DOMINANTE MOTIVAȚIONALE PENTRU PERFORMANȚĂ ȘI SATISFAȚIE ÎN MUNCĂ ÎN MEDIUL MILITAR

Cristina IONICĂ*

Abstract:

The aims of this study is to capture the relationship between motivational sources (typology proposed by Leonard, Beauvais and Scholl, 1999), achievement motivation (Schuler, Thornton and Frintrup, 2000) and job satisfaction (Spector and Lamond, 2002) in order to identify those motivational features that can help to improve job performance and job satisfaction in an organizational environment affected by nowadays economic crisis. There are some general rules which apply to everyone, but most people are usually motivated by what they perceive as rewards and there are different ways to get them committed and motivated. An evolving socio-economic context creates prerequisites for continuous readjustments of strategies to motivate employees in order to obtain job performance and job satisfaction. The results of this study, based on data collected from 100 subjects who work in the Romanian public institution allowed us to approach motivation as a process and to diagnose and plan a new organizational strategy for improving job performance, job satisfaction and commitment in this particular organizational sector.

Keywords: achievement motivation, motivational sources, job satisfaction.

---

* Cristina IONICA is a PhD Candidate at the University of Bucharest, Doctoral School of Psychology. E-mail: cristinaionica@ymail.com

1. Premise teoretice

Problematica motivației la locul de muncă ocupă un loc important atât în literatura științifică, dar și în sfera aplicativă, în context organizațional. Conceptul de motivație este întotdeauna prezent atunci când se vorbește de evaluarea și optimizarea comportamentului organizațional, a strategiilor manageriale sau a stilurilor de conducere.

Sursele motivaționale relaționate cu munca. Prezentul studiu se bazează pe modelul surselor motivaționale (Barbuto & Scholl, 1998; Leonard, Beauvais & Scholl, 1999), un model integrativ al motivației pentru muncă, ce sintetizează puncte de vedere divergente referitoare la conceptul de motivație. Autorii au construit *Inventarul surselor motivaționale* pentru măsurarea surselor motivaționale identificate de ei. Conform teoriei, sursele motivaționale nu se exclud reciproc, ci se manifestă cu intensități diferite la fiecare persoană.

Motivația pentru performanță. Motivația generală pentru performanță poate fi privită ca o construcție de trăsături cu relevanță pentru succesul profesional (Eckhardt & Schuler, 1992). Unii autori consideră că motivația pentru performanță este cea mai importantă sursă a variației performanței profesionale (Atkinson, 1978), având în vedere că rolul abilităților cognitive este în prezent considerat a fi ușor exagerat din punct de vedere al influenței asupra performanței. Evaluarea „Project A” (Personnel Psychology 2/1990), considerată a fi cea mai cuprinzătoare investigație de diagnosticare a aptitudinilor, a identificat motivația performanței ca fiind al doilea mare factor determinant al performanțelor superioare (pe lângă cunoștințele de specialitate și deprinderile practice necesare pentru sarcină). Deși s-au publicat peste 6000 de surse bibliografice referitoare la tema motivației pentru performanță, în literatura de specialitate nu există încă omogenitate, universalitate sau grad de generalizare referitoare la acest construct. Acest lucru se poate datora faptului că motivația pentru performanță are relevanță în context profesional și se situează la confluența mai multor trăsături de personalitate.

Satisfacția profesională. Satisfacția referitoare la caracteristici relaționate cu munca ocupă un loc central în cadrul cercetărilor din domeniul psihologiei muncii, deoarece un nivel scăzut de satisfacție al angajaților produce repercusiuni serioase atât asupra persoanei, cât și a organizației în ansamblu: productivitate scăzută, absenteism, fluctuație sau chiar părăsirea organizației, toate acestea având un efect nemijlocit asupra profitului înregistrat de către organizație (Spector, 1997). Studiarea cauzelor și consecințelor acestor atitudini este una din problemele majore ale psihologiei muncii, industriale și organizaționale și ale evaluării comportamentului organizațional (Spector, 1997). Satisfacția în muncă a fost investigată utilizând variate tehnici de cercetare, instrumentele de investigare fiind proiectate în funcție de abordarea teoretică avută în atenție (Spector, 1997; Spector, 2000). Ideea de abordarea globală și abordare multidimensională a satisfacției a fost promovată și în studiile realizate pe populația românească (Pitariu & Paul, 2000).

