

Silviu-Cristian ȘTEFĂNESCU

Colecția STUDIA DOCTORALIA

Directorul colecției

IPS Prof.univ.dr. Irineu Ion POPA
Director al CSUD - IOSUD
Universitatea din Craiova

COMITETUL ȘTIINȚIFIC

Prof.univ.dr. Bădică Costin, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Burlea Șchipoiu Adriana, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Cosmulescu Sina Niculina, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Damean Sorin Liviu, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Dumitru Nicolae, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Enache Sorin, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Gautier Laurent, Université de Bourgogne, Dijon, Franța

Lector univ.dr. Matei Andaluza Cristina, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Matei Gheorghe, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Mazilu Mirela Elena, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Micu Sorin, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Mitrea Ion, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Ocoleanu Ticu Nelu, Școala doctorală de teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Otovescu Dumitru, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Olteanu Gabriel, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Panea Nicu, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Prof.univ.dr. Petre Nicolae, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Răducanu Ruxandra, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Selișteanu Dan, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Spulbăr Cristi Marcel, Școala doctorală de Științe Economice

Conf.univ.dr. Stan Răzvan, Școala doctorală de Teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Tarniță Daniela, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Teodorescu Cristiana-Nicola, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Silviu-Cristian ȘTEFĂNESCU

**EVALUAREA IMPACTULUI
POLITICILOR MOTIVAȚIONALE
ASUPRA PERFORMANȚELOR
ORGANIZAȚIONALE**



**EDITURA UNIVERSITARIA
Craiova, 2020**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Claudiu BOCEAN

Conf.univ.dr. Cătălin BARBU

Copyright © 2020 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ȘTEFĂNESCU, SILVIU-CRISTI

Evaluarea impactului politicilor motivaționale asupra performanțelor organizaționale / Silviu-Cristi Ștefănescu. - Craiova : Universitaria, 2020

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1594-6

159.9

331

© 2020 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețelele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Prefață

Într-un mediu extrem de competitiv și global, organizațiile sunt în permanență sub presiune pentru a-și menține forța de muncă existentă (Deci, 2013). Angajații cu o calificare înaltă, de încredere și cu experiență reprezintă un avantaj valoros pentru orice organizație. Este evident că angajații puternic motivați înregistrează o probabilitate mai mare de a avea o productivitate ridicată, care se răsfrânge, în final, asupra performanței organizaționale. Performanța nu este doar un rezultat al motivației resurselor umane, ci include și resursele fizice ale organizației, adică echipamentele, consumabilele și timpul. Cu toate acestea, motivația angajaților reprezintă cel mai important intensificator al performanței organizaționale, având în vedere că resursa umană este cea mai importantă categorie de resurse a unei organizații, cea care asigură avantajul competitiv al organizației în raport cu alte organizații. Capacitatea resursei umane și angajamentul personalului diferențiază organizațiile de succes de cele care nu reușesc.

O organizație este la fel de puternică, pe cât de puternică este forța sa de muncă. Resursele umane trebuie să fie tratate cu mare atenție, deoarece acestea reprezintă o resursă specială care trebuie să beneficieze de o atenție specială din partea managementului. Prin urmare, se poate evidenția necesitatea unor cercetări care să ajute organizațiile și managerii acestora să identifice și să maximizeze modalitățile de a motiva angajații, reducând în același timp rata de abandon a organizației și sub-performanța angajaților.

Unele organizații s-au confruntat cu o rată a abandonului ridicată, în ciuda faptului că oferă salarii peste medie. Acest lucru ilustrează faptul că banii nu sunt singura modalitate de a motiva angajații. În plus, diferite persoane sunt motivate de diverși factori. Este important ca managerii și supervizorii să înțeleagă factorii ce motivează angajații individuali și să nu-și asume o abordare unidirecțională.

Au fost realizate mai multe studii referitoare la motivația angajaților, însă puțini s-au concentrat asupra impactului acesteia asupra performanței angajaților, focalizându-se mai mult pe tehnicile motivaționale utilizate. Unele studii au arătat că angajații din diferite regiuni geografice și culturi naționale nu ar putea fi motivați, folosind aceleași tehnici motivaționale, ceea ce ar putea necesita aplicarea unor tehnici diferite pentru diferite regiuni și culturi.

