Ghid practic pentru managerii din serviciul public

MOTIVAREA PERSONALULUI: PROVOCĂRI ŞI SOLUȚII

Chişinău 2012

Ghid practic pentru managerii din serviciul public

MOTIVAREA PERSONALULUI: PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII

CZU 35.08(036)
L 55

Ghidul practic *„Motivarea personalului: provocări şi soluții”* este un îndrumar pentru managerii din serviciul public. Ghidul îşi propune să ajute managerii în procesul de gestionare a activității subdiviziunii şi/sau autorității publice prin dezvoltarea/îmbunătățirea abilităților manageriale de motivare a personalului.

Elena LEVINȚA-PERCIUN, consultant național în managementul resurselor umane
Tamara GHEORGHIȚA, şefă Direcția politica de cadre, Cancelaria de Stat
Ansi SHUNDI, consultant internațional

Levința-Perciun, Elena.

Motivarea personalului: provocări şi soluții : Ghid practic pentru manageri din serviciul public / Elena Levința-Perciun, Tamara Gheorghița, Ansi Shundi. – Ch. : S. n., 2012 (Tipogr. “Elan Poligraf”). – 60 p.

3000 ex.

ISBN 978-9975-66-305-2.

Editat cu suportul Fondului fiduciar multi-donator pentru asistență în implementarea Strategiei de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova

ÎN LOC DE INTRODUCERE

Managementul este arta artelor, întrucît are în vedere dirijarea talentelor oamenilor

Atunci cînd este vorba de gestionarea resurselor umane, adică a Oamenilor la locul de muncă, aceasta presupune pentru mulți manageri dureri de cap şi o provocare căreia cu greu îi pot face față.

Angajații, în calitate de resurse, sunt mult mai complex şi dificil de gestionat decît, bunăoară, resursele financiare, tehnice, informaționale etc. În acelaşi timp, resursele umane sunt unice în ceea ce priveşte potențialul lor de creştere şi de dezvoltare, în capacitatea lor de a-şi cunoaşte şi a-şi învinge propriile limite.

Nu ştim cît de des v-ați pus următoarele întrebări:

> *„Ce aş putea face ca angajații din subordinea mea sau din autoritatea publică pe care o conduc să lucreze mai bine?"*
>
> *„Cum şi cu ce aş putea să le sporesc motivația, dorința de a munci bine în interesul instituției?"*

Dacă v-ați pus vreodată aceste întrebări şi nu ați găsit răspunsuri concrete la ele sau dacă nici nu v-ați gândit la aceasta, dar e un subiect ce vă interesează, atunci acest Ghid e pentru dumneavoastră!

În prezentul Ghid veți găsi „cheile" spre inimile angajaților – chei care o să vă ajute să îmbunătățiți climatul psihologic din instituția în care activați, să predispuneți angajații să lucreze mai bine şi, respectiv, să obțină rezultate mai bune. Dar pentru că managementul este „arta de a conduce", 50% din succes depinde de interesul, dibăcia şi dorința dumneavoastră de a schimba lucrurile în subdiviziunea/autoritatea publică pe care o conduceți.

DESPRE MOTIVAȚIA ANGAJAȚILOR

Dacă ați început să citiți acest Ghid, înseamnă că nu sunteți indiferent față de angajații care se află în subordinea dumneavoastră. şi doriți să fiți un manager în tot sensul cuvîntului. De stilul de conducere al managerului depinde dacă subdiviziunea pe care o gestionează obține succese sau înregistrează insuccese. Managementul (din lat. manum agere „a conduce cu mîna") este „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni" (conform definiției date de Mary Follet), deci, succesele şi insuccesele subdiviziunii/autorității publice sunt rezultatul activității tandemului manager-angajat/angajați.

1.1. CE ESTE MOTIVAȚIA?

Motivația ține de voința omului de a acționa într-un mod anume. Motivația reprezintă starea internă a angajatului, care orientează şi dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități.

Motivarea angajatului ține de arta managerului de a influența comportamentul acestuia. Odată conştientizat acest lucru, apare şansa de a obține rezultate bune atît la nivel de subdiviziune/autoritate publică, cît şi la nivel individual.

Managerii nu pot ordona angajaților lor să fie motivați; ceea ce pot face însă este să creeze o atmosferă prin care să cultive responsabilizarea, dedicarea şi perfecționarea la locul de muncă. Unii manageri aleg un drum mai scurt, dar deloc eficient – încearcă să motiveze prin frică. Această metodă îşi pierde însă repede din efect. Managerii adevărați motivează prin personalitatea şi autoritatea lor, nu prin frică. Doar motivarea prin autoritate este de durată.

Pentru a utiliza potențialul maxim al angajaților, instituțiile şi managerii moderni şi-au modificat abordarea de la „a da ordine şi a controla" spre „a consulta şi susține", drept modalități eficiente de motivare a angajaților. Această schimbare de atitudine a început cînd managerii au înțeles că recunoaşterea realizărilor sau a bunei performanțe este mult mai eficientă decît pedepsirea pentru performanță slabă.

La locul de muncă, fiecare angajat este motivat de diferite lucruri, dar scopul managerului este de a influența comportamentul angajaților în vederea corelării motivației acestora cu necesitățile autorității publice.

DACA NU ŞTII CE ÎL MOTIVEAZĂ PE ANGAJAT, ÎNTREABĂ-L!

PENTRU UN ANGAJAT, AVANTAJUL DE A FI MOTIVAT REPREZINTĂ SATISFACȚIA MUNCII, IAR PENTRU MANAGER - CALITATEA MUNCII

1.2. IDENTIFICAREA NECESITĂȚILOR ŞI ÎNȚELEGEREA COMPORTAMENTULUI ANGAJAȚILOR

Motivația ține de psihologia umană, respectiv, este destul de complexă. Dar cunoaşterea a cîtorva reguli poate să ajute managerul în înțelegerea angajaților săi, fără a urma anumite cursuri de psihologie.