2. Aspecte metodologice

Obiectiv:

Prezentul studiu are ca obiectiv surprinderea relațiilor dintre *sursele motivaționale* (investigate cu *Inventarul Surselor Motivaționale*), *motivația pentru performanță* (măsurată cu *Inventarul de motivație a performanței*) și *satisfacția în muncă* (evaluată cu *Job Satisfaction Survey – Global*) în scopul conturării unui profil motivațional specific angajatului din organizația militară și proiectării unor strategii motivaționale non-salariale pentru creșterea satisfacției și, implicit, a performanței profesionale în condițiile funcționării într-o societate cu deficit economic.

Ipoteze:

1) Presupunem că angajații cu funcții manageriale au un nivel mai înalt de *Perseverență* și *Autocontrol/Autodisciplină* decât cei cu funcții de execuție.

2) Presupunem că bărbații sunt mai *Orientați spre competiție* decât femeile.

3) Presupunem că femeile au un nivel mai înalt de satisfacție în muncă decât bărbații atunci când munca lor este *recunoscută și apreciată*.

4) Presupunem că angajații din palierul executiv sunt mai satisfăcuți de *volumul efectiv de muncă* decât cei din palierul managerial.

Definirea variabilelor:

S-au folosit ca variabile independente: *poziția ierarhică* (funcție managerială, funcție de execuție), *genul* (masculin, feminin), iar ca variabile dependente: *Perseverența*, *Autocontrolul și autodisciplina*, *Orientarea spre competiție*, *Recunoașterea/Apreciera*, *Volumul efectiv de muncă*.

3. Procedură de lucru

Subiecții:

Chestionarele au fost aplicate pe un lot de 101 de subiecți, 88 bărbați și 13 femei, cu vârste cuprinse între 25-51 ani, cadre militare cu studii superioare ce își desfășoară activitatea profesională în sistemul național de apărare. Subiecții au fost selecționați anterior după criterii de performanță profesională și cognitivă superioare mediei din organizație.

	N	Minim	Maxim	Media	A.S.		%	Vârsta medie	A.S.	Vechimea medie
Vârstă	101	25	51	34.96	4.654	Funcții manageriale	50,5	36,51	4,48	12,06
Vechime	101	2	21	9.94	3.990	Funcții de execuție	49,5	33,38	4,26	7,78

Instrumente:

1. Inventarul surselor motivaționale - MSI (Barbuto & Scholl, 1998).

Barbuto și Scholl (1998) au dezvoltat și validat o scală pentru măsurarea surselor motivaționale, care a evidențiat corelații puternice între tipul de sursă motivațională folosit de individ și comportamentele la locul de muncă. Sursele motivaționale sunt: *Motivația ca proces intrinsec* (oamenii sunt motivați să se angajeze în anumite activități sau să adopte anumite comportamente doar pentru că le consideră distractive, caută situații provocatoare și sunt atrași de specificul și caracteristicile activităților, nu de finalitatea acestora sau a tipului de sarcini); *Motivația instrumentală* (motivează indivizii atunci când aceștia percep că anumite comportamente ale lor vor conduce la anumite recompense externe specifice, precum bani sau promovare, indivizii implicându-se în relații interpersonale de tip schimb-reciproc); *Motivația externă bazată pe conceptul de sine* (indivizii caută ca, prin comportamentele și acțiunile lor, să satisfacă așteptările grupului de referință și să fie acceptați; în accepțiunea acestora, *sinele ideal* derivă din adoptarea expectanțelor de rol ale grupului de referință, indivizii acționând în acord cu normele și valorile grupului pentru a își satisface nevoia de acceptare și apoi de statut); *Motivația internă bazată pe conceptul de sine* (indivizii își stabilesc standarde interne referitoare la competențele, trăsăturile și valorile proprii, care devin elemente de bază pentru *selful ideal* și sunt motivați să se angajeze în acele acțiuni care le consolidează aceste standarde interne și le permite ulterior să atingă nivele superioare de competență); *Motivarea prin internalizarea scopurilor* (indivizii adoptă comportamente și atitudini care sunt congruente cu propriul lor sistem de valori, ei cred în cauza lor, au dezvoltat un puternic simț al datoriei și, prin urmare, sunt motivați să lucreze pentru atingerea scopului colectiv).