Cu toate acestea, întrebarea la care nu s-a răspuns pe deplin, până în prezent, a fost următoarea: care este amploarea variației performanței, pe care schimbările în intensitatea factorilor motivaționali o pot induce, în condițiile

constatării unei corelații puternice între motivație și performanță. Ca urmare a acestei întrebări a rezultat necesitatea acestei lucrări de a examina impactul motivației asupra performanței angajaților și a organizației, în ansamblul său.

Această lucrare are o structură unitară, abordarea temei studiate se realizează de la general la particular, de la aspectele teoretice către cele aplicative. Viziunea de ansamblu este integrativă, motivația și factorii motivaționali sunt analizați prin prisma impactului acestora asupra performanței organizaționale, oferind un instrument util pentru construirea unui sistem optim de motivare la nivel organizațional.

Autorul

Capitolul 1

MOTIVAREA RESURSELOR UMANE ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

1.1. Delimitări conceptuale privind motivarea resurselor umane

Motivarea reprezintă un concept care a prezentat un mare interes pentru psihologi și cercetătorii din domeniul științelor comportamentale. În prezent, practicile privind motivarea angajaților sunt implementate pe scară largă de către toate organizațiile, deoarece acestea văd în motivare un vector al performanței. Managerii cred că succesul continuu al afacerilor lor depinde de capacitatea de a atrage și de a reține personalul, prin urmare, apare ca o necesitate stringentă influențarea resurselor umane talentate pentru a le atrage către organizație sau să rămână în cadrul organizației, stimulând loialitatea angajaților față de organizație (Mathis și alții, 2016).

1.1.1. Conceptul de motivare

Termenul de motivare derivă din termenul latinesc *movere* (a mișca). Johnson și Gill (1993, p. 145) descriu motivația în organizații ca fiind „procesele prin care oamenii sunt impulsionați și constrânși să se comporte în anumite moduri”. Prin urmare, motivația este asociată cu o căutare a mijloacelor prin care performanța la locul de muncă și productivitatea pot fi îmbunătățite sau menținute.

Mulți cercetători au încercat să definească motivația utilizând discipline academice, cum ar fi psihologia, sociologia, educația, științele politice și economia. Cercetători din domeniul psihologiei au definit motivația ca fiind forțele psihologice care determină, ghidează și mențin anumite comportamente direcționate, care constau atât în o serie de factori interni, cât și externi. Alți cercetători, în special din științele politice, au definit motivația ca un proces de orientare și ghidare eficientă a activităților, care depinde de starea și de condiția unui individ (Noe și alții 2016).

Conectând motivația cu locul de muncă, motivația ar reprezenta procesul de stimulare a moralului angajaților, pentru a îi încuraja să ofere tot ce au mai bun în îndeplinirea sarcinilor atribuite. Motivația angajaților se

referă la factorii care îi determină pe lucrători să se angajeze într-o acțiune și să aibă un comportament, care să sprijine profitabilitatea organizațiilor. Intensitatea motivării unui angajat îl determină să fie stimulat și interesat să accepte scopul organizației și să se identifice cu organizația. Motivația scăzută a muncii, pe de altă parte, poate avea ca rezultat o rată de abandon mare a organizației, absentism, întârzieri și un moral scăzut (Gangai, 2014, 1282-1289).

Armstrong (1998) definește motivarea ca reprezentând acele procese psihologice care cauzează impulsivitatea, direcționarea și menținerea acțiunilor voluntare care sunt orientate spre atingerea unui obiectiv. În acest sens, nevoia reprezintă o stare internă a unui individ care îl stimulează să realizeze un anumit obiectiv. Nesatisfacerea nevoii duce la apariția unei tensiuni care poate să afecteze performanțele indivizilor. Această tensiune conduce la stimularea factorilor motivaționali în cadrul psihicului indivizilor. În acel moment factorii motivaționali dau naștere unui comportament de identificare a acelor acțiuni, care odată întreprinse duc la diminuarea tensiunii. Cu cât există o stare de tensiune generată de o nevoie mai mare cu atât efortul depus pentru satisfacerea nevoii este mai mare (figura nr. 1.1).

