

MOTIVAȚIA ÎN MUNCĂ

Popescu Maria, lector UPS „Ion Creangă”

Summary

Most people in the labor is almost half the time for sleep. Human adaptation to the requirements of labor is a continuous process of modeling the behavior of the actual individual personality and personality traits. Work is an essential correlate of human adaptation to social life in general.

Motivation to work in the family develops in early years of independence with the support trend in human action. This trend should be encouraged by parents and teachers geared toward useful activities with formative purpose. It is important that professional motivations to be planted in the school while conducting instructive - educational process.

Cuvinte-cheie

motivație, muncă, performanță, succes profesional, orientarea profesională.

Prognozarea socială a activității umane fiind un fapt obiectiv de divizare a muncii generează un caracter specific al motivațiilor ei. Deoarece activitatea umană cu acțiunile, ce fac parte din componența activității, servesc nemijlocit în procesul divizării muncii la satisfacția necesităților nu atât personale cât la cele sociale, acțiunea omului nu poate apărea instinctiv ci doar în măsura înțelegerii dependenței satisfacerii necesităților personale de la îndeplinirea acțiunilor la cele îndreptate la satisfacerea necesităților sociale. Motivația reprezintă un vector psihic intern activat de trebuțe (motivația intrinsecă) sau de cerințe și norme sociale (motivația extrinsecă) care orientează și mobilizează disponibilitățile individuale pe linie acțională în vederea îndeplinirii anumitor scopuri. Prezența motivațiilor activității, ce trec peste hotarele directe ale scopurilor acțiunilor la om ca la ființa socială este inevitabil și legitim. Totul ce face omul are pe lângă rezultatul nemijlocit în formă de acel produs care e obținut în urma activității sale și un efect social: acționând asupra obiectelor el influențează asupra oamenilor.

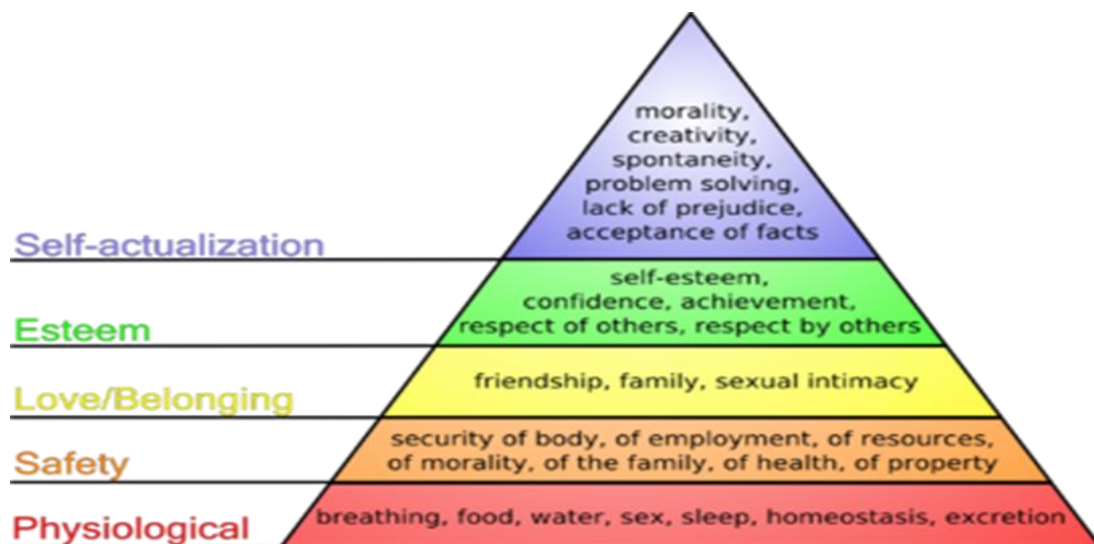
Studierea motivației a dus întotdeauna către investigarea nevoilor și a intereselor individuale. Subsumate ariei largi a motivației cele două elemente exprimă: latura biologică înnăscută a motivației (nevoile), dar și latura individuală, subiectivă (interesele). Nevoile apar astfel ca fiind determinanții primari ai comportamentului individual cu o puternică dominare psihologică. La rândul lor, interesele

sunt forme particulare ale motivației, concretizate printr-o orientare specifică a cunoașterii către anumite domenii ale realității. Interesele au o importantă încărcătură afectivă și au un rol determinant în orientarea activității umane și acumularea de noi cunoștințe. Mulți autori pun semnul egalității între satisfacerea nevoilor și motivația umană. Teoriile motivaționale încearcă să explice cum începe, cum este susținut un anumit comportament, cum este direcționat și oprit acesta. Orientându-se pe conținut sau pe procesele motivaționale, aceste teorii s-au divizat în:

➤ Teorii orientate spre conținutul motivației. Acestea încearcă să răspundă la întrebările: Ce îi motivează pe oameni ? De ce se comportă oamenii într-un anumit fel ? Din această categorie fac parte modelele: ierarhiei trebuințelor a lui Maslow, modelul motivației de realizare a lui McClelland, modelul ERG a lui Alderfer, teoria bifactorială a lui Herzberg, McGregor a evidențiat teoria X și teoria Y.

➤ Teorii orientate spre procesul motivațional care încearcă să răspundă la întrebările: Cum apare motivația? Care sunt modalitățile și relațiile dintre diferiți factori implicați? Reprezentative sunt modelele: teoria așteptărilor a lui Vroom și teoria echității a lui Adams.

Plecând de la nivelele cele mai scăzute ale trebuințelor, Maslow a construit o teorie asupra motivației care poartă numele de teoria ierarhică a trebuințelor (motivației). Ideea centrală a acestei teorii este că fiecare individ uman urcă pe o scară a motivelor pe măsura satisfacerii fiecărei trebuințe în parte, plecând de la bază către vârful piramidei. Maslow bazându-se pe concepția lui Meio a propus următorul principiu al trebuințelor/necesităților:



Cunoașterea acestei ierarhii este utilă în explicarea comportamentului angajaților în câmpul muncii și motivarea lor pentru a munci productiv. Este important să se știe că:

- ✚ trebuința care motivează comportamentul este cea nesatisfăcută;
- ✚ o trebuință nu apare ca motivație decât dacă cea anterioară a fost satisfăcută;
- ✚ apariția unei trebuințe noi după satisfacerea alteia se face gradual, nu brusc;
- ✚ cu cât o trebuință este mai spre vârful piramidei, cu atât este mai specific umană (satisfacerea lor produce fericire);
- ✚ satisfacerea trebuințelor generează reducerea tensiunii interne, nesatisfacerea lor o perioadă îndelungată pune în pericol existența fizică și psihică a omului.

McClelland a propus teoria celor trei necesități: necesitatea de realizare, necesitatea de putere, necesitatea de afiliere.

Teoria ERG a fost elaborată de Alderfer în urma prelucrării piramidei lui A. Maslow. Autorul a utilizat un set redus de trebuințe și anume: trebuințe legate de existență (E); trebuințe legate de relațiile cu semenii (R); trebuințe de creștere (G). Alderfer susține că asupra individului poate acționa mai mult de o necesitate și că nesatisfacerea unor trebuințe de la nivelurile superioare duce la creșterea dorinței de a satisface trebuințele de la nivelul inferior.

Teoria bifactorială elaborată în 1950 de F. Herzberg arată ce anume motivează oamenii prin două categorii de factori și anume: de igienă (condiții de muncă, relații interpersonale, salariul, securitatea muncii) și motivaționali (realizările personale, responsabilitățile). Teoria dată ulterior a fost depășită prin susținerea ideii unui “continuum motivațional” în sensul că orice element al muncii are capacitatea de a genera atât satisfacția cât și insatisfacția în muncă.

Teoria elaborată de McGregor în 1960 evidențiază atitudinea managerilor asupra comportamentului lucrătorilor. Teoria X pornește de la premisa că angajaților le displace munca și de aceea ei vor munci productiv numai dacă vor fi controlați. Teoria Y pornește de la premisa că lucrătorii acceptă responsabilitățile și muncesc productiv dacă astfel își ating scopuri personale. Deci, conform teoriei X, factorii ce motivează angajații sunt legați de preocupările pentru securitatea personală, iar conform teoriei Y, motivația angajaților este legată de autorealizare.

Teoria echității elaborată de Adams pornește de la premisa că oamenii sunt motivați de atingerea și menținerea unui sens al echității. Angajații fac o comparație între efortul depus și recompensa primită. Teoria așteptării a lui Vroom susține că motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume și de măsura în care ei cred că pot obține acel ceva. Relația comportament-rezultat este caracterizată de trei factori și anume: așteptarea, performanța-recompensa, valența. Teoria

dată explică motivarea ca un proces complex în care subiecții analizează șansele pe care le au în obținerea anumitor rezultate în măsura în care aceste rezultate sunt atrăgătoare pentru ei.