2. Inventarul de motivație a performanței – AMI (Schuler, Thornton & Frintrup; 2002). Validat într-o mare varietate de programe de cercetare, *Inventarul de motivație a performanței (AMI)* este o măsură structurată, nonverbală, omnibus, a unor coordonate de personalitate și a unor preferințe comportamentale, care a fost construită pentru a măsura felul în care se articulează motivația, în mod special motivația pentru performanță. Chestionarul constă din 170 de itemi, grupați într-un *Indicele motivațional general* și în 17 scale structurale: *Perseverența, Dominanța, Angajamentul, Siguranța succesului, Flexibilitatea, Absorbirea, Neînfricarea, Internalitatea, Efortul compensator, Mândria performanței, Dorința de învățare, Preferința pentru dificultate, Independența, Autocontrolul și autodisciplină, Orientarea spre status, Orientarea spre competiție, Fixarea scopului.*

3. Job Satisfaction Survey-Global – JSS-G (Spector & Lamond, 2002) se bazează pe teoria fațetelor: satisfacția profesională este tratată ca un construct structurat pe anumite dimensiuni, iar măsurarea ei se face în baza acestor fațete. JSS-Global este un chestionar care totalizează un număr de 79 itemi grupați în jurul a 17 scale, care reprezintă, practic, 17 fațete ale satisfacției

profesionale: *Salariul, Alte beneficii monetare, Beneficii colaterale, Supervizarea/Controlul, Recunoașterea/Aprecieră, Natura muncii, Volumul efectiv de muncă, Colegii, Resursele, Instruirea, Dezvoltarea și perfecționarea profesională, Promovare, Siguranța locului de muncă, Condițiile fizice de muncă, Regulile și procedurile, Munca în general, Organizația în general.* Fațetele au fost dezvoltate pentru a măsura satisfacția profesională față de diferitele aspecte ale muncii. Chestionarul este alcătuit având la bază ideea diferențiatorului semantic al lui Ch.E. Osgood. Astfel, fiecare aspect al satisfacției (fiecare fațetă) conține 4/5 itemi (adjective) bipolari.

Analiza datelor - inferență statistică, studiul de corelație și analiza de varianță.

4. Rezultate și interpretări

Gradul de asociere dintre variabilele investigate

a) **Relațiile surselor motivaționale (MSI) cu dominantele motivaționale pentru performanță (AMI) și satisfacția în muncă (JSS-G):**

Motivația ca proces intrinsec se asociază cu: Perseverența ($r = -.31, p \leq .05$), Dominanța ($r = -.19, p \leq .05$), Angajamentul ($r = -.21, p \leq .05$), Neînfricarea ($r = -.27, p \leq .01$), Internalitatea ($r = -.36, p \leq .01$), Mândria performanței ($r = -.19, p \leq .05$), Dorința de a învăța ($r = -.22, p \leq .05$), Preferința pentru dificultate ($r = -.26, p \leq .01$), Autocontrol și autodisciplină ($r = -.28, p \leq .01$), Indicele motivațional general ($r = -.25, p \leq .01$), Beneficii colaterale - JSS ($r = -.30, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă JSS ($r = -.22, p \leq .05$), Resursele JSS ($r = -.24, p \leq .05$), Regulile și procedurile JSS ($r = -.28, p \leq .01$), Organizația în general JSS ($r = -.30, p \leq .01$).

Motivația ca proces intrinsec nu conduce la satisfacție și performanță profesională în organizația militară, întrucât aceste persoane caută activități distractive și provocatoare prin natura lor și nu sunt interesate de finalitatea activităților desfășurate iar organizația militară este centrată pe sarcină, pe respectarea unei normativități impuse, valorizează și recompensează performanțele prin evaluarea rezultatelor finale ale muncii desfășurate.

Motivația instrumentală se asociază cu: Perseverența ($r = -.25, p \leq .01$), Neînfricarea ($r = -.31, p \leq .01$), Internalitatea ($r = -.39, p \leq .01$), Efort compensator ($r = .32, p \leq .01$), Preferința pentru dificultate ($r = -.19, p \leq .05$), Autocontrol și autodisciplină ($r = -.27, p \leq .01$), Recunoașterea/Aprecieră JSS ($r = -.23, p \leq .05$).