Motivația a fost definită, de asemenea, ca fiind acele “forțe din interiorul sau din exteriorul unui individ care stârnesc și susțin angajamentul față de o anumită acțiune sau un anumit comportament” (Boddy, 2008, p. 486). Potrivit lui Robbins și Decenzo (2008, p. 267) motivația este “dorința de a exercita un nivel ridicat de efort pentru atingerea obiectivelor organizaționale, condiționată de eforturile necesare și de abilitatea de a realiza acea acțiune”. Ei au afirmat, în continuare, că motivația este o funcție a trei elemente cheie: efortul, obiectivele și nevoile organizaționale.

Spector (2003) a văzut motivarea ca o stare interioară care stimulează individul să aibă anumite comportamente. El susține că motivația este un proces complex ce poate fi privit din mai multe direcții, având multiple variabile. Motivația cuprinde în primul rând direcția (alegerea unui tip de comportament dintr-o serie de comportamente alternative), intensitatea (efortul depus în realizarea unei sarcini) și persistența (angajamentul continuu al individului pentru realizarea sarcinilor și responsabilităților).

Pe de altă parte, motivația este caracterizată de dorința de a realiza un anumit obiectiv, care derivă din nevoile și dorințele individului. Petri (1996) consideră, de asemenea, că motivația este reprezentată de forțele care acționează asupra sau în interiorul unei persoane și care îi influențează comportamentul. Intensitatea explică comportamentul diferențiat și de ce comportamentul dezirabil poate apărea într-o situație, dar nu în altă situație. Conceptul de motivație este, prin urmare, deosebit de util în înțelegerea generală și predicția comportamentului angajaților la locul de muncă.

