

DREPTURILE OMULUI ÎN CONTEXT PROFESIONAL: INDIVIDUL CA ANGAJAT ÎN CÂMPUL MUNCII – MOTIVAȚIE, PERFORMANȚĂ, STARE DE BINE

Lect. univ. dr. Laura MAFTEI

Universitatea Adventus, Cernica, Romania

lauramaftei2002@yahoo.com

Abstract: Human Rights in Professional Context: The Individual as Employee at Work – Motivation, Performance, Well-Being.

The professional context is highly relevant for the human's existence. Nowadays the professional life and the individual's accomplishments in all fields of activity are more and more valuable. Therefore, the modern western society individual is trained to understand better than ever before the value of their professional responsibility, systematic effort, professional efficiency, success, being no longer afraid of the failure's consequences. Moreover, there is a close connection between the individual's motivation, their professional performance and their physical and psychological well-being.

Keywords: *employee, motivation, performance, well-being, company.*

1. Introducere

În prezent, literatura de specialitate abordează amplu subiectul vieții profesionale a indivizilor și abundă în studii științifice și în cele destinate publicului larg, interesat de dezvoltarea socio-profesională și de obținerea de rezultate vizibile la nivelul carierei și al situației financiare. Societatea occidentală este concentrată mai mult ca oricând asupra creșterii productivității muncii, atât la nivel colectiv, cât și individual. Organizații întregi, companii mari și mici, firme independente sau pur și simplu producători individuali duc o activitate constantă și serioasă pentru a produce și a-și vinde ulterior produsele într-un mod eficient, cu randament maxim, pe o piață bine identificată și explorată. În felul acesta, individul societății occidentale moderne este educat să înțeleagă mai bine ca oricând valoarea responsabilității profesionale, a efortului sistematic, a eficacității profesionale.

onale, a succesului, nemaitemându-se în vreun fel de implicațiile eșecului. În literatura de specialitate de vorbește de managementul talentelor angajaților, întrucât „ideile, cunoștințele și informațiile deținute de aceștia sunt principalele atuuri ale unei companii”¹. Azi, la modul ideal, el se remarcă prin conștiinciozitate, spirit întreprinzător, dorința de a realiza cât pentru zece oameni, dependență de muncă, realizare socio-profesională, reușită. Într-un cuvânt, este puternic motivat spre eficiență și succes, fiind stimulat în acest sens de trei factori²:

- ✦ Realizarea, ca expresie a dorinței de a se dezvolta tot mai mult și de a excela în domeniul său
- ✦ Puterea, ca dorință de a influența și de a ghida alți oameni
- ✦ Comuniunea, ca dorință de a crea și de păstra relații apropiate cu alți oameni.

2. Rolul motivației în obținerea performanței profesionale

Istoria cercetărilor psihologice legate de motivație începe cu psihologul american Henry Murray care elaborează, în 1938, teoria despre influența nevoilor psihogenice asupra modelării personalității umane.³ Cinci ani mai târziu, Abraham Maslow prezintă piramida nevoilor umane. În 1959, în lucrarea *Motivația de a munci*, psihologul american Frederick Herzberg susținea că nu banii, ci realizarea este factorul-cheie care îi motivează pe oameni din punct de vedere profesional.⁴ În 1990, autorul lucrării *Flux. Psihologia fericirii* abordează subiectul motivației din spatele realizărilor, iar în 2002, Martin Seligman analizează motivația ca expresie a tăriei de caracter.⁵ În 2004, în *Leadershipul care obține rezultate*, psihologul Daniel Goleman aplică ideile cercetătorilor anteriori la leadershipul în afaceri.⁶

Între anii 1960-1970, când oamenii erau angajați pe un anumit post, se ținea cont cel mai mult de pregătirea lor educațională și de rezultatele testelor de personalitate și ale celor de inteligență. Însă psihologul David C. McClelland a sugerat că factorul-cheie al reușitei viitorilor angajați într-un loc

1 A. Stăniș, A. Șerban, „Managementul Talentelor-Cheia Unei Afaceri De Succes”, în *Management Intercultural*, 28/2013, 78-83, p. 77.

2 ***, *Psihologie. Idei fundamentale*, traducere din limba engleză de Crina Boitor, București, Editura Litera, 2015, p. 322.

3 *Ibidem*.

4 *Ibidem*.

5 *Ibidem*.

