

La Motivation au Travail : Facteurs et Stratégies de Stimulation

BELAMRI Mohammed

Lab. Recherche En Sciences De Gestion Des Organisations

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail – Kénitra - Maroc

RGUIBI KHALID

Lab. Recherche En Sciences De Gestion Des Organisations

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail – Kénitra - Maroc

RIDOINI Nabil

Lab. Recherche En Sciences De Gestion Des Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail – Kénitra - Maroc

Résumé : La motivation au travail est un élément crucial qui affecte les performances des employés et leur satisfaction dans leur travail. C'est le mélange de forces internes et externes qui nous déclenchent, nous guident et nous aident à faire les choses que nous voulons faire. Cet article examine les principales idées et les types de motivation, ce qui affecte la motivation des employés et comment les entreprises peuvent rendre leurs employés plus motivés et plus productifs.

Mots-clés : Motivation ; Ressources humaines ; Performance ; Productivité ; Intrinsèque ; extrinsèque.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14025373>

Introduction :

La motivation est un moteur essentiel dans la gestion des ressources humaines, car elle joue un rôle central dans la performance, la satisfaction et le bien-être des employés. Dans un environnement de travail en constante évolution, où les exigences des marchés et des consommateurs changent rapidement, la capacité d'une organisation à maintenir une main-d'œuvre motivée est devenue un atout stratégique majeur. En effet, une main-d'œuvre motivée ne se contente pas d'être plus productive ; elle est également plus engagée, ce qui engendre une meilleure qualité du travail, une créativité accrue et une volonté de surmonter les défis.

De plus, la motivation des employés a un impact direct sur des aspects cruciaux tels que le taux de rotation et l'absentéisme. Un personnel satisfait et motivé est moins susceptible de quitter l'entreprise, ce qui permet de réduire les coûts liés au recrutement, à la formation de nouveaux employés et à la perte de savoir-faire. Selon Deci et Ryan (2000), une approche qui valorise l'autonomie et la reconnaissance des efforts des employés favorise un environnement propice à l'engagement, et par conséquent, à la rétention des talents.

Comprendre ce qui motive les employés est donc crucial pour le succès des organisations. Cela implique d'explorer les différents types de motivations, qu'elles soient intrinsèques - liées à la satisfaction personnelle que l'on tire du travail — ou extrinsèques, telles que les récompenses financières et les promotions. En identifiant et en répondant aux attentes des employés, les entreprises peuvent concevoir des stratégies de gestion des ressources humaines qui non seulement améliorent la motivation, mais également renforcent la culture organisationnelle et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

En somme, investir dans la motivation des employés ne se limite pas à une démarche altruiste, mais constitue une nécessité économique et stratégique pour toute organisation désireuse de prospérer dans un monde du travail de plus en plus complexe et compétitif. Dans ce contexte, il est essentiel de développer des pratiques qui favorisent un engagement durable et un bien-être général, créant ainsi les conditions nécessaires à l'épanouissement des employés et à la réussite de l'entreprise.

HISTORIQUE

Au XXe siècle, l'industrialisation et la croissance des entreprises entraînent une attention croissante des théoriciens de l'organisation sur les facteurs déterminants de la performance des entreprises. Ces chercheurs commencent à explorer les liens entre la motivation des employés et la qualité de leur travail, ainsi que leur efficacité. Les résultats mettent en lumière l'importance de la motivation au travail, qui se révèle être un concept complexe, influencé par de nombreux éléments, tels que les conditions de travail, les relations interpersonnelles et les systèmes de récompense.

La théorie, dans ce contexte, revêt une importance particulière pour plusieurs raisons :

Premièrement, les théories sont omniprésentes dans notre vie quotidienne. Chaque décision, qu'elle soit triviale ou cruciale, repose souvent sur des principes théoriques implicites, établissant un lien entre cause et effet. Cela se produit généralement sans que nous en soyons pleinement conscients. L'économiste John Maynard Keynes a souligné ce phénomène en affirmant que les idées des économistes et des philosophes politiques, qu'elles soient justes ou erronées, ont un impact bien plus puissant qu'on ne le pense. Selon lui, même ceux qui croient échapper à l'influence des théories économiques sont souvent sous l'emprise d'idées héritées du passé.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la compréhension des théories de la motivation peut donc jouer un rôle décisif dans l'optimisation des performances Organisationnelles. Les approches variées, telles que la hiérarchie des besoins de Maslow ou la théorie des deux facteurs de Herzberg, illustrent comment les motivations intrinsèques et extrinsèques influencent le comportement des employés. Ces théories nous aident à développer des stratégies pour améliorer le bien-être au travail et, par conséquent, la productivité.