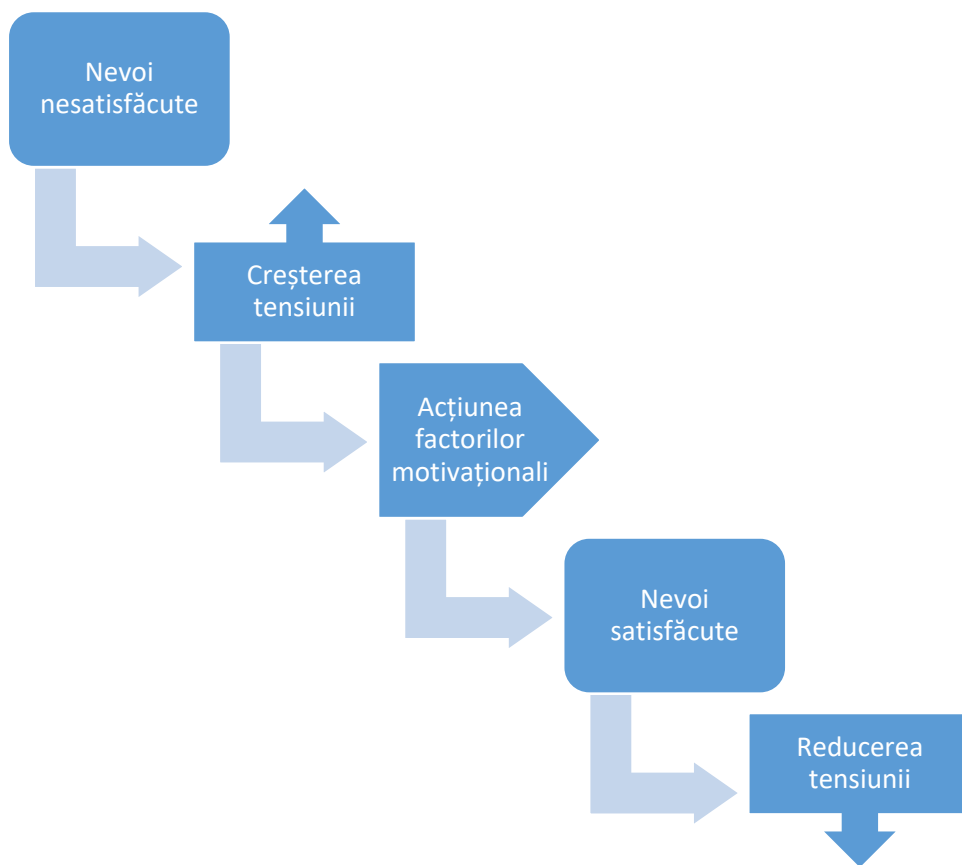


Figura 1.1 Etapele procesului tipic de motivare

Sursa: dezvoltat de autor pe baza Armstrong 1998; Noe și alții, 2016

Motivația angajaților reprezintă un resort intrinsec produs și menținut de un set de factori extrem de individualizați, care pot varia de la o perioadă la alta, în funcție de dorințele și nevoile individului (Noe și alții, 2016). Factorii ce provin din mediul înconjurător, precum cei legați de muncă în sine și de organizație, nu au o legătură fundamentală cu motivația, ci cu impactul asupra nivelului de motivare, ce caracterizează angajatul. Împreună, factorii intrinseci și cei extrinseci decid comportamentul unui angajat. Motivația a fost, de asemenea, văzută ca o percepție multidimensională care se manifestă sub forma comportamentelor angajaților, ce pot fi într-o oarecare măsură, supuse predicțiilor (Rue și alții, 2015).

Motivația este vectorul care îl animă pe angajat să desfășoare activitățile prevăzute de fișa postului la locul de muncă. Potrivit lui Chaudhary (2012) motivația reprezintă resortul intern care face ca un individ

să ia decizii cu privire la munca sa. Adesea, managementul nu înțelege consecințele semnificative ale unei motivări eficiente a angajaților, în ceea ce privește îndeplinirea scopului și viziunii organizației. Chiar dacă managerii înțeleg premisele motivării, mulți dintre aceștia nu au cunoștințele, abilitățile și instrumentele necesare pentru a cultiva motivația angajaților. Lussier și Hendon (2015) au subliniat următoarele caracteristici ale motivării angajaților: este un act de conducere; este un proces continuu; poate fi pozitivă sau negativă; este orientată spre scop și complexă în natură; este o artă și nu o știință; este sistemică; este diferită de satisfacția de la locul de muncă.

În altă ordine de idei, motivația angajatului reprezintă forța interioară care îl determină pe angajat să își îndeplinească sarcinile pentru a obține de la angajator un ajutor în îndeplinirea nevoilor personale. Nevoile vor ghida individul să se descurce mai bine în munca sa, deoarece îl determină să își îndeplinească sarcinile cu convingerea că odată îndeplinite acestea va fi răsplătit, recompensă ce îi va permite să își satisfacă nevoile. Chaudhary (2012) și Idrees și alții (2015) au arătat că angajații motivați tind să fie mai productivi decât angajații nemotivați, ca urmare a faptului că ei știu că obținerea unor rezultate mai bune le va permite satisfacerea mai multor nevoi sau aceluiași nevoi, dar la o intensitate mai mare. Un angajat puternic motivat încearcă să își îndeplinească sarcinile și îndatoririle într-un mod mai responsabil. O performanță mai bună a angajatului crește productivitatea angajatului și valoarea acestuia pentru organizație.

La rândul său, Gouws (1995) definește motivația ca fiind o dorință internă sau un stimulent, care este inițiată de un individ, fie în mod deliberat sau inconștient, pentru a duce la bun sfârșit o sarcină, pentru că aceasta îi va aduce satisfacții și nu neapărat pentru ceea ce așteaptă în schimbul îndeplinirii sarcinii. Beach (1980) a remarcat că motivația reprezintă, în mod practic, disponibilitatea de a munci pentru a atinge o țintă sau pentru a obține un rezultat.

