



# Sunteți pe deplin motivați?

**Eficiența funcționării unei organizații este determinată de o multitudine de factori dintre care motivația reprezintă o dimensiune ce nu poate fi ignorată. Formele motivației funcționează diferit de la o categorie profesională la alta, oferind informații despre intensitatea și valoarea muncii pentru fiecare categorie profesională. În acest material, prezentăm unele aspecte ale motivației economice, psihosociale și profesionale la diferite categorii profesionale din sistemul militar.**

**M**otivația reprezintă acel resort intern, subiectiv care conferă selectivitate psihicului și activism, declanșând un anumit gen de comportament. Datorită motivației în muncă și în alte domenii, omul nu acționează întâmplător.

Uneori, într-o stare mai confuză, alteleori ca un sistem bine determinat și conștient, motivația este prezentă pe tot parcursul activității profesionale până la realizarea scopului concret al acesteia. Departe de a fi un proces strict de natură psihologică și individuală, motivația are și o dimensiune socială, exprimată în capacitățile unei societăți, organizații sau unui grup social de a determina mobilitățile specifice conduitei umane. De asemenea, motivația are o

dimensiune axiologică desemnată de necesitatea de a face din valorile promovate resorturi interne de declanșare și orientare a activității profesionale a unor grupuri sau indivizi. Motivația explică de ce ființa umană acționează într-un anumit fel și își fixează anumite obiective-cadru către care se îndreaptă.

În activitatea profesională, omul selectează un anumit grup de motive pe care le ierarhizează într-un sistem determinat de motivații. Cu cât există o mai mare concordanță între acestea și mecanismele generale de funcționare a organizației unde își desfășoară activitatea, cu atât organizația este capabilă să genereze indivizilor satisfacții și motivații superioare ca nivel existențial.

**Locotenent psiholog IULIAN ȚĂRANU,**  
**Secția de Psihologie a SMG**  
**Psiholog GEORGE TUDOR, Statul**  
**Major al Forțelor Aeriene**

Constelația motivelor pentru care omul se angajează în procesul muncii se poate schimba pe parcurs, în funcție de starea subiectivă personală și de natura solicitărilor exterioare. Natura motivației și intensitatea acesteia reprezintă nu numai o sursă de satisfacție și trăiri afective, ci ele sunt și unul dintre factorii eficienței generale a muncii din organizație.

Fenomenele motivaționale nu pot fi observate direct, ceea ce face ca identificarea și clasificarea lor să fie deosebit de dificilă. Dacă procedăm observațional, putem deduce prezența unui motiv din comportamentul divers al individului, însă se întâmplă ca aceleași comportamente să aibă diverse motive, la fel cum motive similare pot să genereze comportamente diferite.

Multitudinea, mobilitatea, înlănțuirea riguroasă sau doar aparentă a motivelor între ele, trecerea de la un nivel la altul sau dintr-o formă în alta complică și mai mult observarea și măsurarea lor. Un alt impediment



metodologic derivă din multitudinea teoriilor și modelelor explicative ce oferă repere diverse de abordare, care, de multe ori, se situează pe poziții opuse. Din acest motiv, ne-am propus în studiul de față să abordăm nu o teorie sau o poziție metodologică anume în considerarea motivației, ci să ne axăm pe analiza dominantelor motivaționale, după evaluarea ei cu un instrument special elaborat pentru investigarea personalului din organizațiile militare. Am urmărit evaluarea unor aspecte ale structurilor motivaționale specifice diferitelor categorii profesionale din organizațiile sistemului militar.

Am utilizat în acest scop chestionarul „Dominante motivaționale” elaborat de Secția de Psihologie a SMG.

Alcătuirea chestionarului D.M. a pornit de la o bază teoretică privind motivația muncii, rolul ei stimulat și energizant pentru individ într-o organizație. Din multitudinea de teorii privind motivația, s-a considerat că cel mai bine se potrivește sistemului militar modelul teoriei profesorului Mielu Zlate (1981).

Pornind de la principalele categorii de stimuli implicați în viața profesională, așa cum au reieșit din cercetările practice, Mielu Zlate consideră că următorii sunt esențiali: 1. stimuli bănești, financiari, economici – motivație economică; 2. munca, activitatea profesională – motivație profesională; 3. interacțiunea dintre membrii grupului de muncă – motivație psihosocială.

În tabelul nr. 1 sunt prezentați principalii stimuli motivaționali corespunzători fiecărei

forme de motivație.

Chestionarul cuprinde trei scale cu câte 11 întrebări pentru fiecare scală. Răspunsurile se formulează pe o scală Lickert cu cinci intensități, în care intensitatea 1 reprezintă valoarea cea mai mică a stimulului, iar intensitatea 5 valoarea cea mai mare. Vom descrie scalele pe scurt.