Persoanele care au dominantă motivația instrumentală, extrinsecă, bazată pe recompense, tind să se mobilizeze mai greu, atribuie unor cauze externe succesele și eșecurile lor, preferă activitățile cunoscute și nu foarte dificile (nu preferă provocările), tind să amâne rezolvarea sarcinilor și se mobilizează pentru a obține performanță doar de frica eșecului.

Motivația externă bazată pe conceptul de sine se asociază cu: Perseverența ($r = .34, p \leq .01$), Dominanța ($r = .58, p \leq .01$), Angajamentul ($r = .36, p \leq .05$), Siguranța succesului ($r = .47, p \leq .01$), Flexibilitatea ($r = .37, p \leq .01$), Absorbirea ($r = .29, p \leq .01$), Neînfricarea ($r = .29, p \leq .01$), Internalitatea ($r = .32, p \leq .01$), Efortul compensator ($r = .31, p \leq .01$), **Mândria performanței** ($r = .52, p \leq .01$), Dorința de învățare ($r = .46, p \leq .01$), Preferința pentru dificultate ($r = .37, p \leq .01$), Independența ($r = .34, p \leq .01$), Autocontrolul și autodisciplina ($r = .30, p \leq .01$), **Orientarea spre status** ($r = .54, p \leq .01$), Orientarea spre competiție ($r = .38, p \leq .01$), **Fixarea scopului** ($r = .54, p \leq .01$), **Indicele motivațional general** ($r = .57, p \leq .01$), Resursele JSS ($r = -.28, p \leq .01$).

Motivația externă bazată pe conceptul de sine corelează semnificativ statistic pozitiv cu toate dominantele motivaționale pentru performanță, sugerând că persoanele care o au ca sursă motivațională dominantă tind să se identifice cu organizația, caută să adopte normele și valorile organizaționale și au așteptări superioare referitoare la statutul lor, fiind capabile să se motiveze pentru obținerea de performanțe profesionale.

Motivația internă bazată pe conceptul de sine se asociază cu: Neînfricarea ($r = -.20, p \leq .05$), Internalitatea ($r = -.21, p \leq .05$), Efortul compensator ($r = .48, p \leq .01$), Mândria performanței ($r = .22, p \leq .05$), Orientarea spre status ($r = .40, p \leq .01$), Orientarea spre competiție ($r = .42, p \leq .01$), Fixarea scopului ($r = .31, p \leq .01$).

Persoanele motivate predominant intrinsec prin realizarea conceptului de sine tind să se teamă de eșec, de situațiile în care sunt evaluate, au teama că nu vor reuși și că succesul nu depinde numai de ele; caută să evite sarcinile necunoscute sau dificile de teamă să nu eșueze, tind să abordeze competitiv situațiile, să își stabilească standarde înalte de performanță și să fie orientate spre reușită și promovare în carieră, depun multă energie și eforturi intense de teamă să nu eșueze.

Motivarea prin internalizarea scopurilor se asociază cu: Perseverența ($r = .23, p \leq .05$), Dominanța ($r = .21, p \leq .05$), Siguranța succesului ($r = .28, p \leq .01$), Flexibilitatea ($r = .28, p \leq .01$), Neînfricarea ($r = .21, p \leq .05$), **Internalitatea** ($r = .69, p \leq .01$), Mândria performanței ($r = .33, p \leq .01$), Dorința de învățare ($r = .34, p \leq .01$), Preferința pentru dificultate ($r = .35, p \leq .01$), Independența ($r = .26, p \leq .01$), Autocontrolul și autodisciplina ($r = .21, p \leq .05$), Orientarea spre status ($r = .24, p \leq .05$), Fixarea scopului ($r = .22, p \leq .01$), Indicele motivațional general ($r = .31, p \leq .01$), Natura muncii JSS ($r = .30, p \leq .01$), Colegii JSS ($r = .21, p \leq .05$), Promovarea JSS ($r = .20, p \leq .05$), Munca în general JSS ($r = .28, p \leq .01$), Organizația în general JSS ($r = .22, p \leq .05$).

Persoanele care se motivează prin internalizarea scopurilor sunt caracterizate ca fiind dominante, perseverente, adaptabile, puternic motivate de faptul că au control asupra reușitelor personale și de faptul că pot învăța și se

pot dezvolta în permanență, sunt independente, orientate spre status și stabilirea obiectivelor, nu se tem de sarcinile dificile și caută să experimenteze bucuria succesului și a performanțelor profesionale obținute.