Majoritatea oamenilor se află în activitatea de muncă aproximativ 100.000 ore din viață, aproape jumătate din timpul destinat somnului. La intrarea în perioada productivă a vieții sale subiectul se află față în față cu o lume a profesiilor și a posturilor de muncă, lume în care trebuie să-și găsească un loc potrivit. Adaptarea omului la cerințele muncii este un proces de modelare continuă a personalității individului la nivelul comportamentului efectiv și al trăsăturilor de personalitate. Munca este un corelat esențial al adaptării omului la viața socială în general. Toți psihologii care au studiat psihologia muncii au inclus între caracteristicile persoanei adaptate capacitatea de a fi productiv, de a contribui la efortul colectivității, de a munci cu și pentru ceilalți și de a obține satisfacție din acest lucru.

Motivația pentru muncă se dezvoltă în familie din primii ani de viață având ca suport tendința de independență în acțiune a ființei umane. Această tendință trebuie stimulată și orientată de către părinți spre activități utile, cu finalitate formativă. Este important ca motivațiile profesionale să fie cultivate din școală concomitent cu desfășurarea procesului instructiv – educativ. Adaptarea omului la cerințele muncii este un proces cu durată variabilă de compatibilizare a caracteristicilor individuale cu cele ale unei activități profesionale definite. În ajutor poate veni orientarea profesională, având ca prima treaptă orientarea școlară, ca acțiune inițială și condusă de școală cu scopul de a pregăti tinerii pentru viață productivă adultă. Orientarea profesională este o acțiune de îndrumare a persoanei către o profesiune sau un grup de profesii în conformitate cu aptitudinile și înclinațiile sale care are un dublu scop: oferă subiectului șansa de a găsi o activitate care să-i prelungească dezvoltarea deplină a capacităților, să-i ofere satisfacție personală în muncă; servește societății ca mecanism de compatibilizare a aspirațiilor individuale cu interesul social. O persoană bine adaptată în procesul de muncă are performanțe optime, ceea ce este favorabil ambelor părți. Fiind o acțiune de îndrumare centrată pe subiect, orientarea profesională pornește de la interesele acestuia, de la aptitudinile și înclinațiile sale, de la posibilitățile sale concrete la o anumită profesie și încearcă să asigure din start adaptarea subiectului în câmpul muncii, astfel, să fie evitată irosirea de efort și timp.

Orientarea școlară are ca scop formarea reprezentărilor profesionale, lichidarea reprezentărilor stereotipe ale profesiilor. Determinând imaginea școlară de sine și contribuind la concretizarea intențiilor de viitor ale tinerilor orientarea școlară formează viziunea lor asupra profesiilor. De fapt tinerii se află într-o stare extrem de dificilă, conform statutului lor social tinerii pot fi numiți „orfani social”, cu atât mai mult la noi în țară, dat fiind faptul, că pe de o parte, părinții, din cauză propriilor

convingeri și poziții care s-au cristalizat într-o altă formațiune social- economică, nu-i pot ajuta în alegerea unei căi corecte în viață, iar pe de altă parte, în jur se produc reforme care cer formarea unor poziții ce le-ar asigura succesul în viață, iar în școala orientală profesională este neglijată. Însă, oricât de bună și completă ar fi orientarea profesională sau selecția, ele ne pot da schița a intențiilor și orientărilor ci doar o „radiografie” a potențialului de muncă al persoanei la un nivel general și întrucâtva abstract. Aceste două premise condiționează o bună adaptare la muncă și au ca ultimă instanță performanța, dar nu sunt suficiente în a o determina. Este nevoie ca pe acest fond să se realizeze un proces de învățare care să conducă la dobândirea de cunoștințe, deprinderi, abilități, atitudini, interese și valori fără de care performanța nu este posibilă. Formarea profesională se realizează fie prin rețeaua școlară fie prin centre de calitate, sau prin centre de formare specializate pe domenii care oferă cursuri, stagii, programe de instruire individuală sau prin calificare la locul de muncă. Fiecare funcție se deosebește de altele din aceeași profesie prin cerințe specifice cărora persoana este mai mult sau mai puțin pregătită să le facă față. Prin învățare, corespondență dintre calitățile individuale și cerințele postului se îmbunătățește. Este important ca în fiecare caz particular să se completeze pregătirea cu o cantitate de cunoștințe, deprinderi, abilități suficientă pentru o performanță optimă. Determinarea necesităților de formare se realizează prin raportarea cunoștințelor și deprinderilor profesionale existente la un model care reprezintă necesarul de capacități pentru o bună performanță în muncă. Clarificarea necesităților de formare este urmată de alegerea unui modalități, proiectarea unui program, eșalonarea în timp și măsurarea ulterioară a performanței /comportamentului de muncă (feed-back-ul formării). Sunt câteva etape de formare:

- Formarea atitudinilor,
- Formarea deprinderilor motrice,
- Formarea cunoștințelor,
- Formarea directă (instruirea la locul de muncă).

În urma lor se dezvoltă competența în muncă. Competența este capacitatea persoanei de a face față tuturor solicitărilor muncii la un nivel de performanță acceptabil. Ea este influențată de 3 vectori principali: cunoștințele, aptitudinile și sfera atitudinal-motivațională. Nici unul dintre aceștia nu determină singur performanță ci numai în interdependență cu ceilalți. Competența este rezultatul formării profesionale, care la rândul său este condiționată de factori de personalitate susmenționați și de conținutul și eficiența metodelor și căilor de formare. Ea are o evoluție în timp în sensul că învățarea în sens larg (experiență + formare) contribuie la ridicarea nivelului de competență. Dinamica actuală a profesiilor impune cu necesitatea actualizarea cunoștințelor și deprinderilor de muncă în

concordanța cu progresele din fiecare domeniu de activitate. Calificarea inițială realizată în instituțiile de învățământ de diferite grade, se cere completată cu alte forme de perfecționare și reciclare. Există instituții de formare continuă care asigură parțial acoperirea acestor necesități de formare, dar persoana trebuie să-și asume responsabilitate autoeducației profesionale și să se străduiască să-și mențină în timp, nivelul de competență. În cazul muncilor manuale acest lucru este mai greu de realizat datorită faptului că cerințele de competență sunt strict legate de nivelul tehnologic al utilajelor ce deservește muncile intelectuale fiind mult mai dinamice, impun o reactualizare periodică a pregătirii profesionale. Dacă prin competența înțelegem potențialul, capacitatea persoanei de a răspunde solicitărilor muncii, succesul și eșecul sunt măsura realizării acestui potențial în fapt. Desigur, competența ridicată este asociată de obicei cu realizări de excepție (succes) și incompetență cu eșecul, dar există și excepții – persoane cu un nivel de competență deosebit care din cauza unor trăsături de personalitate negative sau a unor circumstanțe nefavorabile nu-și valorifică acest potențial. Adaptarea omului la cerințele muncii este un proces de modelare continuă a personalității individului la nivelul comportamentului efectiv și al trăsăturilor de personalitate. Munca este un corelat esențial al adaptării omului la viața socială în general.

Succesul profesional constituie un nivel superior al adaptării profesionale, caracterizat printr-o eficiență în muncă mult superioară mediei. Factorii care contribuie la succesul profesional sunt variabili ca pondere și configurație de la un domeniu la altul de la o profesie la alta, de la o organizație la alta.

Factori intelectivi. Aptitudinile pot fi înnăscute sau dobândite prin învățare; există aptitudini predominant înnăscute care sunt hotărâtoare pentru reușita în numele profesiei, cum sunt cele muzicale, sportive sau didactice, în timp ce alte aptitudini sunt formate și dezvoltate prin învățare, independent de potențialul motiv de aceea prezența sau absența lor la începutul unei cariere este mai puțin importantă. În cazul acestora din urmă orientarea și selecția profesională, adaptarea la cerințele muncii și performanțele deosebite sunt condiționate de calitatea procesului de formare și de factorii de personalitate. La reușita profesională contribuie, în proporții diferite, două categorii de aptitudini:

- ✓ Generale – care garantează reușita la toate activitățile – memoria, atenția, spiritul de observație, ele au o bază creditară dar se dezvoltă prin învățare și exersare.
- ✓ Speciale – care sunt decisive pentru reușita într-un anumit anumit domeniu de activitate, fiind eterogene ca structură ele includ, în configurații specifice cerințelor unei activități, aptitudini simple și complexe, înnăscute sau dobândite.