Van Niekerk (1987) a arătat că motivația în muncă presupune crearea unui climat motivațional care influențează angajații să desfășoare o anumită activitate sau sarcină, pentru a îndeplini obiectivele organizației și, în același timp, pentru a își satisface propriile nevoi. Du Toit (1990) a adăugat că trei grupuri de variabile influențează motivația muncii, și anume caracteristicile individuale (ambitiile, valorile și nevoile proprii ale indivizilor), caracteristicile muncii (varietatea sarcinilor și responsabilitatea) și caracteristicile organizației (politicile, cultura, cutumele).

Sub aspect organizatoric, Pinder (1998) a explicat motivația ca fiind un set de forțe interioare și exterioare care influențează comportamentul în legătură cu locul de muncă și decid apariția, cursul, intensitatea și amploarea acestuia. Pinder (1998) a susținut că o caracteristică esențială a acestei definiții este aceea că motivația este un construct intangibil, interior și

imaginar asupra căruia cercetătorii trebuie să construiască teorii, care să explice manifestările observabile în procesul de măsurare a motivației muncii. În domeniul sociologiei organizaționale, motivația a fost generatoare a unor multiple teorii de-a lungul timpului. În consecință, nu poate fi redată o singură definiție completă a motivației, care să acopere, în general, toate manifestările din practică (Van Niekerk, 1987). De asemenea, Baron și alții (2002) au concluzionat și au subliniat că motivația este o manifestare cu mai multe fațete, fiind cel mai bine înțeleasă într-un sistem de variabile și de factori motivaționali.

Potrivit lui Beck (1983) există patru filosofii esențiale care oferă de perspective asupra motivației indivizilor: omul rațional-economic, omul social, omul care se dezvoltă prin forțe proprii și omul complex.

Perspectiva omului rațional-economic presupune că indivizii sunt influențați numai de considerente economice și că ei iau doar decizii economice raționale. Politicile de motivare care pun accent deosebit pe recompensarea extrinsecă își au rădăcinile în această perspectivă asupra individului. Perspectiva omului social presupune că indivizii sunt în esență motivați de nevoile sociale. Susținătorii acestei perspective se concentrează pe dezvoltarea unui mediu organizațional adecvat, pentru a satisface nevoile de socializare, insistând asupra interdependențelor sociale.

Perspectiva omului care se dezvoltă prin forțe proprii presupune că indivizii caută sensul muncii lor, valorizează munca lor și își dobândesc satisfacția și împlinirea prin obținerea unor rezultate mai bune ale muncii lor. În cadrul acestei perspective, abordările privind recompensele sunt orientate către performanță. Perspectiva sistemică a omului complex (care cuprinde toate perspectivele anterioare) presupune că indivizii au o mare varietate de motive, emoții, experiențe și abilități și că acestea se schimbă de-a lungul timpului, ceea ce conduce la schimbarea atitudinii față de postul de muncă. Organizațiile care se bazează pe această perspectivă oferă o structură de recompensă extrem de variată și individualizată, care reușește să îndeplinească o gama variată și complexă de nevoi și dorințe.

În cadrul cercetărilor sale, Hitt (2009) a identificat, în principiu, trei categorii de variabile care determină motivația:

- Caracteristicile individului - reprezintă sursa forțelor de motivație interne (resorturi motivaționale interne care îi împing pe indivizi să facă ceva). Aceste caracteristici reprezintă contribuția individului la munca pe care trebuie să o desfășoare. La rândul său această variabilă este influențată de trei variabile de rang doi care contribuie, de asemenea, la motivația internă a unui individ: nevoile (cum ar fi securitatea, stima de sine, realizarea sau puterea); atitudinea în raport de postul de muncă, supervizori sau de organizație;

obiectivele (cum ar fi îndeplinirea sarcinilor, realizarea unui anumit nivel de performanță și promovarea).

- Caracteristicile postului - reprezintă sursa forțelor de motivație externe sau forțele care îi împing pe indivizi din exterior să facă ceva sau să se comporte adecvat. Caracteristicile pe care le-a subliniat Hitt (2009) se referă la sarcinile de lucru, varietatea și amplexarea sarcinilor și gradul de autonomie de care individul beneficiază la locul de muncă, precum și cantitatea de feedback direct primită în îndeplinirea sarcinilor sale.

