angajaților săi. Modul în care aceștia acționează într-o instituție este legat de anumiți factori interni și externi, care le condiționează comportamentul și care reprezintă, de fapt, motivația fiecăruia dintre ei¹⁴. Practica este cea care demonstrează că o organizație rămâne competitivă numai în cazul în care deține un management performant în utilizarea resurselor umane. Pentru ca organizația să atingă excelența, este nevoie ca performanța individuală să fie ridicată. Performanța individuală ține cont de capacitatea angajaților de a executa ceea ce li se cere, de dorința acestora de a depune efortul necesar, de instruirea și perfecționarea lor, dar și de sistemul de motivare¹⁵. Studiile psihologice demonstrează că motivarea salariaților din cadrul unei organizații contribuie la obținerea performanțelor, însă creșterea acestora nu este întotdeauna direct proporțională cu intensitatea motivației. În cazul sarcinilor simple, repetitive, odată cu creșterea intensității motivației, se observă și creșterea nivelului performanței. La pol opus, în cazul sarcinilor complexe, creșterea intensității motivației determină creșterea nivelului performanței, însă doar până la un anumit punct, după care se înregistrează o stagnare sau chiar un declin. O motivație prea puternică stârnește apariția anumitor emoții, care la rândul lor generează dezorganizarea, ce împiedică progresul, uneori ducând chiar la regres¹⁶.

Astfel, a fost introdus conceptul de optim motivațional, respectiv acea intensitate optimă a motivației care să conducă la obținerea unei performanțe înalte sau cel puțin a celei așteptate¹⁷. Pentru atingerea optimului motivațional, se are în vedere combinarea permanentă a motivației intrinseci cu cea extrinsecă pozitivă, cu scopul creșterii performanței, dar și a dezvoltării potențialului uman al vieții personale¹⁸.

Cât despre performanța organizațională, se poate afirma faptul că motivarea angajaților reprezintă factorul esențial al acesteia, fiind cheia succesului unei organizații. Procesul de motivație constituie un proces complex, datorită gradului său ridicat de dificultate. Pentru obținerea unei performanțe organizaționale cât mai ridicate, managerul trebuie să sistematizeze și să generalizeze anumite principii, reguli, concepte motivaționale care să crească productivitatea organizației. Principala datorie a managerului este aceea de a crea un climat cât mai favorabil pentru angajații săi; astfel, el trebuie să-i motiveze pe cei dezinteresați să își exercite propriile îndatoriri.

Performanța în orice activitate umană se bazează pe raportul efect-efort. Acest raport este reprezentativ pentru cele 3 stiluri manageriale, deoarece fiecare stil adoptat de către un manager este influențat de comportamentul angajaților și presupune un grad ridicat de efort depus. Pentru a determina o performanță organizațională bună în cadrul unei organizații, se adoptă concomitent stilurile manageriale. Adoptarea unui singur stil managerial nu este benefică pentru obținerea eficienței activităților manageriale, deoarece organizația este formată din multe persoane care au

¹³ Bîrcă, A, Op. cit, pp. 45-50.

¹⁴ Cotelnic, A., *Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanței organizației*, Analele ASEM, Chișinău, 2013, pg 7-14.

¹⁵ Luț, D.M, Op. cit, pp. 65-79.

¹⁶ Ibidem, p. 83.

¹⁷ Micle, M.I, Op. cit, pp. 75-95.

¹⁸ Luț, D.M, Op. cit, pp. 65-79.

propriul lor stil de executare a îndatoririlor. Cel mai eficient stil este stilul participativ, deoarece acesta pune accentul pe motivația deplină a angajaților și reduce apariția conflictelor ¹⁹.

Pornind de la analiza literaturii de specialitate specifice temei abordate, s-au formulat următoarele ipoteze ale cercetării:

H1: Motivarea influențează performanța individuală.

H2: Motivarea influențează performanța organizațională.