În ceea ce priveşte motivarea individuală şi a echipei, aceasta reprezintă o filozofie întreagă, iar partea practică o vom explora în această lucrare. Totuşi, trebuie de cunoscut cîteva lucruri esențiale despre motivație:

- **motivația diferă de la un funcționar public la altul** – ceea ce motivează un funcționar public, poate să demotiveze un alt funcționar public;
- **motivația este flexibilă** – pe parcursul activității profesionale a unui funcționar public, motivația acestuia se schimbă, în funcție de necesitățile şi interesele sale. Astfel, ceea ce îl motiva la începutul carierei profesionale poate să nu-l mai motiveze la diferite etape din cariera profesională;
- **motivația este de mai multe tipuri** – în funcție de necesitățile, aşteptările şi interesele angajaților, se disting mai multe tipuri de motivații (internă/externă, materială/nematerială etc.).

La baza motivației stau necesitățile şi interesele angajatului.

Necesitățile la locul de muncă sunt diferite: stabilitatea, aprecierea, apartenența la un grup, realizarea personală/profesională etc. În funcție de necesitățile angajatului, managerul poate să-şi construiască sistemul propriu de motivare prin abordare individuală, oferindu-le angajaților ceea de ce au nevoie cel mai mult, şi, respectiv, sunt motivați de aceasta.

Pentru identificarea necesităților proprii ale angajaților pot fi folosite teoriile „Ierarhia nevoilor" a lui A. Maslow sau „Teoria factorilor duali" dezvoltată de F. Herzberg.

Interesele, de asemenea sunt diferite. Este important de observat ce prevalează la angajat – interesele personale sau cele organizaționale. E normal şi firesc ca fiecare dintre noi să aibă interese personale, dar scopul managerului este să alinieze interesele personale la cele organizaționale, dacă acest lucru este posibil.

Spre exemplu, dacă interesul major al angajatului constă în sporirea competenței profesionale sau să devină cel mai bun profesionist în domeniu, atunci acesta este un interes pe care uşor îl puteți alinia la interesele organizaționale, deoarece şi dumneavoastră aveți nevoie de angajați cît mai profesionişti. Astfel, îl veți putea motiva prin oferirea oportunităților de instruire şi avansare în carieră, după merite. Dar, dacă interesul major al angajatului sunt beneficiile oferite de funcția deținută pentru soluționarea problemelor personale, atunci este dificil de a alinia un astfel de interes la interesele organizaționale. Cu un angajat cu astfel de interese aveți doar de pierdut, deoarece acțiunile sale vor fi direcționate spre interesul propriu, care are doar efecte negative asupra subdiviziunii/instituției.

1.3. INFLUENȚA ORGANIZAȚIEI ASUPRA MOTIVĂRII

Înainte de a trece la prezentarea şi explicarea „cheilor” pe care un manager poate să le utilizeze pentru motivarea şi stimularea angajaților, trebuie precizat că există multe aspecte organizaționale care pot să devină piedici în acest proces.

Angajarea persoanelor nepotrivite pentru funcțiile vacante din subdiviziunea condusă de dumneavoastră

Puține autorități publice înțeleg că toate problemele legate de personal deseori sunt cauzate de angajarea persoanelor *nepotrivite*: persoane care fie nu cunosc cum trebuie realizate sarcinile şi atribuțiile ce le revin conform fişei postului, fie nu le place ceea cu ce se ocupă, fie pur şi simplu au alte valori şi interese care sunt incompatibile cu activitatea profesională pe care o desfăşoară. În acest sens, motivarea unor astfel de angajați nepotriviți este foarte dificilă, chiar am putea spune imposibilă, deoarece în aceste situații cea mai bună măsură este transferul persoanei la o funcție compatibilă cu nivelul de competență profesională şi cu interesele sale profesionale.

Principiul lui Pareto „80/20”

Principiul „80/20” descrie faptul că în aproape orice problemă, *puținul* (20%) reprezintă esențialul, iar *mulțimea* (80%) reprezintă partea mai puțin valoroasă.

În context managerial, aceasta înseamnă că aproximativ 20% din angajații unei instituții se pot automotiva, sunt persoane care nu au nevoie de control şi supraveghere continuă. Acestor angajați li se mai spune că sunt „sisteme care pot să se autoplanifice, autoorganizeze, autocontroleze etc.”. Managerii trebuie să aibă grijă de aceştia, deoarece ei sunt „VIP-urile” adevărate ale instituției.

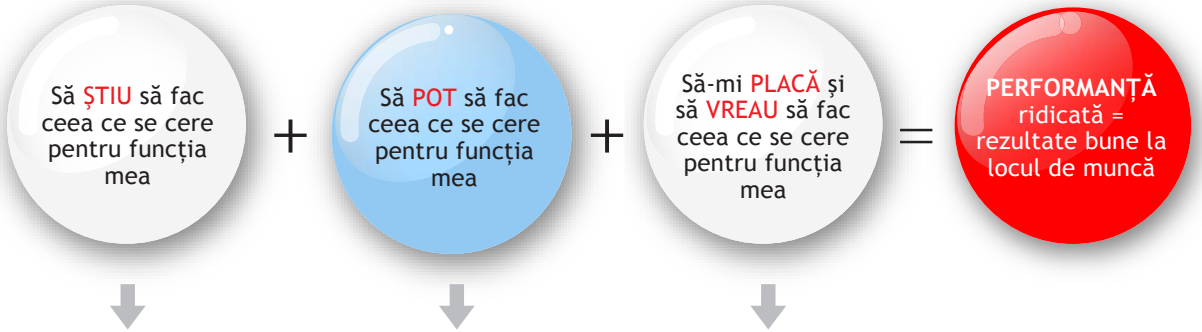
Rămîn 80% din angajați pentru care sunteți manager în sensul deplin al cuvîntului. Activitatea acestora trebuie planificată, coordonată, gestionată, monitorizată şi evaluată prin diferite tehnici şi metode profesioniste.

Mediul, condițiile de muncă şi echiparea tehnică

Crearea unui mediu favorabil de muncă este un factor primordial în crearea unui climat stimulator de performanță. Dacă la locul de muncă este foarte frig sau foarte cald, nu este curat, echipamentele tehnice lasă de dorit, programele folosite sunt depăşite, este foarte dificil să cultivi dăruință şi pasiune la funcționari. Într-un birou friguros nici cel mai dotat funcționar public nu poate produce ce se aşteaptă de la el, mai ales cînd în biroul managerului funcționează sistemul de încălzire sau aparatul cu aer condiționat. Motivația angajatului este mai sporită atunci cînd sănătatea, confortul şi echipamentele tehnice sunt asigurate cel puțin la un nivel minim necesar. Acest factor a fost plasat pe locul 4 de funcționarii publici moldoveni într-o listă cu 21 de factori care influențează motivația la locul de muncă, după cum arată *Studiul privind motivarea funcționarilor publici* realizat în anul 2011.