Persoanele care reușesc să se motiveze la un nivel superior pentru performanță în organizația evaluată au ca sursă dominantă *Motivația externă bazată pe conceptul de sine* (media = 24,51; A.S. = 2,6) și ca sursă secundară *Motivația prin internalizarea scopurilor* (media = 22,81; A.S. = 3,3). Mediile scorurilor la aceste scale sunt susținute și de corelațiile pozitive semnificative statistic, care susțin ipoteza conform căreia angajații motivați pentru performanță și satisfăcuți în muncă tind să adopte expectațiile de rol ale grupului de referință, acționează în acord cu normele și valorile organizației, au nevoie de acceptare și statut profesional (nevoi care sunt în acord cu valorile promovate și recompensate de organizația militară), au dezvoltat un puternic simț al datoriei și, prin urmare, sunt motivați să acționeze în direcția atingerii obiectivelor organizaționale comune. De asemenea, se bucură de succesele profesionale pe care le obțin și sunt ușor de ambiționat pentru a își îmbunătăți performanțele, sunt dominante ($r = .58, p \leq .01$), orientate spre status ($r = .54, p \leq .01$), își stabilesc scopuri pe termen lung ($r = .54, p \leq .01$), sunt convinse că succesul lor profesional nu este o chestie de noroc, ci se simt direct responsabile pentru performanțele profesionale proprii ($r = .69, p \leq .01$) și în general au un nivel ridicat de motivație pentru a reuși în organizația din care fac parte ($r = .57, p \leq .01$).

Mediile scorurilor la *Motivația ca proces intrinsec* (media = 16,67; A.S. = 3,1) și la *Motivația instrumentală* (media = 19,69; A.S. = 3,2), precum și corelațiile negative semnificative statistic înregistrate de aceste surse motivaționale ne determină să afirmăm că persoanele care le au ca dominante motivaționale nu reușesc să se motiveze pentru performanță și nici nu găsesc satisfacție profesională ca angajați în organizația militară, întrucât ele caută activități distractive și provocatoare prin natura lor și nu sunt interesate de finalitatea activităților desfășurate iar organizația militară este centrată pe sarcină, pe respectarea unei normativități impuse, valorizează și recompensează performanțele prin evaluarea rezultatelor finale ale muncii desfășurate.

b) Relațiile dominantelor motivaționale pentru performanță (AMI) cu satisfacția în muncă (JSS-G):

Perseverența se asociază cu: Recunoașterea/Aprecieră ($r = .21, p \leq .05$), Natura muncii ($r = .27, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .23, p \leq .05$), Colegii ($r = .29, p \leq .01$), Resursele ($r = .26, p \leq .01$), Siguranța locului de muncă ($r = .26, p \leq .01$), Condițiile fizice de muncă ($r = .29, p \leq .01$), Regulile și procedurile ($r = .28, p \leq .01$), Munca în general ($r = .34, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .38, p \leq .01$). Angajații care sunt perseverenți în obținerea de performanțe profesionale sunt mai puțin motivați de beneficiile salariale (nu s-au înregistrat corelații semnificative statistic cu nici una dintre scalele *salariu, alte beneficii monetare sau beneficii colaterale*), dar apreciază ca factori

motivatori natura muncii și procedurile de lucru/regulile organizaționale, resursele, relațiile cu colegii, siguranța și condițiile de muncă, specificul muncii și al organizației în general.

Dominanța se asociază cu: Natura muncii ($r = .24, p \leq .05$), Munca în general ($r = .28, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .31, p \leq .01$).

Siguranța succesului se asociază cu: Natura muncii ($r = .26, p \leq .01$), Colegii ($r = .23, p \leq .05$), Resursele ($r = .25, p \leq .05$), Instruirea ($r = .20, p \leq .05$), Dezvoltarea și perfecționarea profesională ($r = .22, p \leq .05$), Siguranța locului de muncă ($r = .20, p \leq .05$), Condițiile fizice de muncă ($r = .22, p \leq .05$), Munca în general ($r = .31, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .30, p \leq .01$). Persoanele care reușesc să anticipeze consecințele propriilor acțiuni, succesele și eșecurile și care se așteaptă să își atingă scopurile stabilite, tind să fie satisfăcute în plan profesional de natura activităților desfășurate, de relațiile pe care le au cu colegii, de oportunitățile de dezvoltare și instruire, precum și de siguranța și condițiile fizice oferite de organizație, de specificul muncii și a organizației în care performează, în general.

Flexibilitatea se asociază cu: Natura muncii ($r = .27, p \leq .01$), Colegii ($r = .27, p \leq .01$), Munca în general ($r = .34, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .30, p \leq .01$).

Organizația și activitățile profesionale studiate solicită din partea angajaților săi un anumit grad de flexibilitate, dar privită doar ca și capacitate de adaptare rapidă și facilă la schimbări în planul sarcinilor sau al strategiilor organizaționale în ansamblu.

Neînfricarea se asociază cu: Natura muncii ($r = .20, p \leq .05$), Resurse ($r = .23, p \leq .05$), Munca în general ($r = .28, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .31, p \leq .01$).

Internalitatea se asociază cu: Beneficii colaterale ($r = .29, p \leq .01$), Supervizarea ($r = .27, p \leq .01$), Recunoașterea/Aprecieră ($r = .35, p \leq .01$), Natura muncii ($r = .34, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .23, p \leq .05$), Colegii ($r = .24, p \leq .05$), Resursele ($r = .31, p \leq .01$), Instruirea ($r = .22, p \leq .05$), Dezvoltarea și perfecționarea profesională ($r = .21, p \leq .05$), Promovare ($r = .33, p \leq .01$), Siguranța locului de muncă ($r = .39, p \leq .01$), Condițiile fizice de muncă ($r = .25, p \leq .05$), Regulile și procedurile ($r = .32, p \leq .01$), Munca în general ($r = .31, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .36, p \leq .01$). Internalitatea, înțelesă ca și loc al controlului sau ca și atribuire internă a consecințelor acțiunilor proprii, corelează semnificativ statistic cu 15 dintre domeniile satisfacției profesionale, rezultând de aici că cei care percep că succesul profesional depinde în întregime de ei obțin și satisfacție profesională în munca și organizația în care profesează, acestea oferindu-le oportunitățile dorite sau expectate pentru a performa și pentru a promova.

Efort compensator se asociază cu: Volumul efectiv de muncă ($r = .22, p \leq .05$), Resursele ($r = .24, p \leq .05$). Faptul că efortul compensator corelează semnificativ statistic la un $p \leq .05$ cu doar două dintre dimensiunile

satisfacției profesionale ne îndreptătesc să spunem că frica de insucces nu reprezintă o dominantă motivațională relevantă pentru mediul militar.

Mândria performanței se asociază cu: Salariu ($r = .23, p \leq .05$), Natura muncii ($r = .27, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .24, p \leq .05$), Colegii ($r = .21, p \leq .05$), Resursele ($r = .36, p \leq .01$), Siguranța locului de muncă ($r = .24, p \leq .05$), Condițiile fizice de muncă ($r = .24, p \leq .05$), Regulile și procedurile ($r = .27, p \leq .01$), Munca în general ($r = .27, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .33, p \leq .01$).

Dorința de învățare se asociază cu: Beneficii colaterale ($r = .27, p \leq .01$), Natura muncii ($r = .23, p \leq .05$), Volumul efectiv de muncă ($r = .26, p \leq .01$), Resursele ($r = .38, p \leq .01$), Promovare ($r = .20, p \leq .05$), Condițiile fizice de muncă ($r = .29, p \leq .01$), Regulile și procedurile ($r = .29, p \leq .01$), Munca în general ($r = .21, p \leq .05$), Organizația în general ($r = .24, p \leq .05$).

Preferința pentru dificultate se asociază cu: Natura muncii ($r = .31, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .26, p \leq .05$), Resursele ($r = .25, p \leq .05$), Regulile și procedurile ($r = .24, p \leq .05$), Munca în general ($r = .32, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .34, p \leq .01$).

Independența se asociază cu: Natura muncii ($r = .23, p \leq .05$), Volumul efectiv de muncă ($r = .20, p \leq .05$), Condițiile fizice de muncă ($r = .23, p \leq .05$), Munca în general ($r = .28, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .22, p \leq .05$).

Autocontrol și autodisciplină se asociază cu: Salariu ($r = .28, p \leq .01$), Alte beneficii monetare ($r = .26, p \leq .01$), Beneficii colaterale ($r = .30, p \leq .01$), Recunoașterea/Aprecieră ($r = .22, p \leq .05$), Natura muncii ($r = .29, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .39, p \leq .01$), Resursele ($r = .34, p \leq .01$), Condițiile fizice de muncă ($r = .28, p \leq .01$), Regulile și procedurile ($r = .36, p \leq .01$), Munca în general ($r = .30, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .36, p \leq .01$). Nivelul de autocontrol și autodisciplină corelează pozitiv semnificativ statistic cu 11 dintre scalele satisfacției în muncă, ceea ce ne face să presupunem că cei care știu cum să își organizeze sarcinile și activitățile, sunt dispuși să accepte anumite privări și sunt capabile să amâne recompensele pentru a putea atinge obiective pe termen lung obțin un nivel ridicat de satisfacție profesională în domeniul lor de muncă.

Orientare spre status se asociază cu: Salariu ($r = .23, p \leq .05$), Natura muncii ($r = .28, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .29, p \leq .01$), Colegii ($r = .23, p \leq .05$), Resursele ($r = .31, p \leq .01$), Condițiile fizice de muncă ($r = .25, p \leq .05$), Regulile și procedurile ($r = .25, p \leq .05$), Munca în general ($r = .26, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .30, p \leq .01$).

Orientare spre competiție se asociază cu: Resursele ($r = .25, p \leq .05$), Instruirea ($r = .24, p \leq .05$). Prin specificul ei, organizația militară tinde să promoveze atitudinile de cooperare, întrajutorare, sprijin și suport pentru populația pe care trebuie să o protejeze, ceea ce ar explica și rezultatele studiului nostru, prin faptul că militarii nu sunt orientați spre a obține satisfacție

profesională prin atitudini de competiție în cadrul activităților profesionale desfășurate.

Fixarea scopurilor se asociază cu: Beneficii colaterale ($r = .22, p \leq .05$), Natura muncii ($r = .24, p \leq .05$), Volumul efectiv de muncă ($r = .30, p \leq .05$), Resursele ($r = .29, p \leq .05$), Instruirea ($r = .20, p \leq .05$), Dezvoltarea și perfecționarea profesională ($r = .22, p \leq .05$), Regulile și procedurile ($r = .30, p \leq .01$), Munca în general ($r = .23, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .26, p \leq .01$). Persoanele care știu cum să își stabilească obiectivele, să își organizeze munca și să își stabilească prioritățile obțin satisfacție profesională prin specificul muncii desfășurate, nu sunt afectate de creșterea volumului de muncă sau de faptul că trebuie să urmeze anumite reguli și proceduri, sunt satisfăcute de oportunitățile de dezvoltare profesională, precum și de munca și organizația în care performează, în ansamblu.

Indicele motivațional general AMI se asociază cu: Natura muncii ($r = .31, p \leq .01$), Volumul efectiv de muncă ($r = .26, p \leq .05$), Colegii ($r = .21, p \leq .05$), Resursele ($r = .35, p \leq .01$), Siguranța locului de muncă ($r = .20, p \leq .05$), Condițiile fizice de muncă ($r = .23, p \leq .05$), Regulile și procedurile ($r = .29, p \leq .01$), Munca în general ($r = .34, p \leq .01$), Organizația în general ($r = .37, p \leq .01$).

Validarea ipotezelor

1. Ipoteza 1 a fost infirmată de rezultatele obținute, astfel:

✓ Valoarea lui $F(1,99) = 5,524$; $p = 0,021$ confirmă că există diferențe semnificative statistic ale scorurilor la dominantă *Perseverență* între manageri și palierul executiv, însă acestea susțin ipoteza conform căreia *cei cu funcții de execuție sunt mai perseverenți decât managerii*, dar mărimea efectului este slabă ($r = 0,23$), ($r^2 = 0,05$) indicând o influență de doar 5% datorată funcției ocupate.

✓ Valoarea lui $F(1,99) = 5,877$; $p = 0,017$ confirmă că există diferențe semnificative statistic ale scorurilor la dominantă *Autocontrolului/Autodisciplinei* între manageri și palierul executiv, însă acestea susțin ipoteza conform căreia *cei cu funcții de execuție au un nivel mai înalt de autocontrol și autodisciplină decât managerii*, dar mărimea efectului este slabă ($r = 0,24$), ($r^2 = 0,06$) indicând o influență de doar 6% datorată funcției ocupate.