Cependant, lorsque l'enjeu est significatif, il devient crucial de rendre explicites les théories sur lesquelles reposent nos décisions. En effet, la clarté des fondements théoriques permet de mieux anticiper les conséquences de nos choix. Pourtant, cette transparence fait souvent défaut, ce qui peut conduire à des décisions basées sur des hypothèses erronées ou incomplètes. Ainsi, le défi demeure de comprendre et d'appliquer efficacement ces théories afin de maximiser les performances au sein des entreprises tout en tenant compte des motivations variées des employés.

1. Les théories de la motivation :

Plusieurs théories ont été proposées pour expliquer la motivation au travail. Les plus influentes incluent :

La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) : Maslow soutient que les besoins humains sont hiérarchisés en cinq niveaux, allant des besoins physiologiques de base jusqu'à l'accomplissement de soi. Une personne ne peut atteindre un niveau supérieur que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits (Maslow, 1943). Les entreprises peuvent appliquer cette théorie en garantissant des salaires justes (besoins physiologiques) et en offrant des perspectives de carrière (besoin d'accomplissement).

. Selon lui, une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie de besoins qui compte six niveaux :

- Besoins physiologiques, correspondant tous à des manques de l'organisme (Nourriture, logement, alimentation, sexualité, etc.), juste rémunération, travail dans un environnement acceptable.
- Besoins de sécurité, recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluant les dangers et les changements, être informé, être soutenu.
- Besoins sociaux, amour, appartenance à un groupe, amitié, tendance centrée famille, communauté ethnique ou culturelle.

- Besoins d'estime de soi et par les autres, Recherche de la réussite et du statut, travail utile, apprécié, expression des compétences, varier et innover dans la tâche, recevoir des responsabilités et du pouvoir, participer à la définition des objectifs, être apprécié et l'entendre dire.
- Besoins de réalisation de soi, d'auto accomplissement de ses idées et idéaux, de ses capacités. "What a man can be, he must be", c'est-à-dire que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature. C'est un état où l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité. Il est plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base.
- Besoins spirituels, besoins de savoir et de comprendre. Goût du mystère et de l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie, du déjà-vu.