#### 1. Scala **Dominanta motivațională profesională**

Această scală evaluează motivația ce are drept sursă situația de muncă. Ea apare ca urmare a raportării omului la munca sa, la particularitățile acesteia. Munca, activitate umană complexă, poate fi interpretată din mai multe puncte de vedere. Astfel, o putem interpreta pur și simplu ca un consum de energie în vederea realizării unui scop, apoi o putem interpreta prin prisma condițiilor în care se desfășoară sau din perspectiva finalității ei.

Chestionarul cuprinde unele întrebări care fac referire la munca propriu-zisă. Munca privită drept cheltuială de energie, fie ea fizică sau intelectuală, nu duce după cum se crede, de obicei, la o epuizare a organismului, în anumite limite acest consum de energie poate fi plăcut în sine, devenind o veritabilă sursă motivațională.

#### 2. Scala **Dominanta motivațională psihosocială**

Această scală se adresează tipului de motivație ce apare ca rezultat a procesului de muncă, unde omul se raportează nu numai la munca sa, ci și la semenii săi, la ceilalți colegi sau parteneri de muncă, la grupul din care face parte sau la alte grupuri învecinate. Munca favorizează realizarea contactelor sociale dintre oameni, le acordă statut social, le prilejuiește stabilirea unor relații

afective sau de comunicare, le satisface, prin intermediul grupului, anumite nevoi.

#### 3. Scala **Dominanta motivațională economică**

Această scală evaluează stimulii economici, ca activatori ai motivației economice, ce ocupă un loc important printre celelalte categorii de stimuli. S-a constatat că mulți oameni continuă să muncească chiar și după ieșirea la pensie, alții continuă să muncească chiar și după ce au ajuns la un anumit nivel financiar, iar alții preferă unele locuri de muncă retribuite mai prost în locul altora retribuite mai bine.

Întrebările din chestionar se referă la: salariul ca pârghie motivațională produsă de stimuli bănești, financiari, cât și la proiecția individului privind stimulentele materiale și morale care l-ar putea motiva pentru a obține performanțe superioare. Deși banii nu au o valoare stimulat, ei pot căpăta valențe motivaționale prin faptul că reprezintă principalul mijloc prin care omul își satisface cele mai multe dintre trebuințele sale. Este însă foarte greu, dacă nu imposibil, să se găsească un sistem de retribuire care să conțină numai aspecte pozitive, capabile să-i satisfacă pe toți angajații, în aceeași măsură.

Stimulii psihosociale, economici și profesionale se structurează în forme de motivație specifică, iar funcționarea lor în activitate în mod intercorelat duce la satisfacerea unor nevoi proprii ale oamenilor și creează sentimentul de mulțumire, împlinire, care, la rândul său, devine un nou stimul motivațional. Valoarea motivațională a celor trei tipuri de dominante trebuie analizată atât separat, cât și corelat, ca valoare sumativă, deoarece ea reprezintă puterea stimulat a motivației muncii unei persoane, care o diferențiază de alta sau diferențiază un grup social de altul.

#### **Descrierea lotului de subiecți**

Lotul de subiecți a fost constituit din 236 de militari aparținând tuturor categoriilor de forțe ale armatei, cu vârsta cuprinsă între 20-51 ani.

Tabelul nr. 1

Categorii de stimuli	Varietăți concrete de stimuli	Tipuri de motivații
Stimuli materiali	- salariul - participarea la beneficii - premiile	Economice
Stimuli materiali	- munca în sine - condițiile fizice ale muncii - finalitatea muncii	Profesionale
Stimuli materiali	- scopul grupului - structura grupului - mărirea grupului	Psihosociale

## Interpretarea rezultatelor

Analiza rezultatelor obținute la scala „Dominante motivaționale” ne furnizează doar date globale despre tipurile de motivație care acționează în procesul muncii. Am operat o analiză a dominantelor motivaționale pe categorii profesionale: ofițeri, subofițeri, militari angajați pe bază de contract (m.a.c.-i).

Analiza scalei **Dominanta profesională** a evidențiat întrebări care au înrunit punctaje maxime la toate categoriile profesionale. Se regăsesc scoruri mari la întrebările care evaluează: *rolul salariului ca pârghie motivațională, realizarea pe plan profesional, recunoașterea contribuției profesionale personale.*

*Realizarea profesională* este o dimensiune considerată ca fiind deosebit de importantă de toate categoriile profesionale, dar în mod special de m.a.c.-i (89,5%). Pentru această categorie, sistemul militar oferă stimulente profesionale cu valoare motivațională crescută.