2. **Ipoteza 2** a fost confirmată de rezultatele obținute: Valoarea lui $F(1,99) = 7,752$; $p = 0,006$ ne confirmă că există diferențe semnificative statistic între bărbați și femei la scorurile pe dominantă *Orientare spre competiție* (femeile sunt mai puțin motivate să performeze în activități ce presupun competiție, comparativ cu bărbații care sunt mai motivați pentru performanță atunci când sarcinile de lucru sunt provocatoare și le permit să intre în competiție cu ceilalți), dar mărimea efectului este slabă ($r = 0,27$), ($r^2 = 0,07$) indicând o influență de doar 7% datorată genului.

3. **Ipoteza 3** a fost confirmată de rezultatele obținute: Valoarea lui $F(1,99) = 4,842$; $p = 0,03$ ne confirmă că există diferențe semnificative statistic la scorurile obținute la *Recunoaștere/ Apreciere* între bărbați și femei (femeile tind să fie mai satisfăcute profesional decât bărbații atunci când primesc feedback de apreciere și recunoaștere a muncii lor), dar mărimea efectului este slabă ($r = 0,21$), ($r^2 = 0,05$) indicând o influență de doar 5% datorată genului.

4. **Ipoteza 4** a fost confirmată de rezultatele obținute: Valoarea lui $F(1,99) = 4,879$; $p = 0,029$ ne confirmă că există diferențe semnificative statistic ale scorurilor la *Satisfacția față de volumul efectiv de muncă* între manageri și palierul executiv (cei cu funcții de execuție au obținut scoruri mai mari decât managerii), dar mărimea efectului este slabă ($r = 0,21$), ($r^2 = 0,04$) indicând o influență de doar 4% datorată funcției ocupate.

5. Concluzii

Profesia de militar incumbă existența anumitor trăsături de personalitate, dominante motivaționale și repere valorice care pot fi considerate a fi predictorii de performanță într-un mediu organizațional cu un specific aparte. Concluziile rezultate ne confirmă utilitatea și importanța investigării caracteristicilor motivaționale și decelării strategiilor de intervenție în funcție de specificul activităților și a organizației în ansamblu.

Un aspect semnificativ și foarte important pentru categoria profesională evaluată este reprezentat de faptul că *salariul ca sursă de satisfacție în muncă a înregistrat doar trei corelații* semnificative statistic: cu *Mândria performanței* ($r=0,226$; $p=0,5$), *Autocontrol și autodisciplină* ($r=0,278$; $p=0,1$) și *Orientare spre status* ($r=0,234$; $p=0,5$), ceea ce ne permitem să afirmăm că persoanele din organizația militară valorizează mai puțin veniturile salariale și nu sunt prioritar motivate să obțină beneficii materiale ca recompensă principală pentru eforturile depuse în plan profesional.

Rezultatele cercetării conduc la concluzia că în organizația evaluată există un grad destul de mare de omogenitate în ceea ce privește caracteristicile și dominantele motivaționale pentru performanță și satisfacție în muncă, ceea ce facilitează dezvoltarea unor strategii unitare de motivare non-salarială, care să conducă la creșterea nivelului de motivație pentru performanță și satisfacție în muncă a angajaților săi, caracteristicile evidențiate putând reprezenta obiectivele unor strategii de optimizare sau intervenție organizațională.

BIBLIOGRAFIE

1. Barbuto, E.J., Jr. *Generation gaps in the work place: Exploring differences in work motivation between generational cohorts*. University of Nebraska-Lincol. <http://digitalcommons.unl.edu/>.
2. Kalkowski, L.K., Fritz, S. (2004). *A Survey of Gender-Related Motivation Studies: Subordinate Status, Roles, and Stereotyping*. University of Nebraska-Lincol. <http://digitalcommons.unl.edu/>.
3. Kanfer, R.; Chen, G.; Pritchard, R.D. (2008). *Work Motivation. Past, Present, and the Future*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
4. Levy, P. (2006). *Industrial/Organizational Psychology. Understanding the workplace*. New York: Houghton Mifflin Company.
5. Pitariu, H., Radu, I., Chraif, M. (2009). *Selecția și evaluarea psihologică a personalului*. Cluj: Editua Societății de Științe Cognitive.
6. Porter, L., Miles, R. (1977). *Motivation and Management*. În *The Management Process Cases and Readings*.
7. Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol.al II-lea*. Iași: Ed. Polirom.