6 *Ibidem*.

de muncă sunt motivațiile acestora.⁷ McClelland a considerat că nevoia de putere sau de control asupra altora este motivația cea mai bună în cazul unui lider sau manager.⁸ Însă această idee este corectă doar dacă nevoia de putere este satisfăcută pentru o companie, deoarece un individ care își dorește putere personală nu ar putea colabora satisfăcător în cadrul unei echipe:

„Conform lui McClelland, munca de calitate provine din nevoia de realizare, care este, prin urmare, un indicator mult mai precis al succesului decât inteligența. Nevoia de realizare, credea el, este ceea ce îi face pe oameni să fie competitivi, ajutându-i să se străduiască mai mult pentru a atinge scopuri noi și a avea performanțe mai bune.”⁹ Același psiholog a afirmat că cea de-a treia dimensiune a motivației profesionale, comuniunea sau asocierea cu alții, îi ajută pe angajați să muncească mai bine în echipă, cu precizarea că persoanele care se atașează sau se afliază ușor cu alții tind să nu ocupe funcții de conducere sau să devină manageri de succes.¹⁰ McClelland a susținut că motivația are sediul în inconștientul omului în cele mai multe cazuri și a indicat utilizarea Testului Apercepției Tematice, ca modalitate de revelare a unor aspecte inconștiente, test care constă în crearea unei povești pornind de la o serie de imagini; această poveste închisă de subiect se consideră că este o proiecție a motivațiilor ascunse și a capacităților latente sau manifeste ale subiectului.¹¹

Ideile acestui psiholog au revoluționat maniera de recrutare în domeniul business-ului și astăzi se consideră că motivația este un factor esențial pentru randamentul profesional.

3. Performanța la locul de muncă

În condițiile în care succesul este urmărit pe toate planurile și în toate contextele, astăzi s-a dezvoltat conceptul de management al performanței, introdus în anii 80 ai secolului trecut și care viza formarea unei culturi a performanței, „în care indivizii sau grupurile de indivizi să-și asume responsabilități pentru îmbunătățirea continuă atât a activității, cât și a propriilor abilități și contribuții.”¹²

7 *Ibidem.*

8 *Ibidem.*

9 *Ibidem.*

10 *Ibidem.*

11 *Ibidem.*

12 I. Maldur, „Performanța profesională—element de bază al dezvoltării personalului”, în *Teoria și practica administrării publice*, 2015, 433-435, p. 1.

Potrivit lui Bernardin, „performanța trebuie definită ca sumă a efectelor muncii, deoarece ele asigură cea mai puternică legătură cu obiectivele strategice ale organizației, satisfacția clientului și contribuția economică.”¹³

Așadar, „succesul și competitivitatea unei întreprinderi și, în general, a economiei naționale, depind, în cea mai mare măsură, de utilizarea rațională și eficientă a resurselor umane, precum și de calitatea muncii și motivarea personalului”, deoarece „resursele umane sunt primele resurse strategice ale unei organizații (societate comercială, instituție, asociație etc.), în noua societate informațională capitalul uman înlocuind capitalul financiar ca resursă strategică. Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialele de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite.”¹⁴

Există trei elemente legate de performanță: productivitatea, inovarea și loialitatea, necesare unui proces de dezvoltare profesională. Inga Maldur, în articolul său intitulat *Performanța profesională – element de bază al dezvoltării personalului*, precizează că dezvoltarea managementului performanței a fost accelerată de următorii factori:

- ♦ „abordarea managementului resurselor umane într-o viziune strategică și integratoare în strategia generală a organizației;
- ♦ atenția sporită acordată conceptelor de perfecționare continuă și organizației care învață;
- ♦ conștientizarea faptului că managementul performanței este un proces ce trebuie înfăptuit de către managerii ierarhic superiori pe parcursul anului și nu un eveniment anual dirijat de departamentul de resurse umane;
- ♦ creșterea accentului pus pe stabilirea de acorduri între angajați și organizații, prin integrarea intereselor individuale ale acestora în cele ale organizației;
- ♦ dezvoltarea conceptelor de competență și a tehnicilor de analiză a competenței, precum și utilizarea acestor analize ca bază pentru alegerea standardelor de performanță exprimate în termeni comportamentali;
- ♦ nemulțumirile față de rezultatele obținute prin implementarea multora dintre schemele de recompensare în funcție de performanța și

13 Bernardin, p. 422 *apud* I. Maldur, *Op. cit.*, p. 1.

14 A. Sîrbu, „Evoluția și definirea conceptului de management al resurselor umane”, în *Economie*, 25/2010, 147-152, p. 147.

crediința crescândă în faptul că rădăcina problemei a fost adeseori absența unor procese adecvate de măsurare a performanței”.¹⁵

Alcora Iulia Darie, autoarea articolului *Justiție organizațională, satisfacție profesională și angajament organizațional în învățământ*, subliniază: „Justiția distributivă presupune alocarea resurselor și recompenselor către angajați în raport cu investițiile acestora în muncă. (...) Prin urmare, un angajat va crede că a fost recompensat corect dacă va exista un echilibru între contribuțiile aduse organizației prin intermediul muncii sale și recompensa obținută. Baldwin (2006) menționează câteva dintre recompensele ce pot fi întâlnite în contextul muncii: remunerațiile, acceptarea socială, securitatea muncii, oportunitățile de promovare și carieră. În ceea ce privește contribuțiile angajatului, aceeași autoare ne indică patru forme sub care ele pot apărea: educație, training, experiență și efort.”¹⁶

4. Ce este Well-Being?

Se știe că pentru a da randament la locul de muncă, angajații au nevoie de a le fi satisfăcute niște condiții legate de sănătatea lor psihică, fizică, emoțională. Nimeni nu poate fi productiv dacă nu este sănătos și nu poate munci dacă suferă de boli. De asemenea, sănătatea psihică și bunăstarea emoțională sunt importante în egală măsură pentru rezolvarea sarcinilor și pentru a realiza activitățile de la locul de muncă. Pe de altă parte, gestionarea situațiilor stresante este o capacitate pe care oamenii sunt nevoiți s-o deprindă, astfel încât să nu se lase copleșiți de îngrijorări, sarcini multiple sau suprapuse, termene-limită, anxietăți etc.

Conform studiilor de psihologie medicală¹⁷, există mai mulți parametri luați în calcul când este vorba de modul în care oamenii de succes se protejează în fața stresului, reușind să mențină un echilibru satisfăcător între viața personală, profesională, socială și emoțională:

a) **Autoeficacitatea** – convingerea unei persoane în capacitățile sale de a-și mobiliza resursele cognitive și motivaționale în vederea îndeplinirii cu succes a sarcinilor date. Persoanele eficiente au motivații mai mari, încredere în forțele proprii, sunt centrate pe rezolvarea problemelor. În schimb,

15 I. Maldur, *Op. cit.*, p. 1.

16 A. I. Darie, „Justiție organizațională, satisfacție profesională și angajament organizațional în învățământ”, în *Revista Romana de Psihologie Aplicata*, 13 (2), 2011, 70-78, p. 71.

17 Cristina-Laura Peptișor, *Curs de Psihologie medicală*, Facultatea de Psihologie, Universitatea „Andrei Șaguna”, Constanța, 2021, p. 30.

cele cu autoeficacitate scăzută sunt lipsite de curaj și de stimă de sine, fapt ce creează premisele apariției unor tulburări anxioase sau depresive, care au efecte negative asupra calității vieții și, implicit, asupra randamentului profesional.

b) **Locusul de control intern** – concept folosit pentru prima dată în anul 1966, acesta desemnează felul în care individul resimte și recepționează principalele evenimente din viața sa, precum și cauzele pe seama cărora pune anumite întâmplări. Locusul de control intern se referă la asumarea responsabilității și o privire matură și echilibrată cu privire la circumstanțele și cauzele evenimentelor, în timp ce locusul de control extern se referă la a considera că acțiunile și evenimentele sunt rodul întâmplării, al hazardului sau al destinului, neintrând, în acest fel, în sfera responsabilității umane. Astfel, persoanele care identifică mai ușor strategii de adaptare la situațiile stresante și urgente în activitatea personală, socială și profesională sunt orientate spre locus de control intern și sunt:

- ♦ Mai responsabile și mai asumate
- ♦ Mențin un echilibru în viața lor între diferitele domenii de interes
- ♦ Se redresează mai ușor după evenimente stresante
- ♦ Sunt capabile să se bucure mai eficient de viață
- ♦ Sunt mai productive la locul de muncă, deoarece au o motivație mai puternică
- ♦ Își aleg profesii potrivite și se simt confortabil practicându-le.
- ♦ Se confruntă mai greu cu stări de depresie sau anxietate.

c) **Robustețea** – calitatea de a rezista la stresul provocat de diversele schimbări sau transformări; aceste persoane au convingerea că, în ansamblu, pot dispune de anumite instrumente sau pârghii prin care pot controla situațiile imprevizibile din viața lor. Se angajează în activitățile necesare pentru a-și îndeplini țintele propuse și percep schimbările din viață ca pe niște provocări, nu ca pe niște fatalități.

d) **Coerența** – aceste persoane manifestă coerență la nivelul percepțiilor cognitive și al credințelor despre viață și lume; gândesc și acționează după o anumită structură internă. Au percepția unei finalități necesare și se pot mobiliza pentru a o îndeplini.

Acestea sunt câteva dintre trăsăturile manifestate de oamenii pe care i-am putea numi azi ca având succes, în contextul vieții profesionale, care este astăzi atât de importantă nu doar pentru statutul social sau realizarea financiară, dar și pentru definirea identității interioare.

5. Factori ce pot influența starea de well-being a angajaților

Așa cum am văzut la începutul articolului, motivația este cea care determină calitatea activităților prestate la locul de muncă. Dacă angajatul este suficient de motivat, el va identifica resursele necesare pentru a se mobiliza în vederea rezolvării sarcinilor chiar în condiții de lucru dificile. Dacă motivațiile sale interne nu sunt suficient de solide, la cele mai ușoare obstacole profesionale va avea tendința de a se plânge de job-ul său, va crește insatisfacția generală față de serviciu și, în condiții extreme, chiar va renunța la el.

Starea de well-being a angajaților depinde de factori multipli, determinați de cauze diverse:

- ✦ relația angajatului cu șeful său
- ✦ relația angajatului cu restul echipei
- ✦ capacitatea de a realiza un echilibru optim între viața profesională și cea personală¹⁸
- ✦ starea de sănătate a angajatului
- ✦ satisfacția dată de job-ul în sine (dacă este considerat un job acceptabil sau nu)
- ✦ gratificațiile primite
- ✦ mediul fizic ambiental (condiții practice de lucru: luminozitate, temperatura potrivită, instrumente de lucru adecvate etc.)
- ✦ numărul de ore lucrate/program flexibil etc.

1) *Relația cu angajatorul* se numără printre factorii care cântăresc greu la locul de muncă, mai ales pentru persoanele care au o încredere în sine scăzută și care vor avea constant nevoie de validări profesionale din partea șefilor. Pe de altă parte, nimeni nu poate lucra într-un mediu toxic din punct de vedere emoțional, în care primește sarcini fără limită, termene de predare scurte, aprecieri scăzute și, în general, puține dovezi de empatie sau sensibilitate omenească. În schimb, a te simți apreciat și stimulat de angajator poate fi o sursă de satisfacție imensă, care poate genera o atitudine productivă de autodepășire și performanțe uimitoare la locul de muncă. Ioana David, în studiul intitulat *Fața nevăzută a relației angajat-angajator: contractul psihologic*, discută despre relația dintre un angajat și angajatorul

18 O. Cecan, „Concilierea vieții de familie cu activitatea profesională: contradicții și modalități de soluționare”, în *Analele științifice ale USM. Științe socioumanistice*, 2/2014, 204-206, p. 204.

său în termenii unui contract psihologic, diferit de contractul de muncă, încălcarea celui dintâi având efecte negative ca distrugerea încrederii, scăderea motivației și deci a performanței, scăderea investițiilor pe care le fac angajatorii în angajați etc.¹⁹ De asemenea, în studiul *The Psychological contract*, B. G. Grama precizează: „Contractul psihologic cu nivel ridicat de obligații reciproce implică o relaționare socială solidă între angajator și angajat, în care angajatul simte că datorează companiei o implicare maximă și compania, la rândul ei, trebuie să îl aprecieze pe măsură.”²⁰

2) *Relația angajatului cu restul echipei* – mediul ambiant creat prin relațiile colegiale dintre angajați își pune și el amprenta asupra stării de well-being al acestora, mai ales acolo unde este nevoie de lucru în echipă. Am văzut, la începutul acestei lucrări, că nevoia de asociere sau comuniune interumană este o nevoie innăscută a omului și, în condițiile în care nu îți alegi colegii, ci ești nevoit să colaborezi cu ei, e important să existe relații calde, empatice și binevoitoare între aceștia, pentru ca satisfacția la locul de muncă să crească.

3) *Satisfacția job-ului* – nu toți oamenii care lucrează într-o firmă sau companie au satisfacția de a face exact ceea ce le place și ce și-au dorit să facă. Unii au ajuns în această situație prin forța împrejurărilor. Însă persoanele care se socotesc omul potrivit în locul potrivit au parte de o uriașă mulțumire profesională. A petrece 8-10 ore pe zi la locul de muncă în condițiile în care găsești mulțumire în ceea ce faci și ești recunoscător pentru serviciul respectiv nu mai este o durată de timp copleșitoare, ci devine parte asumată pozitiv din viața de zi cu zi. Mai mult de atât, funcția sau rolul îndeplinit la locul de muncă are o contribuție importantă pentru stima de sine și pentru definirea identității sociale.

4) *Gratificațiile primite* – salariul este un factor decisiv în contextul stării de well-being a angajaților. Recompensele materiale, bonus-urile, măririle de salariu și orice alt fel de gratificații sporesc satisfacția resimțită de angajat, cu atât mai mult cu cât acestea sunt, dincolo de valoarea lor materială, și semnul unei aprecieri pozitive a calității serviciilor prestate de angajat.

19 I. David, „Fața nevăzută a relației angajat–angajator: contractul psihologic”, în *Psihologia Resurselor Umane*, 1(1)/2003, 33-36, p. 33.

20 B. G. Grama, „The psychological contract”, în *Management Intercultural*, 33/2015, 161-166, p. 163.

6. Concluzii

În trecut, starea de well-being a angajaților se rezuma la sănătate și la prevenirea riscului de accidente. În prezent, se formulează strategii de creștere a bunăstării angajaților, astfel încât aceștia să fie mulțumiți și, prin urmare, tot mai performanți din punct de vedere profesional. Astfel, se realizează programe de well-being care au în vedere o abordare cât mai integrală a resursei umane: program flexibil, seminare de instruire la locul de muncă pe teme de sănătate, nutriție, managementul timpului etc., team-building-uri care să eficientizeze relațiile dintre angajați și dintre aceștia și șefi, implementarea unor bune practici profesionale (abonament la servicii medicale sau la sala de fitness, spațiu ambiental corespunzător – lumină naturală, temperatura potrivită etc.). Condițiile de lucru fiind satisfăcute, motivația angajaților va crește, ceea ce va determina performanța acestora.

Așadar, potrivit observației lui Ion-Sorin Bora, „reconsiderarea reperelor atitudinale pe baza cărora se desfășoară munca poate înlătura efectele crizelor economice, sociale și culturale, iar stagiile de formare sunt locurile în care aceste valori și reperi ar putea fi cultivate.”²¹

Bibliografie:

- * Bora, I. S., „Meserii și ocupații amintite în cărțile Noului Testament, compatibile și incompatibile credinței creștine”, în *Repere atitudinale actuale*, 2013, pp. 62-69.
- * Cecan, O., „Concilierea vieții de familie cu activitatea profesională: contradicții și modalități de soluționare”, în *Analele științifice ale USM. Științe socioumanistice*, 2/2014, pp. 204-206.
- * Darie, Alcora Iulia, „Justiție organizațională, satisfacție profesională și angajament organizațional în învățământ”, în *Revista Română de Psihologie Aplicată*, 13 (2), 2011, pp. 70-78.
- * David, I., „Fața nevăzută a relației angajat–angajator: contractul psihologic”, în *Psihologia Resurselor Umane*, 1(1)/2003, pp. 33-36.
- * Grama, B. G., „The psychological contract”, în *Management Intercultural*, 33/2015, pp. 161-166.

21 I. S. Bora, „Meserii și ocupații amintite în cărțile Noului Testament, compatibile și incompatibile credinței creștine”, în *Repere atitudinale actuale*, 2013, 62-69, p. 68.

- ✦ Leovaridis, C., „Calitatea vieții angajaților înalt calificați din Ungaria. Opinia experților din domeniu”, în *Revista Română de Sociologie*, 23(3/4)/2012.
- ✦ Maldur, I., „Performanța profesională—element de bază al dezvoltării personalului”, în *Teoria și practica administrării publice*, 2015, pp. 433-435.
- ✦ Peptișor C.-L., *Curs de Psihologie medicală*, Facultatea de Psihologie, Universitatea „Andrei Șaguna”, Constanța, 2021.
- ✦ Sîrbu, A., „Evoluția și definirea conceptului de management al resurselor umane”, în *Economie*, 25/2010, pp. 147-152.
- ✦ Stăniț, A., & Șerban, A., „Managementul talentelor – Cheia unei afaceri de succes”, în *Management Intercultural*, 28/2013, pp. 78-83.
- ✦ *** *Psihologie. Idei fundamentale*, traducere din limba engleză de Crina Botor, București, Editura Litera, 2015.