5. Metodologii

Metodologia cercetării a constat în elaborarea unei chestionar format din 8 întrebări, care a fost adresat persoanelor angajate din România. Chestionarul s-a transmis pe Google Forms și a avut o durată medie de 5 minute. În urma aplicării acestuia, au fost culese 189 de răspunsuri. Structura chestionarului a fost simplă, cu întrebări demografice, abordând diferite subiecte, precum: pregătirea profesională, domeniul de activitate, vechimea, funcția exercitată și întrebări de opinie cu privire la tipurile de motivare și la performanțele organizaționale și individuale. Interpretarea rezultatelor a fost realizată prin intermediul regresiei multiple. Pentru aceasta nu s-au luat în considerare un număr de 11 participanți, deoarece aceștia nu erau salariați. Respondenții au fost în proporție de 46% de gen masculin și 54% de gen feminin, fiind angajați în domeniul public în proporție de 65,6%, iar în domeniul privat de 34,4%. În cadrul organizațiilor, respondenții au exercitat funcții de manager (22,2%) și de executant (77,8%), având o experiență sub 5 ani (60,3%), între 5 ani și 10 ani (16,9%), între 10 și 15 ani (8,5%), peste 15 ani (14,3%).

6. Rezultatele cercetării

În vederea testării ipotezei H1 au fost luate în considerare motivarea pozitivă și negativă și motivarea intrinsecă și extrinsecă. Astfel, efectele motivării pozitive și negative asupra performanțelor individuale ale angajaților sunt ilustrate în Tabelul 1.

Tabelul 1

Impactul motivării pozitive și negative asupra performanței individuale

Variabile independente	Coefficient estimare (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	0,740	0,216	3,424	0,001
Motivarea pozitivă	0,571	0,061	9,281	0,000
Motivarea negativă	0,206	0,064	3,200	0,002
$R^2 = 0,484; F_{(2,175)} = 82,032; p < 0,005$				

Regresia multiplă a fost utilizată pentru a evalua influența motivării pozitive și a celei negative asupra performanței individuale dintr-o organizație. Rezultatele au arătat că cele două variabile explică 48,4% din variația performanței individuale, înregistrate în cadrul unei întreprinderi ($R^2 = 0,484; F_{(2,175)} = 82,032; p < 0,005$). Atât motivarea pozitivă, concretizată prin posibilitatea de a învăța lucruri noi, aprecierea la locul de muncă, climatul propice, programul flexibil și relațiile bune cu colegii, ($B = 0,571; t = 9,281, p < 0,005$), cât și cea negativă, justificată prin muștrare, sancționare, amenințări și teama salariatului de a-și pierde locul de muncă, ($B = 0,206; t = 3,200; p < 0,005$) influențează în mod semnificativ și pozitiv performanța individuală din cadrul unei organizații.

¹⁹ Mihăescu, N., *Stilurilor manageriale predominante la managerii instituțiilor preuniversitare*, Universitatea de Stat „B.P. Hasdeu”, Ceahlău, 2017, pp. 107-110.

De asemenea, se mai poate afirma că, pe măsură ce motivarea pozitivă crește cu o unitate, crește și performanța individuală cu 0,571 unități, iar pe măsură ce motivarea negativă crește cu o unitate, crește performanța individuală cu 0,206 unități.

Pe de altă parte, efectele dintre motivarea intrinsecă și extrinsecă asupra performanței individuale sunt ilustrate în Tabelul 2.

Tabelul 2

Impactul motivării intrinseci și extrinseci asupra performanței individuale

Variabile independente	Coefficient estimare (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	0,959	0,209	4,582	0,000
Motivarea intrinsecă	0,540	0,101	5,337	0,000
Motivarea extrinsecă	0,123	0,101	1,212	0,227
$R^2 = 0,462; F_{(2,175)} = 75,156; p < 0,005$				

Regresia multiplă a fost utilizată pentru a evalua influența motivării intrinseci și a celei extrinseci asupra performanței individuale din cadrul unei organizații. Rezultatele au arătat că cele două variabile explică 46,2% din variația performanței individuale a unei firme ($\square^2 = 0,462$; $\square_{(2,175)} = 75,156$; $p < 0,005$). Doar motivarea intrinsecă (executarea cu plăcere a sarcinilor de la locul de muncă, climatul adecvat, posibilitatea de a învăța lucruri noi, sentimentul de apreciere la locul de muncă) influențează într-un mod semnificativ și pozitiv performanța individuală ($B = 0,540$; $t = 5,337$; $p < 0,005$), în timp ce motivarea extrinsecă, care reiese din interesul major al salariatului pentru salariul oferit, flexibilitatea programului, stabilirea unor relații bune cu colegii, ($B = 0,123$; $t = 1,212$; $p > 0,05$) are o influență pozitivă, dar nesemnificativă din punct de vedere statistic asupra performanței individuale. De asemenea, se mai poate afirma că, pe măsură ce motivarea intrinsecă crește cu o unitate, crește și performanța individuală cu 0,540 unități, iar pe măsură ce motivarea extrinsecă crește cu o unitate, performanța individuală crește cu 0,123 unități.