Formula performanței

Scopul major pentru care dorim să avem angajați motivați constă în asigurarea unei performanțe mai bune la locul de muncă şi pentru că acest fapt depinde foarte mult de angajat, trebuie să înțelegem de ce depinde performanța profesională.



Aceste variabile influențează MOTIVAȚIA angajatului

Cu alte cuvinte, angajatul poate dispune de cunoştințele şi abilitățile necesare exercitării eficiente a atribuțiilor de serviciu, dar dacă nu-i place ceea ce face şi nu doreşte să-şi facă lucrul mai bine, atunci nu putem vorbi despre îmbunătățirea performanței.

Pentru a ne asigura că angajatului îi PLACE ceea ce face, aceasta ține de interesele sale profesionale şi cel mai bine se rezolvă prin angajarea *persoanelor potrivite în funcțiile vacante*, prin promovarea în bază de merit sau transfer, în funcție de interesele profesionale. În ceea ce priveşte să DOREASCĂ să lucreze mai bine, aceasta ține de MOTIVAȚIE şi aici, managerul poate interveni/influența lucrurile.

ROLUL MANAGERULUI PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

Managementul nu este nimic altceva decît motivarea altor oameni

2.1. EVALUAREA ATITUDINII PROPRII

Relația dintre un manager şi echipa sa este foarte importantă în asigurarea şi menținerea performanței atît la nivel individual, cît şi la nivel colectiv. Managerul trebuie să se considere de fiecare dată ca parte a echipei, nu doar - şeful ei. Managerul îşi cîştigă poziția şi autoritatea în fața colaboratorilor nu prin funcția deținută, dar prin profesionalismul demonstrat, devotamentul la locul de muncă şi exemplul propriu.

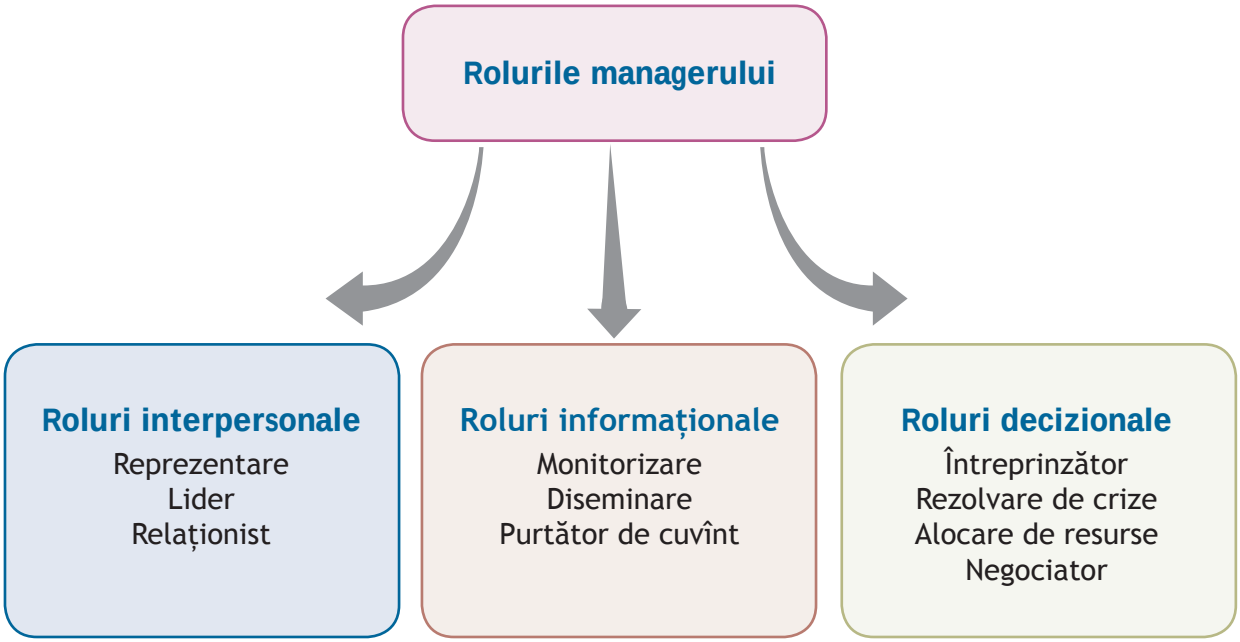
Vă place ideea sau nu, dar oricare manager este „pus sub lupă" 24 ore din 24 de către angajații săi. Aceasta înseamnă că trebuie să fie foarte atent la ceea ce spune şi ce face. În cazul în care cuvintele şi acțiunile managerului nu sunt în unison, atunci aceasta ştirbeşte mult din imaginea sa şi, desigur, din autoritate. Astfel, dacă un manager cere de la angajații săi să fie responsabili, să lucreze profesionist, să nu întîrzie la serviciu etc., înseamnă că şi managerul trebuie să respecte aceleaşi reguli.

Pentru a nu vă distanța de situația din realitate, imaginați-vă că nu sunteți manager, dar un simplu funcționar public şi încercați să analizați atitudinea şi comportamentul propriu din punctul de vedere al angajatului. Dacă nu vă place atitudinea şefului, atunci trebuie să remediați imediat situația, pentru că în realitate angajații din subordine posibil nu vă plac şi şansele să le influențați comportamentul şi performanța lor sunt foarte reduse.

2.2. ABILITĂȚILE UNUI MANAGER EFICIENT

Fiecare manager, pe lîngă rolul funcțional de şef de subdiviziune/autoritate publică, realizează (conştient sau nu) şi aşa-numite roluri sociale/manageriale.