*Recunoașterea competențelor profesionale la locul de muncă* este o formă

motivațională care s-a detașat prin valoarea ridicată a cotelor înregistrate la toate categoriile profesionale, motiv pentru care valoarea și semnificația acestui tip de motivație pot fi utilizate de conducători pentru a crește performanțele în muncă.

*Valoarea stimulativă a promovării* în plan profesional este mai puternic reprezentată de scoruri mari la categoria m.a.c.-i, deoarece ei au oportunitatea de a promova semnificativ, trecând în categoria subofițerilor. Pentru ofițeri și subofițeri, Ghidul carierei militare are precizări clare privind promovarea, motiv pentru care acest aspect nu reprezintă un stimul motivațional profesional de intensitate puternică.

*Sentimentul realizării profesionale* oferit de locul de muncă actual reprezintă o formă a motivației profesionale care este prezentă, însă acționează diferențiat la categoriile profesionale investigate. La categoria m.a.c.-i, 79,2 % declară că locul de muncă le conferă sentimentul realizării profesionale, la ofițeri regăsim doar 36,45%, care se simt realizați profesional în funcția pe care o dețin, iar 61,8% dintre subofițeri au acest



sentiment. Deducem că ofițerii nu obțin în actualul loc de muncă satisfacțiile profesionale pe care le așteaptă.

Am urmărit să evaluăm și stimulii motivaționali care ar produce o creștere semnificativă a intensității motivației profesionale. Unul dintre aceștia, considerăm noi, este *creșterea importanței postului de muncă*. Valoarea stimulativă a creșterii importanței postului de muncă este apreciată ca un puternic stimul motivațional în special de ofițeri, care, în proporție de

Tabel nr. 2

Grad	Procent
M.A.C.-i	96
Subofițeri	118
Ofițeri	22

Tabel nr. 3

Vârstă	Număr subiecți
20/30	124
30-40	83
40-51	33



81,8%, declară că ar fi mai motivați dacă s-ar modifica importanța și valoarea locului de muncă actual. Ei consideră că ar fi mulțumiți și de o promovare fără creșteri salariale. Ofițerii sunt atașați de profesia aleasă, iar valoarea și importanța activității profesionale pe care o desfășoară, reprezintă pentru ei un stimul motivațional ce acționează ca un adevărat vector în structura motivației profesionale.

Prin exercitarea ei, activitatea profesională oferă satisfacții și sentimentul aprecierii, a *valorizării muncii*, devenind ulterior noi stimuli motivaționali. În general, subiecții evaluați se simt valorizați la locul de muncă, însă atrage atenția un procent 22,7% dintre ofițeri care declară că nu se simt suficient de valorizați la actualul loc de muncă.

*Satisfacția profesională obținută prin munca desfășurată* este un stimul motivațional care acționează eficient atât la nivel individual, cât și la nivelul colectivului de muncă. Categoria m.a.c.-i, în proporție de 83,3%, apreciază că actualul loc de muncă le oferă satisfacții profesionale semnificative. La categoria ofițeri, acest procent este de 54,6%, iar la subofițeri, de 75,4%.

Motivația profesională înregistrează scoruri foarte mari în special la categoria m.a.c.-i. Categoria ofițeri deține scoruri mai mici la toate întrebările privind motivația profesională, dar în special la dimensiunile: realizarea în plan profesional, sentimentul de progres, recunoașterea în plan profesional și satisfacția muncii. Aceste scoruri semnaleză nemulțumiri ale ofițerilor care nu provin din valoarea salariului, ci din insatisfacțiile pe care le resimt la locul de muncă. Probabil este o discrepanță între nivelul pregătirii profesionale, implicarea în muncă, expectanțele ofițerilor și oferta pe care în momentul actual sistemul militar o prezintă acestei categorii profesionale.

**Dominanta motivațională economică** este reprezentată în special de salariu. La categoria m.a.c.-i, 68,8% declară că sunt destul de satisfăcuți de nivelul salariului și de *avantajele oferite de sistemul militar*. La categoria ofițeri, acest procent este doar de 59,1%.

Valoarea stimulativă a salariului ca formă a motivației economice poate determina modificări ale raportării persoanelor la activitate, fapt recunoscut de toate categoriile profesionale. Astfel, 79,1% dintre m.a.c.-i, 68,2% dintre ofițeri și 59,3% dintre subofițeri declară că ar simți o modificare esențială în motivația profesională, dacă ar promova pe un post mai bine plătit.

Dintre factorii motivaționali negativi, care ar diminua motivația muncii, s-au detașat *penalizarea și promovarea unui coleg care depune același efort*. Promovarea unui

coleg care are aceeași contribuție pe plan profesional este mai puternic resimțită la categoria ofițeri, care, în procent de 45,5%, declară că se simt submotivați de aceste situații.