Prin intermediul acestei lucrări s-a urmărit să se analizeze și care sunt influențele motivării asupra performanțelor organizaționale. Astfel, efectele dintre motivarea pozitivă și cea negativă asupra performanțelor organizaționale sunt ilustrate în Tabelul 3.

Tabelul 3

Impactul motivării pozitive și negative asupra performanței organizaționale

Variabile independente	Coefficient estimare (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	0,890	0,234	3,798	0,000
Motivarea pozitivă	0,607	0,067	9,103	0,000
Motivarea negativă	0,122	0,070	1,744	0,083
$R^2 = 0,431; F_{(2,175)} = 66,371; p < 0,005$				

Regresia multiplă a fost utilizată pentru a evalua influența motivării pozitive și a celei negative asupra performanței organizaționale din cadrul unei întreprinderi. Rezultatele au arătat că cele două variabile explică 43,1% din variația performanței organizaționale a unei firme ($\square^2 = 0,431$; $\square_{(2,175)} = 66,371$; $p < 0,005$). Doar motivarea pozitivă influențează semnificativ și pozitiv performanța organizațională ($B = 0,607$; $t = 9,103$, $p < 0,005$), în timp ce motivarea negativă ($B = 0,122$; $t = 1,744$; $p > 0,005$) influențează în mod pozitiv, dar nesemnificativ din punct de vedere statistic performanța organizațională din cadrul unei firme.

De asemenea, se mai poate afirma că, pe măsură ce motivarea pozitivă crește cu o unitate, crește și performanța organizațională cu 0,607 unități, iar pe măsură ce motivarea negativă crește cu o unitate, performanța organizațională crește cu 0,122 unități.

Totodată, efectele dintre motivarea intrinsecă și extrinsecă asupra performanțelor organizaționale sunt ilustrate în Tabelul 4.

Tabelul 4

Impactul motivării intrinseci și extrinseci asupra performanței organizaționale

Variabile independente	Coefficient estimare (B)	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta	1,020	0,224	4,552	0,000
Motivarea intrinsecă	0,325	0,108	3,003	0,003
Motivarea extrinsecă	0,340	0,108	3,134	0,002
$R^2 = 0,422; F_{(2,175)} = 63,981; p < 0,005$				

Regresia multiplă a fost utilizată pentru a evalua influența motivării intrinseci și a celei extrinseci asupra performanței organizaționale dintr-o firmă. Rezultatele au arătat că cele două variabile explică 42,2% din variația performanței organizaționale, înregistrate în cadrul unei întreprinderi ($\square^2 = 0,422; \square_{(2,175)} = 63,981; p < 0,005$). Atât motivarea intrinsecă ($B = 0,325; t = 3,003, p < 0,005$), cât și cea extrinsecă ($B = 0,340; t = 3,134; p < 0,005$) influențează în mod semnificativ și pozitiv performanța organizațională din cadrul unei instituții. De asemenea, se mai poate afirma că, pe măsură ce motivarea intrinsecă crește cu o unitate, crește și performanța organizațională cu 0,325 unități, iar pe măsură ce motivarea extrinsecă crește cu o unitate, crește performanța organizațională cu 0,340 unități.

7. Concluzii

Funcția de motivare are scopul de a stimula angajatul în vederea atingerii performanțelor. Aceasta îi determină pe oameni să își depășească propria limită, să realizeze lucruri mai eficiente în domeniul activităților prestate. Funcția de motivare îi revine managerului, ea reprezentând una dintre cele mai importante strategii pe care un manager le adoptă pentru a realiza o performanță organizatorică ridicată.

În urma interpretărilor rezultatelor, s-a constatat faptul că fiecare om este motivat de lucruri diferite, astfel pentru a putea obține o bună performanță un manager trebuie să adopte pentru fiecare subaltern câte un stil managerial diferit.

Pentru motivarea negativă, acesta trebuie să adopte un stil autoritar, iar pentru cea intrinsecă și pozitivă, stilul managerial adoptat este cel liberal.

Motivarea extrinsecă presupune adoptarea unui stil managerial participativ. Atunci când își doresc performanță, productivitate crescută și eficiență, managerii trebuie să satisfacă necesitățile subordonaților lor, angajații reprezentând factorul primordial într-o organizație.

Pe lângă adoptarea stilurilor de management aferente fiecărui timp de motivație, un manager de succes știe că un angajat, care își petrece o bună parte a timpului la locul de muncă, are și alte așteptări, în afară de bani și succes, cum ar fi: o atmosfera pozitivă, aprecierea în cadrul organizației, relațiile armonioase cu echipa etc. Astfel, din perspectivă managerială, este necesară dezvoltarea unei culturi organizaționale care să promoveze valorile, creativitatea, echitatea, justiția și care să vizeze atât performanța organizațională, cât și satisfacția angajaților.

Dacă scopurile organizației nu coincid cu scopurile angajaților, atunci aceștia nu vor lucra eficient în vederea realizării misiunii organizației. De aici, rezultă că performanțele individuale sunt cele care conduc la performanțele organizaționale. În acest mod, această lucrare este utilă personalului din cadrul conducerii de vârf al unei instituții / firme / organizații, deoarece evidențiază tipurile de motivare influențate de diferiți factori, precum: salariul, climatul favorabil, promovarea, sancționarea, posibilitatea de a învăța lucruri noi, concedierea etc.

Referitor la rezultatele obținute în urma aplicării regresiei multiple, se mai poate trage următoarea concluzie: motivarea pozitivă și cea negativă influențează atât performanța individuală, cât și performanța organizațională, într-o proporție mai mare comparativ cu impactul produs de motivarea intrinsecă și cea extrinsecă.

Ca în orice activitate desfășurată, există anumite limite în cadrul lucrării științifice care împiedică atingerea nivelului optim dorit. Principala limită existentă în cadrul elaborării lucrării a fost reprezentată de durata mică de timp avută la dispoziție pentru strângerea unui număr rezonabil de răspunsuri la chestionarul de opinie.

De asemenea, un alt inconvenient a fost acela al subiectului abordat în cadrul lucrării, subiect extrem de dezbătut în literatura de specialitate, despre care mulți consideră că tot ceea ce era de spus, a fost spus deja. Nu în ultimul rând, un alt dezavantaj ar putea fi reprezentat de imposibilitatea cunoașterii gradului de sinceritate și implicare al celor ce au oferit răspunsuri la chestionarul de opinie.

Pentru îmbunătățirea lucrării se pot adopta următoarele decizii: chestionarul să fie completat doar de persoanele care au o vechime în muncă mai mare, folosirea mai multor întrebări închise care se reducă gradul de nesinceritate al persoanelor, să nu se abordeze un subiect prea general, să se abordeze teme de interes personal.

Bibliografie

1. Bîrcă, A. (n.d.). *Strategia de recompensare a personalului – parte integrantă a strategiei de afaceri*, Analele ASEM, ediția a X-a, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/18750.
2. Burduș, E., & Popa, I. (2018). *Fundamentele managementului organizație*. Editura Pro Universitaria, București.
3. Cotelnic, A. (2013). Secția I. Business și administrare. *Motivarea non-financiară a angajaților – factor important în asigurarea performanței organizației*, Analele ASEM, ediția a XI-a, nr.1, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/22694.
4. Chen, S.C., & Quester, P.C. (2006). *Modeling Store Loyalty Perceived Value in Market Orientation Practice*. Journal of Service Marketing, 20, 188- 198.
5. Coroi, P., & Marian, M. L. (2016). *Motivarea complexă a personalului*, Universitatea Tehnică a Moldovei, <http://repository.utm.md/handle/5014/970>.
6. Luț, D. M. (2012). Quaestus multidisciplinary research journal. *Theoretical considerations on job motivation, job satisfaction and work performance*, Facultatea de Management Turistic și Comercial Timișoara, Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir", România, 1(1), 65-79, <https://ideas.repec.org/a/dcc/journal/v1y2012i1p65-79.html>.

7. Maldur, I. (n.d.). *Performanță profesională – element de baza al dezvoltării personalului*, Universitatea de Stat din Moldova, 433-435, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/97698.
8. Micle. M. I. (2009). *Satisfacția și performanță*, Revista de psihologie, 55(1-2), 75-91, https://revistadepsihologie.ipsihologie.ro/images/revista_de_psihologie/2009_1-2/RevPsih_1-2_2009.pdf#page=75.
9. Mihăescu, N. (2017). *Stilurilor manageriale predominante la managerii instituțiilor preuniversitare*, Universitatea de Stat “B.P.Hasdeu”, Ceahlău, 2, 107-110.
10. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2008). *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 28-35.