Henry Mintzberg este autorul teoriei rolurilor manageriale. El subliniază că fiecare manager pentru a fi eficient în activitatea sa, trebuie să manifeste aceste 10 roluri manageriale, sistematizate în 3 grupuri, după cum urmează:



Mintzberg consideră că:

1. Managerul este actorul cel mai important într-o subdiviziune/instituție; de calitatea managementului aplicat depinde succesul sau insuccesul acesteia;
2. Managementul reprezintă modalitatea în care managerul aplică abilitățile sale umane asupra sistemelor, şi nu – aplicarea sistemelor asupra oamenilor.

Formula succesului managerial este redată de Kreitner:

$$S = A \times M \times O$$

în care succesul (S) este produsul dintre abilitatea managerială (A), motivația de a conduce (M) şi oportunitatea conducerii (O). Formula este astfel concepută încît dacă unul dintre termeni este zero, succesul managerial devine nul.

Mai multe studii au fost efectuate în ceea ce priveşte portretul managerului ideal/eficient în viziunea angajaților. Astfel, în baza rezultatelor obținute, au fost identificate 7 caracteristici-cheie prin care se deosebesc managerii adevărați.

▼ 1: Managerul ideal/eficient stabileşte şi comunică viziunea

Angajații au nevoie să cunoască care este sensul/semnificația acțiunilor care trebuie realizate. Cu alte cuvinte, managerul trebuie să explice clar „ce şi cum trebuie de făcut" şi „în ce mod" obiectivele, sarcinile şi atribuțiile de serviciu ale fiecărui funcționar public contribuie la realizarea misiunii autorității publice. Nimănui nu-i place să lucreze în van sau fără să ştie la ce serveşte activitatea lui. De asemenea, angajații aşteaptă de la manager o anumită direcționare, să li se spună încotro mergem şi de ce am ales această cale. Asta înseamnă că trebuie să aibă loc un proces de planificare bine pus la punct, cu obiective şi rezultate scontate, cu desemnarea responsabililor şi a termenelor-limită.

▼ 2: Managerul ideal/eficient este profesionist în domeniul său

De la un manager, în primul rînd, se cer abilități manageriale, adică să ştie ce, cînd şi cum trebuie gestionată activitatea subdiviziunii şi a angajaților în aşa fel ca obiectivele stabilite să fie realizate optim. Dar managerul la nivel de subdiviziune (cu puține persoane în subordine) trebuie să dispună şi de capacități profesionale, adică să cunoască „cu ce se mănîncă" domeniul în care conduce. În caz contrar, el nu va putea interveni la nivel de conținut atunci cînd este nevoie, respectiv, va avea o abordare superficială.

▼ 3: Managerul ideal/eficient reprezintă un model demn de urmat

Aşa cum s-a menționat anterior, managerul trebuie să fie respectat de angajații săi prin autoritatea sa şi nu prin frică. Acest lucru e foarte dificil de realizat, dar posibil. Astfel, managerul, în tot ceea ce spune şi ce face, trebuie să fie un exemplu pentru angajații din subordine. În acest context, managerul care *conduce prin exemplul propriu* este un manager care motivează.

Managerul ideal/eficient are o personalitate puternică şi „coloană vertebrală".

▼ 4: Managerul ideal/eficient este simplu în abordare

Managerul care ştie să comunice în mod simplu, clar şi direct cu angajații săi, la fel, motivează. Aici este important de menționat abilitatea managerului de a repartiza sarcinile în mod clar şi echitabil. Cînd vorbim despre echitate ne referim la tendința unor manageri de a da mai multe sarcini decît se cuvine (şi poate face un om) acelor angajați care lucrează bine (un fel de „căluți" la serviciu). Acest lucru este foarte riscant. Angajații care se dedică muncii sunt responsabili şi de aceea vor accepta să facă tot ce le cereți. Dar, în termen mediu şi lung, aceşti angajați sunt sortiți să cadă pradă aşa-numitului „sindrom al arderii", cînd eficiența şi productivitatea lor scade dramatic, la care se adaugă şi problemele de sănătate. Angajații profesionişti, de regulă, sunt motivați nu de sarcini multe, dar de sarcini provocatoare şi interesante, care să le stimuleze curiozitatea profesională şi, desigur, de aprecierea muncii/efortului depus.

▼ 5: Managerul ideal/eficient este pozitiv şi optimist

Cine ar fi motivat dacă managerul este pesimist şi în tot ce face vede doar partea negativă a lucrurilor? Credem că nimeni…Ba mai mult, pesimismul este molipsitor, la fel şi zîmbetul sau starea pozitivă de spirit. Angajații au nevoie de o abordare pozitivă şi optimistă a lucrurilor. Astfel, fiind pozitiv, managerul contribuie direct la formarea/menținerea unui climat psihologic pozitiv la locul de muncă, de care, ca de aer, au nevoie angajații. Aceasta nu înseamnă că riscurile şi aspectele negative în activitatea profesională nu trebuie luate în serios. Ideea este ca pozitivismul să prevaleze scepticismul lui.

▼ 6: Managerul ideal/eficient înțelege oamenii

În viziunea angajaților, un manager empatic, care îşi tratează angajații ca pe ființe umane, dar nu ca pe instrumente de realizare a scopurilor organizaționale – motivează! Oamenii nu sunt calculatoare; ei au necesități şi aşteptări, care într-o măsură oarecare trebuie realizate. Doar printr-un management participativ, caracterizat prin discuții deschise între manager şi angajați, realizate periodic şi de la egal la egal, aceste necesități şi aşteptări pot fi identificate şi realizate în modul corespunzător.

▼ 7: Managerul ideal/eficient este integru, obiectiv şi transparent

Integritatea managerului este foarte importantă pentru motivarea angajaților. Integritatea ține de faptul că spuneți ce veți face şi faceți ceea ce spuneți. Un manager nu este integru dacă cere de la angajații săi să fie punctuali şi să respecte termenele-limită, el însuşi îşi permite să întîrzie la serviciu şi să nu respecte termenele-limită oferite de conducătorii superiori.

Angajații aşteaptă de la un manager să fie tratați în mod egal şi obiectiv. Acest lucru se referă în primul rînd la evaluarea performanțelor, luarea deciziilor cu privire la promovare sau delegare la cursuri de instruire. Dacă angajații simt şi văd că există favoriți, atunci nu vor demonstra performanța de care sunt capabili.

Cu alte cuvinte, un manager bun se deosebeşte prin capacitatea de a:

- **observa ceea ce alții nu observă**, ceea ce îi permite să stabilească anumite legități, de tip cauză-efect, să constate anumite lucruri care merg bine şi nu prea bine în echipă;
- **vedea ceea ce alții nu văd**, ceea ce îi permite în baza constatărilor să tragă concluzii şi să formuleze recomandări pentru o mai bună activitate a subdiviziunii/autorității publice;
- **prevedea anumite probleme în baza a ceea ce observă şi vede**, adică are intuiție managerială.

2.3. „CHEI” PENTRU MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

Cheia № 1: Comunicarea eficientă

JUMĂTATE DIN COMUNICAREA EFICIENTĂ ESTE ASCULTAREA ACTIVĂ!

S-a demonstrat faptul că *managementul participativ* este cel mai eficient, acest lucru este demonstrat. Cum s-a menționat, acest stil de management implică o interacțiune continuă între manager şi angajații din subordine, începînd cu planificarea activităților şi finalizînd cu identificarea şi soluționarea problemelor în comun. Deşi decizia finală aparține managerului, faptul că totul se discută în comun, îi face pe angajați să simtă că ei participă la tot ce se întîmplă şi pot influența într-un fel mersul lucrurilor.

Din păcate sau din fericire, oamenii nu pot comunica telepatic. Astfel, comunicarea verbală este foarte importantă în asigurarea contactului dintre manageri şi angajații din subordinea lor.

Dintre toate tipurile de comunicare, cea mai eficientă este ***comunicarea asertivă***. A comunica asertiv înseamnă să spui ceea ce crezi într-o manieră în care să nu superi. Cea mai

simplă tehnică de a comunica asertiv este de a construi feedbackul tău către angajat (în special, feedbackul negativ) în modul:

„Spui ceva pozitiv despre angajat – spui în ce constă comportamentul negativ/ce vă deranjează – încurajezi comportamentul pozitiv pe viitor”.

În practică, în timpul interviului la evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale funcționarului public, aceasta ar putea suna în felul următor:

„Anul acesta ai dat dovadă de un nivel mediu de străduință, dar, din păcate, nu ai reuşit să realizezi toate obiectivele în modul planificat şi cu rezultatele dorite, sunt sigur însă că la anul viitor vei reuşi mai bine…”. În aşa mod comunicați asertiv, unde principiul de bază fiind „Nu contează doar ce spui, dar şi cum o spui!”.

Cheia № 2: Delegarea puterii

Cred că ați auzit cuvîntul „delegare" de multe ori, dar nu sunteți sigur dacă e bine sau nu să delegi anumite sarcini. Cum se întîmplă şi în alte domenii, trebuie să ştii cînd, cui şi cum să delegi, deoarece delegarea poate avea şi efecte negative dacă este aplicată incorect.

DELEGAREA ESTE EFICIENTĂ DOAR DACĂ ANGAJATUL ŞTIE CE TREBUIE FĂCUT, ARE IDEE CUM TREBUIE FĂCUT ŞI DOREŞTE SĂ FACĂ CE I S-A DELEGAT!

LASĂ OAMENII DIN ECHIPA TA SĂ ŞTIE CĂ TU CREZI ÎN EI ŞI ÎN CEEA CE FAC EI!

Conform studiilor efectuate, totuşi puțini manageri deleagă şi ştiu cum să o facă corect. Aproape 40% din funcționarii publici din Moldova consideră că delegarea nu se aplică foarte des în instituțiile lor. De obicei, managerul tradițional ia totul asupra sa, ține totul sub control şi toate „funiile" sunt în mîinile sale. Astfel, ajunge să fie infectat cu „sindromul managerului depăşit", care este unul dintre efectele cauzate de stresul prelungit, chiar şi de intensitate mai scăzută. Această stare, denumită şi epuizare, apare cînd managerul nu mai poate lucra cu întreaga capacitate fizică, psihică şi intelectuală, deoarece suferă de o depresie nervoasă cauzată de problemele profesionale.

Cercetătorii au ajuns la concluzia că mai mult de un sfert din managementul de vîrf al organizațiilor este afectat de acest sindrom. Performanțele lor profesionale cresc permanent, ating un anumit plafon, apoi, brusc, managerii pierd orice control şi inițiativă. Managerul epuizat, afectat de acest sindrom nu simte

întotdeauna presiunea evenimentelor stresante. El poate fi mulțumit de postul său, dar nu conştientizează faptul că entuziasmul său şi cheful de muncă au dispărut.

Pentru a preveni această situație, una dintre soluții este să cultivați abilități puternice prin delegare. A delega înseamnă *a transfera* puterea către nivele mai inferioare. Acest transfer include transmiterea de responsabilitate şi de autoritate către angajați, astfel încît aceştia să poată îndeplini anumite sarcini. Totuşi rămîne la latitudinea lor modul în care vor îndeplini respectivele sarcini. Abilitățile legate de delegare pot elibera o mare parte din timpul vostru. Permiteți, de asemenea, angajaților să aibă un rol mai semnificativ în activitatea desfăşurată, ceea ce reprezintă, de obicei, mai multe împliniri şi o mai mare motivație în activitățile lor.

Condițiile unei delegări eficiente sunt:

1. angajatul ***să poată să facă*** ceea ce îi delegați, adică are cunoştințele şi abilitățile profesionale minimum necesare;
2. angajatul ***doreşte să facă ceea ce îi delegați***, adică prezintă un interes profesional pentru acesta.

Să nu vă fie teamă să delegați, doar aşa veți putea crea un mediu propice pentru dezvoltarea profesională a echipei, iar Dumneavoastră veți avea mai mult timp pentru concentrarea pe aspecte cu adevărat importante şi prioritare pentru domeniul în care activați/pe care îl coordonați.

Cheia № 3: Încurajarea angajaților

Angajații au nevoie să fie încurajați şi susținuți în activitatea lor, chiar dacă nu sunt novici în funcția deținută. Această necesitate ține de latura psihologică a fiecărui angajat.

În momentul în care angajatul simte şi vede că nu este încurajat şi susținut de conducător, atunci nu va manifesta inițiativă şi nu va fi orientat spre perfecționare profesională şi personală. Dimpotrivă, va încerca să-şi limiteze acțiunile, ideile şi propunerile, de frică să nu greşească şi, ulterior, să fie certat pentru aceasta. În mod practic, încurajarea şi susținerea angajatului se face în felul următor:

- orice propunere, idee a angajatului, chiar dacă nu este cea mai potrivită, trebuie ascultată şi discutată;
- la stabilirea unei sarcini noi, menționați că aveți încredere că sarcina va fi realizată bine şi sunteți deschişi pentru întrebări, clarificări etc.;
- în momentul în care depistați că angajatul întîrzie cu prezentarea rezultatelor sau este oarecum stresat, faceți primul pas şi întrebați despre progresul înregistrat, cum se simte, de ce are nevoie şi cum puteți personal sau cineva din echipă să-l ajutați.

"LUCRĂM TOȚI ÎMPREUNĂ; ACESTA ESTE SECRETUL"
Sam Walton, fondatorul Walmart

Desigur, încurajarea şi susținerea nu trebuie tratată ca „dădăceală” din partea dumneavoastră. Aceasta presupune mai mult manifestarea atitudinii pe care o aveți față de angajați, cum tratați şi interpretați succesele şi insuccesele acestora.

Cheia № 4: Feedbackul oferit în mod regulat

Comunicarea dintre manager şi fiecare angajat din subordinea acestuia este crucială. În cazul în care nu este prezentă o comunicare activă, prin oferirea de feedback reciproc, atunci se va pierde legătura profesională „sănătoasă” cu angajații. Relația dintre manager şi echipă va fi una formală, cu „măşti”, atît pe fața managerului, cît şi pe fața angajaților. Conform Studiului privind motivarea funcționarilor publici, ***Relațiile bune cu şeful şi colegii*** a fost identificat cel mai important factor de motivație la locul de muncă, după salariu.

Prin feedbackul oferit în mod regulat se are în vedere acordarea opiniei/reacției de răspuns din partea managerului față de munca realizată, progresul înregistrat, precum şi față de nereuşite. Feedbackul trebuie să fie critic, dar pozitiv. Adică, se subliniază părțile forte şi mai puțin forte, prin prezentarea argumentelor, pe un ton calm şi pozitiv, încurajator.

Feedbackul implică şi reacția de răspuns din partea angajatului. Asta înseamnă că trebuie de discutat periodic cu angajații. În sectorul privat, o practică pozitivă constă în stabilirea de discuții individuale, o dată la minimum trei luni cu fiecare angajat.

Cheia № 5: Abordarea individuală (managementul situațional)

Dacă ați ajuns să citiți pînă aici, cred ca v-ați dat seama că nu este deloc uşor să lucrezi cu oamenii.

Angajații sunt ființe umane care diferă între ele prin personalitate, sistem de valori, capacitate de muncă, tip de motivație etc. Astfel, un manager poate reuşi în gestionarea lor eficientă prin aplicarea unui stil situațional de management. Ce înseamnă aceasta? Înseamnă că nu se poate trata şi conduce în mod egal diferiți angajați, deoarece în unele cazuri veți avea succes, în alte cazuri – nu.

"DOAR CEI CARE DORM NU FAC GREŞELI"
Ingvar Kamprad, fondatorul IKEA

Modelul de ***management situațional*** a fost inventat de Blanchard şi Hersey, în 1985 şi funcționează atît pentru manageri din sectorul privat, cît şi pentru cei din sectorul public. Modelul dat susține că angajații trebuie conduşi şi motivați în funcție de:

1. competența lor profesională față de realizarea sarcinii/sarcinilor;
2. motivația lor față de realizarea sarcinii/sarcinilor.

În funcție de aceste 2 criterii, se disting ***4 stiluri de conducere***, aplicate situațional, adică în funcție de situația concretă: stilul directiv/autoritar; stilul de facilitare; stilul de susținere şi stilul de delegare.

Aplicarea stilurilor de management în mod situațional nu este deloc uşoară, deoarece necesită un nivel înalt de flexibilitate din partea managerului.

În continuare oferim nişte situații generice cînd stilurile menționate sunt eficiente şi cînd – nu.

CÎND SE APLICĂ STILURILE DE MANAGEMENT
Stilul directiv/autoritar
Se aplică atunci cînd angajatul sau echipa nu dispune de cunoştinţele şi abilităţile speciale necesare pentru a exercita o anumită sarcină. Astfel, managerul trebuie să dea indicaţii clare, să explice cum trebuie să arate produsul final şi să monitorizeze continuu realizarea acestei sarcini. Nu se recomandă utilizarea acestui stil atunci cînd angajatul sau echipa este foarte bine pregătită din punct de vedere profesional şi motivată de a realiza sarcina dată. În caz contrar, dimpotrivă, veţi demotiva angajatul sau echipa dată.
Stilul de facilitare
Se aplică atunci cînd angajatul sau echipa nu dispune de toate capacităţile necesare pentru realizarea sarcinii, dar are o motivaţie puternică pentru aceasta. Astfel, managerul devine un fel de coach/antrenor pentru acest angajat sau pentru echipă, instruindu-i. În această situaţie, managerul nu trebuie să pună accent pe motivarea angajatului, doar pe menţinerea acesteia.
Stilul de susţinere
Se aplică atunci cînd angajatul sau echipa dispune de toate capacităţile necesare pentru realizarea sarcinii, dar nu are o motivaţie puternică pentru aceasta. Astfel, managerul trebuie să pună accent exclusiv pe motivarea angajatului sau a echipei şi, mai puţin, pe modul cum trebuie realizată sarcina.
Stilul de delegare
Se aplică atunci cînd angajatul sau echipa dispune de toate cunoştinţele şi abilităţile speciale necesare pentru a exercita o anumită sarcină, avînd şi o motivaţie corespunzătoare. Astfel, managerul trebuie să devină un fel de supervizor şi să intervină doar unde e cazul. Nu se recomandă să tutelaţi şi să controlaţi angajatul sau echipa care a ajuns la acest nivel înalt profesional. Nu se recomandă să fie aplicat atunci cînd angajatul sau echipa nu este pregătită profesional şi psihologic pentru sarcina/activitatea pe care trebuie să o realizeze.

CUM ÎI FACEȚI PE ANGAJAȚI SĂ LUCREZE LA CAPACITATE MAXIMĂ

La identificarea factorilor motivaționali ai funcționarilor publici din autoritatea publică contribuie şi anchetele care se desfăşoară periodic.

În anul 2011 a fost realizat un studiu privind identificarea factorilor motivaționali al funcționarilor publici din Republica Moldova. Conform rezultatelor obținute, cei mai importanți 5 factori motivaționali au fost:

1. Salariul rezonabil pentru munca depusă;
2. Relațiile armonioase cu şeful şi colegii;
3. Activitatea interesantă la locul de muncă;
4. Pensia decentă;
5. Siguranța păstrării locului de muncă.

3.1. MOTIVAREA INDIVIDUALĂ

Toate teoriile motivaționale se reduc la o simplă definiție a motivației la locul de muncă – ***existența sau lipsa dorinței angajatului de a munci***. Dacă angajatul are dorința de a munci, atunci există o probabilitate înaltă ca el să fie performant şi să producă rezultate bune la locul de muncă. Iar dacă angajatul nu doreşte să lucreze, chiar dacă are cunoştințele şi abilitățile necesare, atunci performanța lui va fi scăzută.

Din păcate, studiile efectuate în domeniul managementului arată că un manager mai degrabă scade din dorința angajaților de a munci, decît o dezvoltă, anume prin felul lui de a conduce (de a stabili sarcini, de a controla, de a comunica etc.). Totuşi, pornind de la ideea că motivația ține de dorința angajatului de a lucra, un manager poate urma anumiți paşi pentru a spori această dorință, şi anume:

- **Faceți o listă cu 3-5 lucruri care îi motivează pe fiecare angajat.** Faceți o listă cu factorii motivaționali pentru fiecare dintre angajați, iar apoi puneți fiecare angajat să completeze o listă identică pentru ei înşişi. Comparați varianta dumneavoastră cu a lor. Remarcați diferențele dintre ceea ce credeți că este important pentru ei şi ceea ce cred ei că este important pentru ei înşişi. Ulterior întîlniți-vă cu fiecare angajat pentru a discuta referitor la ceea ce consideră că ar fi cei mai importanți factori motivaționali pentru ei. În cele din urmă, acordați-vă timp să notați cum veți modifica modalitățile de abordare a fiecărui angajat, pentru a vă asigura că sunt întruniți toți factorii motivaționali identificați.

- **Colaborați cu fiecare angajat pentru a vă asigura că factorii motivaționali sunt luați în considerare.** De exemplu, posturile pe care le ocupă angajații ar putea fi îmbogățite, pentru a răspunde mai bine cerințelor. Ați putea găsi mai multe mijloace pentru a arăta că le recunoaşteți calitățile şi eforturile, dacă acest lucru este important pentru ei.

- **Stabiliți întîlniri față-în-față cu fiecare angajat.** Angajații sunt motivați de grija față de ei, de atenție. Cunoaşteți-vă angajații prin discuții neformale, periodice. Fiți empatici şi înțelegători atunci cînd este cazul.

- **Recunoaşteți şi recompensați ceea ce observați.** Una dintre cele mai importante sarcini pentru manageri este acea de a învăța să se concentreze asupra comportamentelor angajaților, şi nu a personalității acestora. Performanța profesională trebuie să fie bazată pe comportamentele adecvate realizării obiectivelor, nu pe popularitatea angajaților. Rezultatele bune obținute de angajat trebuie recunoscute şi apreciate în modul corespunzător, dacă doriți ca ele să mai fie produse de angajat.

- **Recompensați imediat.** Acest lucru ajută la consolidarea comportamentului pe care îl preferați cel mai mult în ceea ce priveşte atitudinile pe care le remarcați la angajați. Adesea, cu cît este mai scurtă perioada dintre activitatea efectuată de angajat şi recompensa propriu-zisă, cu atît mai clar va fi pentru angajat că preferați acel comportament.

- **Recunoaşteți meritele în public, iar greşelile le discutați în mod individual.** Pentru a fi eficient în ceea ce priveşte corectarea comportamentului angajatului, cel mai potrivit este ca greşelile acestuia să fie discutate în mod individual, iar în cadrul şedințelor comune, la nivel de subdiviziune, să fie abordată problema/greşeala şi nu persoana care a generat problema (angajatul în cauză). În schimb, laudele trebuie să fie efectuate în mod public, acest lucru va încuraja comportamentul pozitiv al angajatului, dar va servi şi referință/exemplu pentru ceilalți angajați.

- **Susțineți inițiativa şi ideile, chiar dacă nu sunt întotdeauna cele mai bune. Fiți tolerant față de greşelile angajaților.** Nu uitați că cine nu încearcă nu greşeşte. Fiecare om are dreptul la greşeală, dar nu la aceeaşi greşeală în mod repetat. Susțineți orice idee şi implicare din partea angajaților, chiar dacă nu întotdeauna este cea mai bună. Cînd domină o atmosferă deschisă, de liberă exprimare la locul de muncă, sunt generate idei, în special, idei bune. Mediul închis şi prea controlat, blochează creierul uman şi, respectiv, influențează negativ performanța.

- **Nu exagerați în privința controlului.** Fiecare acțiune de control trebuie argumentată în baza anumitor fapte. În caz contrar, excesul de control scade puternic din dorința de a lucra, deoarece angajații simt că managerul nu are încredere în ei şi „pescuieşte” vreo situație în care ei au greşit şi pentru care să fie certați.

- **Nu criticați.** Nici unui om nu-i place să fie criticat, în special la locul de muncă. Oricît de constructivă ar fi critica, oricum, va genera nemulțumirea angajatului. Desigur, nu puteți şi nu e cazul să tolerați un comportament neadecvat din partea angajatului. Sarcina unui manager este ca în momentul în care discutați situația creată să-l faceți pe angajat să conştientizeze că *poate el (angajatul) a greşit şi poate dumneavoastră (managerul) aveți dreptate*. Această stare a angajatului poate fi uşor atinsă dacă respectați cîteva reguli:

1. Formulați împreună problema care a apărut – să fie verbalizată de angajat.
2. Întrebați-l care este opinia lui referitoare la efectele situației date (pe care el a generat-o) asupra echipei şi/sau organizației.
3. Întrebați-l ce acțiuni va întreprinde pe viitor pentru a soluționa şi a preveni situația dată.
4. Stabiliți împreună care va fi compensarea din partea angajatului pentru situația neplăcută creată (ex.: va lucra peste program 30 minute pentru cele 15 minute întîrziate etc.). Compensarea trebuie să fie ceva mai mare decît valoarea greşelii făcute şi să crească ori de cîte ori se repetă greşeala dată.

3.2. MOTIVAREA ECHIPEI

Şi pentru că un manager nu lucrează doar cu fiecare angajat în mod individual, dar cu întreaga echipă, ca un organism integru, sarcina acestuia este ca echipa pe care o conduce să lucreze sinergic, să se ajute unul pe altul şi să poată să se cedeze de la sine pentru binele echipei.

Managerii pot respecta următorii paşii pentru a-şi motiva echipa în cadrul instituției:

- **Stabiliți şi comunicați clar care este viziunea şi încotro se mişcă subdiviziunea/autoritatea publică**. Neclaritatea direcției şi o argumentare confuză privind direcția aleasă din partea managerului este foarte demotivantă, în special pentru angajații performanți.

- **Implementați principiile de bază ale managementului performanței.** Un bun management al performanței include identificarea de obiective şi criterii de evaluare a gradului de îndeplinire a acestora, precum şi o atenție continuă asupra procesului de realizare a obiectivelor stabilite; precum şi acordarea ajutorului în caz de necesitate.

- **Comunicați în mod clar modul în care rezultatele angajaților contribuie la rezultatele organizaționale**. Adesea angajații au un sentiment puternic de împlinire atunci cînd văd că ceea ce fac ei reprezintă într-adevăr ceva. Această remarcă necesită adesea o comunicare clară cu privire la obiectivele organizaționale, progresul angajaților în ceea ce priveşte respectivele obiective, precum şi sărbătorirea momentului în care acele obiective sunt îndeplinite.

- **Sărbătoriți realizările**. Acest pas important este deseori trecut cu vederea. Managerii îşi concentrează adesea activitatea „pentru a face cît mai multe". De obicei, aceasta reprezintă identificarea şi rezolvarea de probleme. Managerii cu experiență îşi dau seama că recunoaşterea şi sărbătorirea succesului unei anumite soluții ar putea fi la fel de importantă ca şi soluția respectivă în sine. Fără o recunoaştere continuă a succeselor obținute, angajații devin frustrați, sceptici şi chiar cinici în ce priveşte eforturile depuse de ei în cadrul autorității publice.

- **Evitați „politica de birou"**. De obicei, angajații se „organizează" în grupuri, vorbesc între ei, îşi formează grupuri de putere în subdiviziunea/autoritatea publică, se angajează în lupte interne pentru a fi promovați şi/sau pentru a primi favoruri din partea conducătorului. La prima vedere, se pare că puteți avea cîştiguri din această situație. Dar, pe termen lung, dezavantajele vor fi evidente pentru că energia subdiviziunii va fi direcționată către alte obiective decît cele ale subdiviziunii. Evitați cît mai mult să vă aliniați la această situație care se numeşte „politică de birou" şi comunicați clar care este poziția dumneavoastră față de această atitudine. Țineți cont că dacă nu acordați favoruri nemeritate, nu veți primi cereri de acest gen.

3.3. PREVENIREA DEMOTIVAȚIEI

Managerii pentru a preveni demotivația angajaților (starea psihologică a angajatului caracterizată prin pasivitate/apatie față de muncă), pot întreprinde următorii paşi:

- **Mențineți contactul continuu cu angajatul.** Chiar dacă angajatul lucrează bine şi pare motivat, nu înseamnă că trebuie să uitați de existența lui. Comunicați şi solicitați/oferiți feedback continuu asupra activității realizate şi efortului depus, aceasta nu înseamnă însă că trebuie să-l verificați continuu.

- **Angajatul profesionist şi cu capacitate ridicată de muncă nu trebuie încărcat suplimentar**. Adesea managerii apelează la situația în care suprasolicită angajații profesioniști şi pe acei cu o capacitate de muncă ridicată. Acest lucru devine foarte demotivator dacă munca suplimentară nu este stimulată suplimentar. În această situație, angajații se simt folosiți. În plus, pot să se îmbolnăvească de „sindromul arderii", ceea ce înseamnă că sunt atît de obosiți fizic şi intelectual/psihic, încît activitatea care o desfăşoară devine neproductivă, chiar şi cu riscul pierderii sănătății.

- **Folosiți managementul performanței în mod echitabil**. Dacă evaluarea performanței angajaților se desfăşoară doar ca formă, fără a recompensa eforturile reale depuse de angajați, fără să faceți distincția dintre cei care au contribuit cu adevărat la realizări şi cei care au avut un impact neutru, ba din contra, favorizați un angajat care vă este simpatic, riscați să creați un efect advers al evaluării performanțelor şi să demotivați angajații care încearcă să producă şi să realizeze obiectivele.

- **Angajatul profesionist nu trebuie verificat şi controlat în exces.** Monitorizarea şi controlul este benefic în anumite situații. Funcționarul public debutant şi funcționarul care nu cunoaşte cum trebuie realizată sarcina în detalii sunt cei care trebuie monitorizați continuu. Iar acei funcționari publici care cunosc ce şi cum trebuie făcut, nu trebuie verificați continuu, acest lucru este foarte frustrant şi demotivant.

- **Aplicați recomandările din prezenta lucrare.**

LINKURI UTILE

http://www.rapc.gov.md/file/Motivarea-nefin-fp.pdf

http://www.abraham-maslow.com

http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/

http://www.strategies-for-managing-change.com/herzberg-motivation-theory.html

http://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm

ÎN LOC DE ÎNCHEIERE

După cum v-ați dat seama, motivarea personalului reprezintă una dintre provocările-cheie ale conducătorilor de toate nivelurile. Nu este deloc uşor, dar în momentul în care o să analizați critic stilul practicat de management, de comunicare şi de lucru cu angajații dumneavoastră, veți reuşi să vă dezvoltați atuurile şi să vă depăşiți limitările, atunci veți deveni un adevărat MANAGER. Iar abilitatea de a motiva angajații va fi interiorizată şi va face parte din felul dumneavoastră de a fi!

Pentru notițe

Pentru notițe

Pentru notițe