Motivația economică, reprezentată de salariu, prime și alte avantaje oferite de sistemul militar, este mai puternic reprezentată prin scoruri crescute la categoria m.a.c.-i. Această situație se poate explica prin faptul că respectiva categorie provine din sistemul civil și poate face comparație între oportunitățile oferite de acesta și cele găsite în sistemul militar. Ofițerii și subofițerii pregătiți în instituții speciale, pentru a fi profesioniști în armată, sunt uneori dezamăgiți de oferta regăsită la locul de muncă, care poate fi mai disonantă față de nivelul pregătirii și de expectanțele cu care vin din școală.

### Analiza scalei Dominanta motivațională psihosocială

*Funcționarea relațiilor interpersonale în colectivul de muncă* se repercutează în mod direct asupra motivației psihosociale. Categoriile m.a.c.-i și subofițeri sunt mulțumite de funcționarea relațiilor interpersonale, ofițerii mai puțin. Subofițerii și m.a.c.-i lucrează mai mult în echipe unde

colaborarea și coordonarea activităților îi solicită permanent, ceea ce presupune în mod necesar stabilirea unor relații interpersonale trainice și adecvate. Ofițerii au, în general, funcții de comandă și control, ceea ce presupune alt statut și alte tipuri de relații interpersonale și, implicit, exigențe mai mari în ceea ce privește calitatea relaționării.

*Apartenența la subunitate este resimțită ca un factor motivațional*, deoarece în activitatea profesională din sistemul militar, unde colaborarea și coeziunea sunt absolut necesare, s-au constituit legături interpersonale trainice care conferă satisfacții și se manifestă prin sentimentul apartenenței la aceeași colectivitate.

*Respectul la locul de muncă* poate crește semnificativ modul de raportare la activitate și la membrii colectivului. Toate categoriile profesionale investigate sunt mulțumite de modul în care se manifestă respectul la locul de muncă.

*Critica sau lauda șefului* reprezintă un stimul motivațional care acționează diferit în funcție de particularitățile de personalitate ale fiecărui membru al colectivului. Există un procent semnificativ (44,9%) dintre subofițeri care declară că nu îi afectează criticile șefului, alți 50% sunt afectați de critici, iar 86% dintre ofițeri sunt motivați în special de lauda șefului. ■

### Concluzii

1. Formele motivației economice, profesionale și psihosociale sunt diferite ca intensitate și valoare stimulativă, în funcție de categoria profesională în sistemul militar.
2. Categoria m.a.c.-i deține o motivație construită de oportunitățile pe care le oferă sistemul militar. Ei consideră că sunt valorizați și respectați la locul de muncă. Sunt foarte mulțumiți de funcționarea relațiilor interpersonale și de posibilitatea de a promova pe plan profesional.
3. Categoria profesională subofițeri prezintă un nivel mai scăzut al motivației psihosociale și economice, datorat în special valorii mici a salariului, modului de funcționare a relațiilor interpersonale și manierei în care sunt valorizați.
4. Categoria ofițeri este cel mai slab motivată de oferta pe care în momentul de față le-o prezintă sistemul militar. Consideră că sunt insuficient valorizați, nu se simt împliniți de munca pe care o desfășoară, salariul și posibilitățile de promovare, în calitate de stimuli motivaționali, nu au intensitatea necesară pentru a fi eficienți. Restructurarea din sistemul militar, cu multiple și profunde schimbări pe care le implică, cu incertitudinile și tatonările sale, a afectat cel mai puternic categoria profesională a ofițerilor, care sunt sufocați de sarcini și slab motivați.
5. Recomandarea psihologului privește găsirea unor soluții pentru sporirea valorii și semnificației stimulilor motivaționali pentru toate categoriile profesionale, dar în mod special pentru ofițeri.
6. Studiul prezentat este unul empiric și nu are pretenția de a face generalizări la nivelul întregului sistem militar. ■

### BIBLIOGRAFIE

- Chelcea, S., Chelcea, A., *Elemente de psihosociologia muncii eficiente*, București, Editura Politică, 1977.  
 Cioloca, I. (coord.), *Psihosociologia și pedagogia militară*, București, Editura Militară, 1992.  
 Cosmovici, A., *Psihologie generală*, Iași, Editura Polirom, 1992.  
 Golu, M., *Dinamica personalității*, București, Editura Geneza, 1993.  
 Mamali, C., *Balanța motivațională și coevoluția*, București, Editura științifică și Enciclopedică, 1981.  
 Popescu-Neveanu, P., *Dicționar de psihologie*, București, Editura Albatros, 1978.  
 Ticu, C., *Evaluarea psihologică a personalului*, Iași, Editura Polirom, 2004.  
 Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Iași, Editura Polirom, 2004.  
 Idem, *Psihologia muncii - relații interumane*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981.