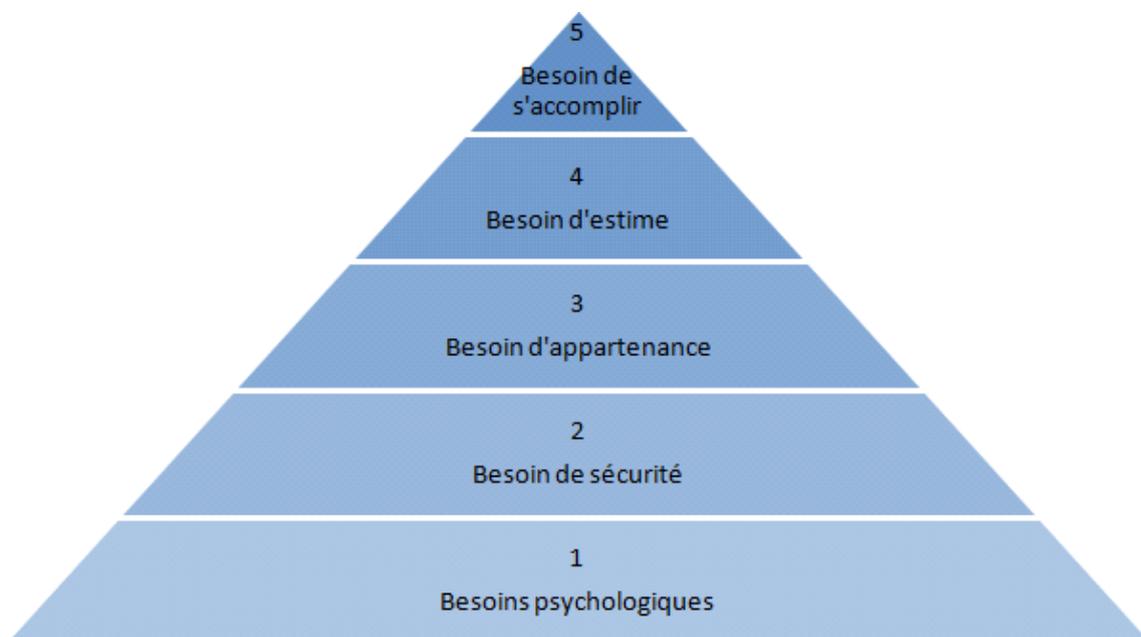


Figure 4: Pyramide de Maslow

La théorie des deux facteurs de Herzberg (1968) : Herzberg a identifié deux types de facteurs influençant la motivation : les facteurs d'hygiène, qui préviennent l'insatisfaction (comme les conditions de travail et le salaire), et les facteurs de motivation, qui accroissent la satisfaction (comme la reconnaissance et l'accomplissement personnel) (Herzberg, 1968). Cette théorie suggère que les entreprises doivent se concentrer sur la création d'un environnement de travail enrichissant pour augmenter la motivation des employés.

Enquête effectuée auprès de 200 ingénieurs et comptables

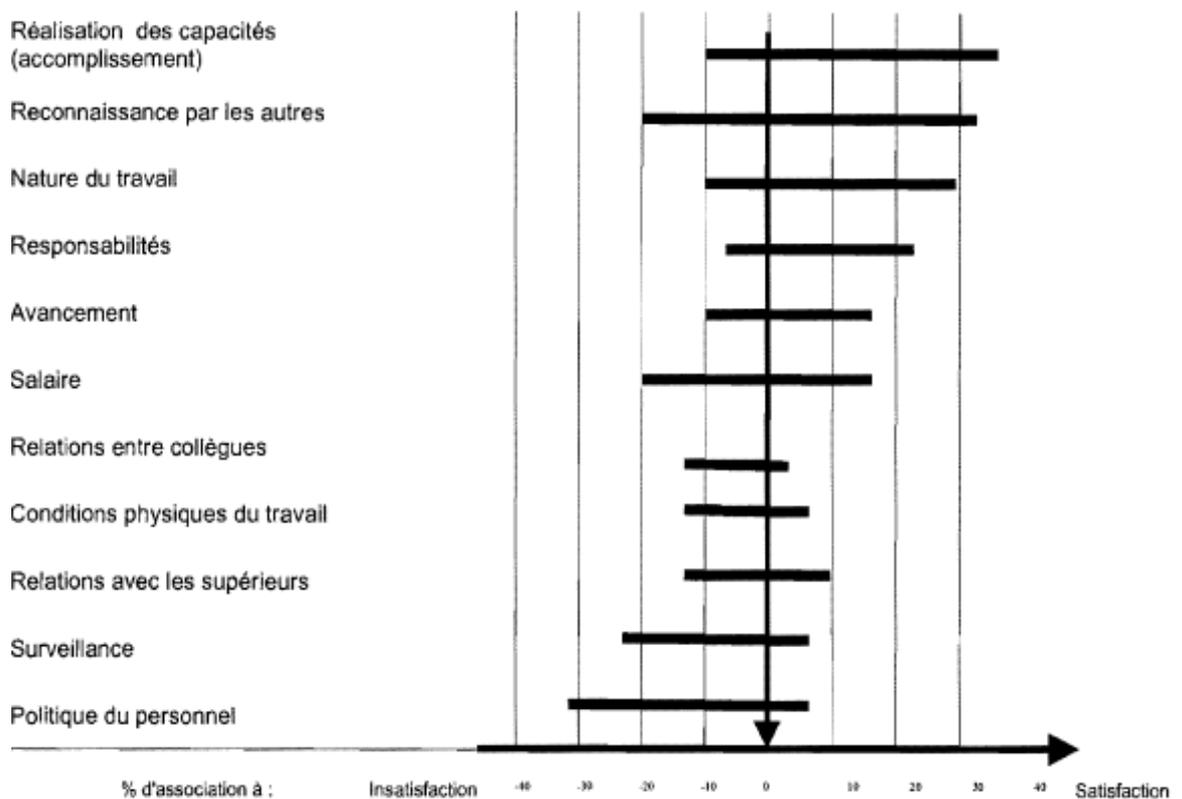


Figure 5: Théorie des 2 facteurs de Herzberg

Cette étude statistique, confirmée par beaucoup d'autres, a permis de bien séparer les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction dans le travail.

Les facteurs de satisfaction ont un caractère de motivation. Ils sont encore appelés facteurs moteurs.

Les facteurs d'insatisfaction ont un caractère de démotivation. Ils sont dits, facteurs d'hygiène. On voit que certains facteurs sont très majoritairement des facteurs de motivation (réalisation des capacités. Reconnaissance, intérêt du travail, responsabilité), et que d'autres facteurs sont très nettement générateurs de démotivation (surveillance excessive, politique du personnel répressive).

Pour d'autres critères comme le salaire, on trouve une part aussi importante de satisfaction que d'insatisfaction : on peut analyser cette réponse par le fait que le salaire doit être correctement ajusté à la fonction et au mérite de l'individu, provoquant satisfaction ou insatisfaction suivant que celui-ci estime être bien placé ou lésé par rapport à la moyenne. On peut dire que le salaire est nécessaire à la motivation, mais ce n'est pas un facteur essentiel de motivation.

Il faut noter aussi que la suppression d'un facteur de démotivation est la condition nécessaire à permettre la motivation, mais qu'elle n'est pas systématiquement un facteur de motivation.

Herzberg a préconisé les méthodes suivantes pour enrichir le travail :

- Remplacer la plupart des contrôles par l'auto contrôle,
- Augmenter les possibilités de prise d'initiative,
- Augmenter le périmètre du travail à exécuter,
- Donner plus de liberté dans la façon de faire,
- Faire périodiquement des rapports à l'employé sur son travail,
- Introduire des tâches nouvelles,
- Permettre aux employés de devenir des experts.

Le modèle "ERG" d'Alderfer est une théorie de la motivation qui se concentre sur trois catégories de besoins fondamentaux : Existence, Relation et Croissance. Cette approche, développée par Clayton Alderfer dans les années 1960, est une simplification de la hiérarchie des besoins de Maslow, permettant une compréhension plus dynamique de la motivation au travail.

Existence (E)

La catégorie d'Existence englobe les besoins physiologiques et de sécurité, similaires aux deux premiers niveaux de la hiérarchie de Maslow. Cela inclut des éléments tels que la nourriture, le logement, la rémunération et des conditions de travail sécurisées. Ces besoins sont essentiels pour la survie et doivent être satisfaits avant que l'individu ne puisse se concentrer sur des préoccupations plus élevées.

Relation (R)

Les besoins de Relation se réfèrent à l'interaction sociale et à l'appartenance. Ils incluent le besoin de se connecter avec les autres, de créer des relations interpersonnelles significatives, et de recevoir reconnaissance et soutien de la part des collègues et des supérieurs. Ces besoins sont cruciaux pour le bien-être émotionnel et psychologique des employés.

Croissance (G)

La catégorie de Croissance se concentre sur le développement personnel et l'épanouissement. Cela comprend des besoins tels que la réalisation de soi, l'apprentissage, et l'accomplissement des aspirations professionnelles. Alderfer soutient que la satisfaction de ces besoins est essentielle pour la motivation intrinsèque des employés.

Flexibilité du modèle

L'un des aspects innovants du modèle ERG est qu'il reconnaît la possibilité de régression entre les catégories de besoins. Par exemple, si un employé éprouve des frustrations dans la satisfaction de ses besoins de Croissance, il peut revenir à des besoins de Relation ou d'Existence pour compenser ce manque. Cela diffère de la hiérarchie rigide de Maslow, où les besoins doivent être satisfaits dans un ordre fixe.

Le modèle ERG offre une perspective précieuse pour les gestionnaires souhaitant améliorer la motivation et l'engagement de leurs équipes, en leur permettant de mieux comprendre les diverses dimensions des besoins humains au travail.

En outre, ni l'un ni l'autre ne précise s'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres. De plus rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfactions, de manière à ajuster une politique de personnel. Ces deux théories sont donc des étapes intéressantes, mais dépassées de l'étude de la motivation au travail

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) : Cette théorie distingue entre la motivation intrinsèque (liée à la satisfaction personnelle) et la motivation extrinsèque (liée à des récompenses extérieures). Selon Deci et Ryan, les employés intrinsèquement motivés sont plus engagés et créatifs (Deci & Ryan, 2000). Ils suggèrent que les organisations doivent promouvoir l'autonomie, la compétence et les relations interpersonnelles pour stimuler cette forme de motivation.

TYPOLOGIE DE MOTIVATION

LA MOTIVATION INTRINSEQUE

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de

récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA MOTIVATION INTRINSEQUE.

- La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction. Elle constitue toujours un mouvement psychique d'exploitation, visant à savoir.
- L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.

Tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. A l'inverse, les situations dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, conditionne la motivation intrinsèque.

- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence.
- L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque.
- La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :
 - L'attribution de l'attention à la tâche
 - La mobilisation de l'effort
 - L'accroissement de la persévérance
 - La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentaux montrent que des sujets auxquels on attribue des buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances que ceux à qui on demande de faire de leur mieux ou à qui on ne donne pas de but.

D'après Vallerand : « les buts difficiles et accessibles ont un effet motivationnel important, dans la mesure où ils induisent un sens d'accomplissement personnel. »

LA MOTIVATION EXTRINSEQUE

- La motivation extrinsèque se définit comme suit : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA MOTIVATION EXTRINSEQUE.

Dans le monde scolaire, les exemples de ce type de motivation ne manquent pas : travailler pour obtenir de bonnes notes ou pour éviter les mauvaises, ou encore pour faire plaisir à ses parents, voir à son ou ses professeurs.

On peut donc dire que contrairement à la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque est gérable et dépend de l'enseignant. Face aux élèves « faibles et démotivés », il peut :

- Leur exprimer sa confiance en leur capacité de réussir.
- Eviter de créer des situations compétitives dans lesquelles ils peuvent queperdre.
- Eviter de les réprimander devant leurs camarades.
- Eviter de leur exprimer de la pitié devant un échec.
- Leur donner autant d'attention qu'aux élèves forts.
- Démontrer de l'enthousiasme à leur enseigner et de l'intérêt à leur réussite.

Nous pouvons donc dire qu'un premier facteur de motivation c'est l'attitude de

l'enseignant envers ses élèves.

Souvent nous voyons aussi que la motivation extrinsèque est vécue comme une contrainte alors que la motivation intrinsèque est totalement autodéterminée. Des résultats vont même plus loin puisqu'ils montrent qu'une activité jugée au préalable intéressante par des élèves, c'est-à-dire qu'ils pratiquent uniquement pour le plaisir, perd son intérêt si elle est pratiquée sous la contrainte. Citons à titre d'exemples la récompense, les limites temporelles ou encore la recherche de valorisation. Nous pouvons remarquer que ces trois exemples de contraintes sont couramment utilisés dans le monde scolaire.

L'autodétermination est donc une clef de motivation qui va de l'absence de motivation à la motivation intrinsèque en passant par la motivation extrinsèque qui présente-t-elle une certaine graduation.

En effet, par exemple celui qui travaille en cours que sous la menace d'une sanction immédiate est faiblement autodéterminé, alors qu'un élève qui travaille car il sait que ses aspirations futures dépendent de ses résultats scolaires sera fortement autodéterminé.

Il faut cependant distinguer, dans le cadre scolaire, l'autodétermination de l'autonomie, dans la mesure où le deuxième concept n'implique pas forcément le premier. En effet, si nous définissons l'autonomie comme la capacité pour l'élève d'effectuer une activité sans l'intervention d'un encadrement quelconque, il reste que cette activité peut être effectuée sous la menace ou en vue d'en soutirer une récompense.

Autre facteur de motivation extrinsèque : le choix des activités et la façon dont celles-ci sont conduites. En effet, je citerais comme exemple ce que on a vu en stage, ou le simple fait de changer de livret de lecture motivé les élèves.

Nous pouvons aussi citer la motivation liée à l'outil informatique et aux TIC qui sont d'actualité.

Les élèves se retrouvent donc avec un outil dont tout le monde parle donc intéressant à leurs yeux et plus attractif qu'un simple manuel scolaire ce qui a donc pour effet de les motiver.

Mettons en lumière quelques autres facteurs clés de motivation :

- La pratique quotidienne de la pédagogie de l'erreur et de l'évaluation formative, ou l'erreur est une bonne occasion d'apprendre, et non pas de juger, ni sanctionner, permet d'installer progressivement dans la classe un climat d'apprentissage favorable.
- Grâce à l'attitude d'écoute, de confiance et de respect envers les élèves, particulièrement marquée lors de discussions, ceux-ci se sentent reconnus, considérés et valorisés.
- Le comportement de guide et d'aide opposé à celui d'expert améliore petit à petit, aux yeux des élèves l'image traditionnelle du professeur.
- Et enfin, l'adaptabilité du professeur qui n'est ni rivé au programme, ni à des objectifs préétablis et immuables mais en revanche toujours prêt à aider les élèves face à leurs difficultés, transforme positivement la représentation que l'élève se fait du milieu scolaire.

La motivation extrinsèque est un besoin de renforcement qui dépend de plusieurs facteurs.

Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toute autre forme de motivation extrinsèque « tue » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention de ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant des bonbons à quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accomplissant aucune autre forme de récompense.

Les facteurs influençant la motivation au travail

La motivation est influencée par plusieurs facteurs contextuels et personnels, parmi lesquels on retrouve :

Les conditions de travail : Des conditions de travail sécuritaires et agréables jouent un rôle clé dans le maintien de la motivation (Hackman & Oldham, 1976). Selon leur modèle des caractéristiques du travail, des tâches enrichissantes et un environnement de travail engageant peuvent augmenter la satisfaction et la motivation des employés.

Le leadership : Le style de management est un facteur majeur de la motivation au travail. Les leaders transformationnels, qui inspirent et motivent leurs équipes à travers la vision et l'encouragement, génèrent souvent un niveau plus élevé d'engagement et de motivation (Bass, 1990).

La reconnaissance et la récompense : La reconnaissance des efforts et des contributions au travail a été largement identifiée comme un facteur motivant. Une étude de Brun et Dugas (2008) souligne que la reconnaissance formelle et informelle peut avoir un impact significatif sur la satisfaction au travail.

L'équilibre travail-vie privée : L'intégration des politiques qui favorisent l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, telles que le télétravail ou les horaires flexibles, est de plus en plus reconnue comme un facteur important de motivation (Kossek & Ozeki, 1998).

Stratégies pour améliorer la motivation

Pour améliorer la motivation des employés, plusieurs stratégies peuvent être mises en place :

Créer un environnement collaboratif : Des études montrent que le travail en équipe et la coopération augmentent l'engagement des employés, ce qui améliore leur motivation (Salas, Sims & Burke, 2005).

Favoriser l'autonomie : Donner aux employés plus d'autonomie dans la gestion de leurs tâches et responsabilités peut améliorer la motivation intrinsèque, en particulier lorsqu'ils perçoivent que leur travail a un impact direct sur les résultats de l'entreprise (Gagné & Deci, 2005).

Développer des programmes de reconnaissance : Un système de reconnaissance structuré, qui inclut des récompenses personnalisées, peut être un levier fort pour améliorer la motivation (Brun & Dugas, 2008).

Encourager la formation et le développement personnel : Investir dans des formations et des programmes de développement personnel permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, favorisant ainsi leur satisfaction et leur engagement (Noe, 2010).

Conclusion

La motivation au travail est un levier fondamental pour assurer le succès des entreprises dans un environnement économique de plus en plus compétitif. En effet, une main-d'œuvre motivée est non seulement plus productive, mais elle est également plus engagée et créative, ce qui peut conduire à des innovations et à une amélioration continue des processus.

Adopter des pratiques de gestion qui se concentrent sur la satisfaction des besoins des employés est donc crucial. Cela inclut non seulement des éléments physiologiques, tels que des conditions de travail adéquates et des compensations justes, mais également des besoins psychologiques, comme la reconnaissance, le développement personnel et un sentiment d'appartenance. En répondant à ces besoins variés, les organisations créent un climat de confiance et de respect qui favorise l'engagement et la motivation.

De plus, la fidélisation des talents à long terme est un enjeu majeur pour les entreprises. Dans un monde où le turnover est élevé, investir dans le bien-être des employés permet de réduire les coûts associés à la formation de nouveaux collaborateurs et à l'intégration de nouvelles recrues. En proposant des stratégies personnalisées, adaptées aux aspirations et aux besoins individuels des employés, les entreprises peuvent créer un environnement où chacun se sent valorisé et motivé à contribuer à la réussite collective.

Il est également essentiel d'accorder une attention particulière au bien-être général des équipes. Cela passe par la promotion d'un équilibre entre vie professionnelle et vie

personnelle, la mise en place de programmes de soutien psychologique, et la création d'opportunités pour le travail d'équipe et la cohésion sociale. Ces initiatives renforcent non seulement le moral des employés, mais favorisent également un esprit de collaboration, essentiel pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

En somme, les entreprises qui placent la motivation et le bien-être de leurs employés au cœur de leur stratégie de gestion se dotent d'un atout précieux pour prospérer. En construisant un environnement de travail stimulant et enrichissant, elles s'assurent non seulement une productivité accrue, mais aussi un avenir durable basé sur l'engagement et la satisfaction des talents qu'elles ont su attirer et retenir.

REFERENCES

1. Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
2. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
3. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
4. Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
6. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal*

of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

7. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
 8. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
 9. Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
 10. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
 11. Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.