



Motivație versus deficit de competență Lipsa de motivație și metode manageriale de motivație!

*Articol scris de Marian Rujoiu
Trainer Extreme Training, Furnizor de performanță
www.traininguri.ro*

Am hotărât abordarea acestei teme puțin diferit, în sensul că înainte de a discuta de metode cheie de motivare trebuie să identificăm corect dacă avem de-a face cu lipsă de motivație sau cu un deficit de competență profesională !

În acest articol vom stabili exact cum anume putem pune un diagnostic corect pe problema: deficit de competență sau lipsă de motivație. Totodată, în termeni de soluții voi prezenta care sunt acele metode prin care putem rezolva fiecare din cele două probleme. Subiectul este foarte important întrucât lipsa motivației sau deficitul de competență sunt generatori imediați de neperformanță, lucru pe care probabil ni-l dorim cel mai puțin!

Este bine când dorim să motivăm angajații dar mai înainte de asta trebuie să aflăm dacă acestora le lipsește întradevăr motivația!

Analizând cazul în care salariații obțin performanțe scăzute trebuie să avem în vedere dacă performanța scăzută este rezultatul unei competențe profesionale scăzute sau este cauzată de lipsa motivației. Astfel în cele două situații atitudinea adoptată de manager trebuie să fie total diferită.

Competența profesională scăzută se observă mai ales în cazul în care fiind pus în fața unor sarcini dificile, angajatul poate dovedi o **"insuficiență" a competenței** profesionale, ale cărei cauze pot fi:

- cunoștințe de specialitate reduse,
- lipsă de experiență,
- atitudine nepotrivită a angajatului (față de muncă, față de echipă, față de superiori),
- abilitate redusă în domeniul în care performanța nu a atins nivelul așteptat.

Cum punem diagnosticul corect?



1. Pentru a se stabili că, într-o anumită situație concretă, este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să se ia în considerare felul în care a acționat salariatul în trecut față de sarcini asemănătoare. În cazul în care în perioadele trecute acesta a făcut față cu succes unor sarcini similare, înseamnă că este vorba de o lipsă de motivație.
2. De asemenea se va lua în considerare și dificultatea sarcinii care a generat lipsa de performanță. Dacă avem de-a face cu sarcini care nu presupun un "consum" sporit de cunoștințe și deprinderi, lipsa oricărui progres în realizarea sarcinii dovedește lipsă de interes, deci lipsă de motivație.

Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](http://www.traininguri.ro) ,
B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33



3. Un alt punct care trebuie luat în seamă este observarea reacției salariatului în fața neîndeplinirii sarcinii. Dacă acesta manifestă dezinteres față de nerealizarea adecvată a sarcinii, este din nou un semn al lipsei de motivație.

Cum îmbunătățim competențele?

În situația în care se stabilește în mod clar că nu lipsa de motivație a cauzat nivelul redus de performanță, se va stabili împreună cu salariatul un plan de îmbunătățire a competenței profesionale după cum urmează:

- se va stabili ce curs de perfecționare trebuie să urmeze salariatul,
- se vor identifica procedurile de lucru care-i sunt neclare angajatului,
- se vor revizui aceste proceduri
- se va explica încă o dată cum trebuie urmată procedura de lucru pentru sarcina în care angajatul a dovedit competență profesională scăzută.

Indicatori fermi ai lipsei de motivație:

Odată ce am stabilit ca nu avem de-a face cu deficit de competență profesională se trece la analiza motivației acestuia. Lipsa motivației unui salariat se poate recunoaște prin faptul că acesta:

- nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar,
- întârzie,
- pleacă mai devreme,
- își ia zile libere fără a da explicații satisfăcătoare,
- lungește cât se poate de mult pauzele pentru a rămâne cât mai puțin timp de lucru,
- nu se oferă niciodată să efectueze ore suplimentare,
- nu respectă termenele limită,
- nu-și asumă răspunderea pentru lucrurile care merg prost și
- nu urmează instrucțiunile care i se dau.

CE METODE MANAGERIALE DE STIMULARE A MOTIVAȚIEI AVEM LA ÎNDEMÂNĂ?

Mai jos vă voi prezenta patru metode de stimulare a motivației utile mai ales managerilor HR, dar utile și acelor angajați care vor să-și îmbunătățească motivația internă!

1. Comunicarea în procesul de motivare

Comunicarea în procesul de motivare a angajaților se va face în funcție de nevoile acestuia, de factorii care îl stimulează spre a lucra mai bine precum și de ceea ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune.

Momentele alese pentru a efectua comunicarea sunt:

- *înainte*, pentru a preîntâmpina lipsa performanței,
- în fiecare moment, *deci permanent* pentru a urmări realizarea performanței și



Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](http://www.extremetraining.ro) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33



- *după*, pentru a analiza împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus și pentru a aduce la cunoștință recompensele și sancțiunile stabilite.

Prin discuții individuale, fișe de stabilire a standardelor de performanță se realizează informarea salariaților cu privire la standardele de performanță stabilite și împreună cu aceștia se hotărăsc recompensele, dar și sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței, personalul având astfel posibilitatea de a înțelege consecințele acțiunilor lor.

Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor se va explica angajaților unde anume greșesc și cum se pot îndrepta, oferindu-le soluții și accentuând impactul nerealizării performanței asupra echipei de lucru. Mai înainte de toate este foarte important a nu se va trece cu vederea efectul unei munci bine făcute și se vor încuraja salariații să-și aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

Analizând împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus se va conduce discuția astfel încât salariatului să-i fie clar ce a făcut bine și ce a greșit, recompensele și sancțiunile care se impun fiind comunicate în timp util și aplicate exact așa cum s-a convenit inițial.

2. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este una dintre cele mai utilizate metode moderne de stimulare a motivației, pentru aplicarea căreia se va ține seama de următoarele măsuri:

- încadrarea obiectivelor compartimentului în obiectivele generale ale organizației;
- stabilirea obiectivelor fiecărui salariat;
- alinierea obiectivelor angajaților la obiectivele organizației
- consultarea angajaților la stabilirea obiectivelor, a modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum și cu privire la fixarea termenelor de lucru;
- stabilirea împreună cu salariații a libertății de acțiune pe care aceștia o vor avea, precum și supervizarea necesară;
- decizia cu privire la modul de măsurare a performanțelor și la tipul de recompense și sancțiuni aplicate.

Managementul prin obiective conduce la rezultate foarte bune în procesul de stimulare a motivației dacă se îndeplinesc o serie de condiții cumulative:

- salariații cunosc obiectivele;
- obiectivele sunt realiste, posibil de atins și precis descrise;
 - termenele să fie posibil de atins și corelate între ele;
 - salariații sunt instruiți în ceea ce privește acest sistem de management;
 - sistemul să fie în permanență monitorizat și corectat când este cazul;
 - corecțiile să fie cunoscute de salariați în cel mai scurt timp.



Avantajele acestei metode în planul motivării și performanțelor salariaților sunt următoarele:

- performanța cerută este precis delimitată;
- fiecare salariat cunoaște cu precizie ce anume se așteaptă de la el în

Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](http://www.traininguri.ro) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33



- îndeplinirea unei sarcini;
- fiecare salariat știe ce are de făcut pentru atingerea performanței cerute.
- fiecare salariat cunoaște cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze și ce resurse are la dispoziție;
- recompensele și sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite;
- măsurarea performanțelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

3. Delegarea

O altă metodă de stimulare a motivației, eficientă și ușor de aplicat, este delegarea. În aplicarea căreia se impun următoarele măsuri:

- stabilirea clară a sarcinilor ce pot fi delegate;
- stabilirea clară a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini și ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane;
- stabilirea, prin consultare cu salariatul, a standardelor de performanță, a rezultatelor așteptate și a perioadei delegării;
- acordarea unei depline libertăți de acțiune salariatului căruia îi este delegată o sarcină;
- atribuirea, odată cu sarcina, a autorității necesare salariatului pentru buna îndeplinire a acesteia.

Ca metodă de stimulare a motivației, delegarea va fi reușită în momentul când se vor îndeplini cumulativ următoarele condiții:

- sarcina este atribuită pe o perioadă limitată de timp;
- atribuirea sarcinii are un caracter formal (să fie oficializată);
- salariatul căruia i s-a delegat o sarcină se bucură de încrederea superiorilor săi;
- sarcina delegată corespunde profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Ca avantaje ale delegării asupra motivării și performanțelor salariaților se poate nota că salariatul primește dovada încrederii în capacitățile sale și performanța așteptată este precis descrisă.

4. Managementul participativ

Realizarea unor motivații de mobilizare, de implicare, specifice întreprinderilor performante se află în legătură directă cu aplicarea unui management participativ.



Primele domenii în care salariații au participat la activitățile de organizare și gestionare ale companiilor au fost: îmbunătățirea condițiilor de lucru, lărgirea sarcinilor la nivelul unor compartimente, conducerea prin obiective etc, în prezent fiind aplicate în țările dezvoltate o serie de metode participative care duc la îmbunătățirea folosirii resurselor umane și creșterea gradului de motivare a angajaților:

Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](http://www.traininguri.ro) ,

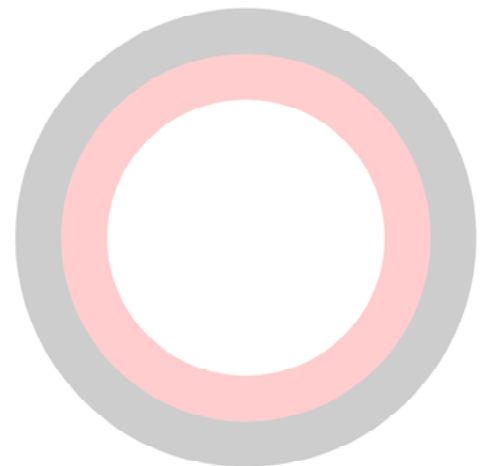
B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33



Nota: Foarte important a se face distincție între motivare și motivație. Acest articol a abordat problema numai din punct de vedere al motivației individului, acel mecanism intern care îl pune în mișcare!

Vedem așadar că lucrurile nu sunt deloc simple. Uneori simțim că suntem în situații fără ieșire, însă acest sentiment este doar aparent, întrucât metode de a acționa conform unor principii manageriale eficiente există, nu ne rămâne decât să le punem în practică!

Mult succes!



Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](#) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33