- Caracteristicile contextuale (situaționale), cea de-a treia categorie pe care a identificat-o, se referă la contextul în care muncește individul. La rândul său această variabilă este influențată de două variabile de rang doi: mediul social imediat care cuprinde supervizorii, colegii și subordonații, precum și diferitele tipuri de acțiuni organizaționale (cum ar fi recompensele și practicile de recompensare, disponibilitatea formării și dezvoltării, presiunea organizațională aplicată asupra angajaților pentru a atinge niveluri ridicate de productivitate).

Pentru a spori eficiența și performanța muncii, este necesar să se ia în considerare creșterea nivelului general al motivației. Un angajat motivat va munci cu entuziasm, ceea ce facilitează realizarea ușoară a sarcinilor sau obiectivelor. Un angajat entuziast și motivat este cea mai potrivită persoană pentru a îndeplini obiectivele, pe care organizația dorește să le atingă, deoarece este pe deplin conștient de ceea ce primește în schimbul muncii sale. Prin urmare, atunci când muncitorii sunt motivați, capacitatea lor de a spori productivitatea va fi ridicată. Motivarea angajaților este una dintre funcțiile managementului ce influențează puternic creșterea eficienței în rândul angajaților din cadrul organizației și obținerea unor performanțe ridicate la nivel individual și organizațional.

1.1.2. Evoluția gândirii motivaționale

Dezvoltarea motivației angajaților este un concept modern care a apărut în contextul apariției organizațiilor moderne la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea. Cu toate acestea autori precum Cofer și Appley (1968) sau Roos și Van Eeden (2008) au remarcat interesul pentru fenomenele motivaționale, în context social, încă de la autori precum Darwin și Freud și au susținut că primele întrebări legate de motivația umană, în context social, au fost desprinse din concepte legate de evoluția darwinistă. Alți cercetători, inclusiv Freud, au fost influențați de aceste concepte darwiniste. Cu toate acestea, putem remarca faptul că majoritatea conceptelor ce caracterizează fenomenele motivaționale au origini pre-darwiniste, ce se

regăsesc în lucrări filosofice privind natura umană (cum ar fi noțiunile de evoluție socială, instinct, raționalitate și iraționalitate, procese inconștiente, forțe mentale active, determinism, hedonism).

În comparație cu animalele lor, strămoșii noștri au descoperit că există o divergență între ceea ce este material și ceea ce este spiritual. Acest dualism a reprezentat una dintre cele mai vechi credințe ale omului, care a rămas crucială în filozofia occidentală, de la Aristotel până la filosofii ecleziastici, precum Augustin și Aquinas (Cofer și Appley, 1968).

Problemele legate de conceptul de dualism sunt frecvent legate, mai mult sau mai puțin, de aspectele de comportament, etică și convingeri, de motivația individului de a fi mai bun, de a evolua material și spiritual. În lucrările filosofilor greci, cum ar fi Socrates, Platon și Aristotel, s-a pus un accent puternic pe un comportament corect și pe controlul pasiunii prin cunoaștere și raționalitate. Gândirea occidentală a moștenit aceste noțiuni, în mare parte, grevate de un accent al creștinismului, care a dat o mai mare importanță purității spirituale decât evoluției prin cunoaștere. În această perioadă au apărut concepte și teorii cu privire la libertatea de alegere sau voință și noțiunea de alegere a comportamentului corect în pofida comportamentului dorit. Negarea raționalității la animale a determinat apariția școlii stoice de filozofie, care arata că dacă celelalte ființe vii se bazează pe instinct, doar omul poate evolua doar prin raționalitate și se diferențiază de celelalte organisme cu tendințe instinctuale (Van Niekerk, 1987).