Există ocupații în care aptitudinile speciale joacă un rol foarte important – învățător, psiholog, pilot de avion, muzician, actor, pictor. Reușită în aceste domenii sunt condiționate, în mare măsură, de aptitudini speciale cu dominantă înnăscută, (empatie, dragostea de oameni, viteza de reacție, coordonare senzorio – motorie specifică activității, spirit de observație etc.).

Inteligența, considerată o aptitudine generală, poate fi definită ca aptitudinea de a înțelege, de a stabili relații între elementele unei situații, de a deduce implicații, de a reorganiza datele experienței anterioare pentru a rezolva problema (în sens larg), de a învăța, de a se adapta în mod flexibil la mediul proxim. Dintre aptitudinile generale inteligența are cea mai consistentă determinare ereditară, dar mediul stimulat sau sărac, poate influența între anumite limite, dezvoltarea potențialului nativ în ontogeneză.

Factori nonintelectivi. În afara factorilor intelectivi, care determină calitatea proceselor de tratare a informațiilor, succesul este condiționat de factori nonintelectivi și complecși care modulează orientarea în varii situații și modul de gestionare a resurselor cognitive și energetice. Factorii de personalitate condiționează modul în care inteligența și aptitudinile, ca instrumente mintale, sunt folosite eficient pentru finalizarea activității. Dintre factorii de personalitate motivanți pentru performanță, forța eului și atitudinile corelează semnificativ cu realizările profesionale. Acești factori pot fi considerați ca predicatori ai succesului profesional întrucât sunt relativ stabili și mai ușor de măsurat prin teste și chestionare. În funcție de gradul lor de generalitate, acești factori operează diferențiat, dar studiile complexe evidențiază corelații semnificative cu succesul profesional.

Gary Johns susține că conceptul de motivație nu este ușor de definit. Totuși, din perspectiva unei organizații sau întreprinderi, atunci când spunem despre o persoană că este motivată înțelegem de obicei că acea persoană lucrează din greu, perseverează în muncă și își dirijează comportamentul către niște rezultate pozitive. Tot el definește motivația ca fiind măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop. Motivarea, în sens restrâns, constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației sau întreprinderii. În sens larg, motivarea rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină stake-holderii organizației să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale. Motivarea personalului deține mai multe roluri:

- Rolul managerial - este cel mai direct și constă, în esență, în determinarea de facto a conținutului și eficacității funcției de antrenare, care, la rândul ei, condiționează decisiv

concretizarea celorlalte funcții manageriale – previziunea, organizarea, coordonarea și control-evaluarea.

➤ Rolul organizațional - se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcționează organizația și performanțele sale.

➤ Rolul individual - vizează dependență puternică a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui angajat din organizație, a evoluției sale de motivare exercitată în organizație.

➤ Rolul economic – se referă la condiționarea indirectă dar substanțială a performanțelor economice ale fiecărui angajat în organizație, de motivare ce predomină cadrul său.

➤ Rolul social - reprezintă efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psiho-sociologice.

Personalitatea normală, adaptată, matură, este caracterizată prin:

➤ Trăire emoțională realistă - capacitatea de a percepe adecvat o situație, de a rezona emoțional. În mod adecvat circumstanțelor, de a-și stăpâni emoțiile.

➤ Stăpânire activă a mediului – personalitatea matură se adaptează mediului în mod flexibil și intervine activ în schimbarea lui.

➤ Consistența intraindividuală – manifestată printr-o imagine de sine realistă, acceptare de sine, absența conflictelor interne și disponibilitate față de ceilalți.

Este important în procesul muncii să se interacționeze cu propria motivație, angajatul să fie capabil să învețe să se automotiveze în realizarea unei sarcini, a unui proiect, în desfășurarea activității prestate. Este important să se înțeleagă de ce se amână realizarea sarcinilor, a proiectelor – că: “îmi este greu”, „nu-mi este clar”, „nu știu”, „nu pot” etc. Cum putem să creștem motivarea ?

Formula creșterii puterii motivației este $PM = \frac{T \times R}{DR}$, unde

PM – este puterea motivației sau supermotivarea,

T – sunt trebuințele (poate fi și dorința inclusiv),

R – remunerarea (materială, nematerială),

DR – sunt dificultățile în realizare (pot fi atât fizice cât și cognitive).

Pentru ca să creștem nivelul motivației trebuie să diminuăm nivelul dificultăților în realizarea scopului propus. Soluțiile pentru aceasta sunt următoarele:

- ✓ Planificarea care contribuie la clarificarea sarcinilor;
- ✓ Efectuarea “pașilor mici” care apropie treptat subiectul către scopul final;

- ✓ Împărțirea lucrului pe etape, atingerea scopului să fie împărțit pe etape;
- ✓ Legea celor “15 minute”, în fiecare zi să se sacrifice 15 minute și astfel persoana se apropie treptat de scopul final.
- ✓ Tehnica “cașcavalul olandez” care apropie considerabil subiectul către scopul final.

Deci, pentru a crește nivelul motivației trebuie de scăzut nivelul DR și de crescut nivelul T și R. Este evident faptul că, cu cât remunerarea este mai aproape cu atât persoana este mai motivată în realizarea sarcinii propuse sau a unui proiect. Instrumentele pentru susținerea remunerării îndepărtate pot fi:

- ✚ Premiarea (plimbare, dulciuri, hobby, rețele sociale etc.);
- ✚ Lauda – care poate fi atât din afară, cât și din interior (autolăudarea);
- ✚ Spirala ascendentă – când este conștientizată funcționează foarte bine;
- ✚ Bonusurile – observarea micilor schimbări în propria personalitate (experiența acumulată, statutul, învățarea a ceva nou etc.).

Motivația pentru performanță este o motivație intrinsecă învățată și auto-întărită, performanța recunoscută de ceilalți ca fiind valoroasă (succes) produce plăcerea răsplății și întreține motivația ulterioară indiferent de eșecurile secvențiale – “Dacă ai reușit - continuă, dacă nu ai reușit - continuă”.

Forța eului presupune toleranța la frustrare, modificarea dorințelor egoiste și primitive în conformitate cu modelele socialmente acceptabile, flexibilitate în tratarea stresului și în gestionarea resurselor fizice și psihice fiind principalul indicator al maturității personalității.

Atitudinile favorabile legate de munca eficientă (seriozitate, conștiinciozitate, perseverență, cultul „lucrului bine făcut”, punctualitatea, inițiativa, rigurozitatea și voința de finalizare) constituie trăsături caracteriale favorabile punerii în valoare a potențialului aptitudinal. Factori de natură socio-demografică, decelați prin studii corelative, pe domenii de activitate, au pus în evidență configurații de variabile specifice unui domeniu sau unei profesii, oglindind modul de interacționare al unor caracteristici umane în activitatea eficientă. Variabilele socio - demografice vârstă, sex, status material, experiență profesională anterioară, interese și preferințe, stil de viață (de exemplu, unele studii au constatat că cele mai eficiente secretare sunt celibatatele peste 35 de ani, cu vechime în muncă, cu neîmplinire în viață personală, dedicate în întregime muncii lor). Stilul cognitiv congruent cu domeniul – în cazul muncilor academice și de cercetare aceasta include nivele ridicat de inteligență, angajare profundă, muncă susținută, date biografice de o anumită factură (proveniența din clasa mijlocie, primul

născut sau copil unic, crescut de un singur părinte, întâlnire cu un profesor care i-a deschis gustul pentru un anumit domeniu).

Resursele acționale constau în organizarea conduitei, selecția mijloacelor de acțiune, repertoriul de deprinderi acționale (experiența) – referitoare la munca propriu zisă, deprinderi de comunicare și de cooperare cu ceilalți. Ele se manifestă sub forma unui „sindrom comportamental personal”, validat și întărit de efectele succeselor sau remodelat în caz de eșec.

În situația de muncă productivă, persoana răspunde unor cerințe concrete ale muncii care solicită în mod selectiv acțiunea factorilor intelectivi, non-intelectivi și complecși. Ea interacționează cu ceilalți în virtutea unui sistem de statute și roluri organizaționale, specifice situației, are o rețea individualizată de relații interpersonale și grupele de o anumită intensitate și coloratură afectivă care vor influența în fiecare moment raportarea sa la situație și reacția comportamentală. Evenimentele care survin în derularea comportamentului pot fi banale, pentru care există deja răspunsuri în repertoriul acțional, sau neobișnuite, pentru care este necesară elaborarea unor răspunsuri adecvate, prin procese de rezolvare de probleme sau inventare de probleme (creativitatea).

Acești factori situaționali influențează atât acțiunea factorilor intelectivi, cât și interacțiunea acestora cu cei non-intelectivi. Fenomenul este evident mai ales în situațiile neobișnuite, când este necesară nu numai restructurarea experienței anterioare, ci și mobilizarea tuturor resurselor personale (învățare în sensul cel mai larg), remodelări ale personalității. O categorie specială de factori situaționali sunt de natură organizațională: cultura și climatul din cadrul organizației sau întreprinderii, stilul de conducere, care condiționează, la rândul lor, conduita de succes.

Unele organizații favorizează succesul profesional oferind sancțiuni premiale pentru realizările deosebite (promovare pe bază de merit și nu de vechime, salarizare în funcție de realizările concrete, oportunități de formare suplimentară etc.) în timp ce altele sunt net defavorabile motivării pentru succes a individului (promovare pe criterii extraprofesionale, politică salarială nestimulativă, stil autoritar de conducere etc).

În cazul muncilor intelectuale populația fiind progresiv selecționată prin sistemul de examene, deci omogenă din punctul de vedere aptitudinal și al nivelului de pregătire, crește importanța factorilor non-intelectivi (claritatea alegerii vocaționale, deprinderi de muncă eficientă și de studiu independent, interesul pentru domeniu, motivația pentru performanță).

Imaginea de sine este cea care integrează acțiunile factorilor intelectivi, non-intelectivi și situațiile în evaluarea unei situații concrete și mediază în ultima instanță, răspunsul, acțiunea eficientă în raport cu solicitările muncii. În funcție de această auto-definire ne stabilim scopurile și intențiile,

evoluăm rezultatele secvențiale ale acțiunilor noastre în raport cu aceasta, selectăm informațiile relevante, ne adaptăm flexibil la cerințele variabile ale muncii. Persoanele cu o imagine de sine favorabilă au încredere în forțele proprii, își gestionează adecvat și flexibil resursele, își fixează idealuri și scopuri realiste a căror atingere le procura satisfacție și le întărește imaginea de sine. O imagine de sine nefavorabilă este un mod constant generatoare de eșec. Persoanele care nu au încredere în forțele proprii pentru că se consideră lipsite de valoare, pline de defecte, incapabile de performanțe deosebite, nu știu să-și folosească în mod eficient resursele, chiar dacă acestea sunt de nivel superior, nu știu să profite de oportunități, nu se angajează în activitate din cauza fricii de eșec în viață și în profesie.

Alegerea unui profesioni nepotrivite stilului de personalitate, înclinațiilor, intereselor și aptitudinilor poate fi principala cauză de eșec profesional. Neconcordanța dintre cerințele muncii și caracteristicile persoanei se poate manifesta nu numai în sensul deficitului (suprasolicitare) ci și al unui potențial peste nivelul cerințelor. În acest caz persoana va fi subsolicitată, se va simți nemulțumită și va trăi subiectiv ca pe un eșec oricărei performanțe, chiar net superioară cerințelor postului.

Bibliografia:

1. Constantin T. Predictorii ai persistenței motivaționale. Rolul implicării motivaționale. În: T. Constantin (coord.). Determinanți ai motivației în muncă. De la teorie la analiza realității organizaționale. Iași: Editura Universității „A. I. Cuza”, 2009.
2. Constantin T. Managementul resurselor umane. Iași: Institutul European, 2002. 336 p.
3. Dider N. Ghid practic pentru formarea profesională. Concepere, animare și evaluare. Paris - București: INSER, 1996.
4. Gheorghe D., Tomița I. Productivitatea muncii. Craiova: Editura Universitară, 1997. 207 p.
5. Micle M. Motivație – modele clasice și interogative. În: Revista de Psihologie/Serie nouă. Tomul 54, nr.1-2, 2008.
6. Sîrbu M. Delimitări conceptuale ale muncii. În: Probleme ale științelor socioumane și modernizării învățământului. Chișinău: CEP UPS ”Ion Creangă”, 2009. Vol. 1. p. 511-517.
7. Sîrbu M. Importanța muncii în viața omului. În: I. Racu (coord.). Asistența psihologică, psihopedagogică și socială ca factor al dezvoltării societății. Chișinău: CEP UPS „Ion Creangă”, 2010. p. 107-110.