În ciuda importanței sale în cadrul filosofiei, Aristotel nu a văzut raționalitatea ca fiind suficientă pentru a acționa în mod corect. Indivizii vor alege în mod liber ceea ce cunoașterea indică a fi bine și corect, liberul arbitru fiind văzut ca un co-determinant al comportamentului uman (Roos și Van Eeden, 2008). Sfântul Augustin arată că aceste concepte ale cunoașterii și voinței libere, ca factori determinanți ai comportamentului, opuși instinctului primar și pasiunii, sunt cele care îl fac pe om să evolueze (Du Toit, 1990). Cele două concepte au devenit ferm înrădăcinate în filozofia creștină în secolele care au urmat.

Odată cu trecerea timpului în istoria gândirii occidentale s-a format un nou curent care arăta că nu doar factorii conștienți pot influența comportamentul și că singură raționalitatea nu ar putea explica acțiunea indivizilor. Această noțiune a pus bazele hedonismului care a introdus ideea că durerea și plăcerea influențează comportamentul de zi cu zi (Roos și Van Eeden, 2008). Această școală de gândire încă mai are un loc important în înțelegerea conceptului de motivație în prezent.

Conceptul de comportament uman a fost acceptat treptat după publicarea teoriei evoluției lui Darwin în 1859. Teoria are un impact cheie asupra comportamentului uman, în principal pentru accentul pus pe utilitatea

funcțională a diversității în probleme comportamentale, cum ar fi caracterul, inteligența, înțelepciunea și entuziasmul. Aceste idei sunt compatibile cu gândirea actuală a oamenilor de știință de factură comportamentală.

În domeniul științelor economice, motivația a fost pusă în discuție pentru prima dată în anii 1900-1930 de către Frederick Winslow Taylor și de școala științifică de management, al cărui fondator este acesta. Punctul de plecare a constat în faptul că, în general, lucrătorii nu doresc să lucreze și trebuie să fie motivați printr-o recompensă financiară. Modelele tradiționale au deschis calea pentru modelul relațiilor umane. La începutul anilor 1930, motivația a început să fie abordată prin prisma relațiilor umane. Chiar dacă școala relațiilor umane a reprezentat un progres considerabil asupra gândirii tradiționale, ea nu a putut oferi o explicație completă pentru varietatea de comportamente. Potrivit unor autori precum McGregor, Maslow, Argyris și Likert, oamenii sunt deja motivați să-și îndeplinească sarcinile în mod eficient și nu consideră neapărat locul de muncă ca fiind nedorit sau neplăcut. La sfârșitul anilor 1970, perspectiva resurselor umane a intrat în profunzimea resorturilor umane, arătând că indivizii sunt motivați de un set complex de factori interdependenți, care au o influență intercorelată asupra comportamentului uman și acțiunilor individuale și colective.

Managementul științific a avut ca obiectiv principal măsurarea cantității de muncă depusă și controlul muncitorilor. Principiile au fost teoretizate și popularizate de Frederick Winslow Taylor în anii 1890 (Taylor, 1911). Taylor a considerat că abordarea non-științifică conduce la incapacitatea managerilor de a controla comportamentul lucrătorilor în mod eficient. Managementul științific, prin urmare, este în mare măsură o încercare de a desființa sursele de ineficiență din cadrul organizației producătoare, care era structurată și funcționa pe baza principiilor tradiționale.

Principiile care stau la baza managementului științific sunt utilitarismul și hobbesianismul (denumire ce provine de la Thomas Hobbes, filozof englez care a studiat natura umană). Conform teoriilor utilitariste, oamenii sunt *ființe raționale economice* care sunt motivate, în primul rând, de o recompensă economică (Rue și alții, 2015). Abordarea hobbesiană presupune că oamenii, în *starea lor naturală* sunt leneși, agresivi, auto-centrați, hedoniști și lacomi. Taylor, prin urmare, a explicat problemele de ineficiență prin lipsa de control sau printr-un control inadecvat, care permite lucrătorilor să se întoarcă la *starea lor naturală* (Taylor, 1911).

În scopul convingerii angajaților, că un efort suplimentar ar conduce la recompense mai mari, managementul trebuie să fie capabil să facă două lucruri: