

# CAUZELE ȘI EFECTELE INADAPTĂRII PROFESIONALE

Cristina LAZARIUC

*Universitatea Tehnică a Moldovei*

**Abstract:** Professional adaptation means the person's adaptation to new and concrete conditions of work in a given production group. During this process a detailed introduction to the staff and new responsibilities, acquisition of behavioral stereotypes, assimilation which is full adaptation to the environment and identification of personal interests and aims with the general ones take place. Therefore, the study of the problems of adaptation to the requirements of the labor market and the employer's conditions, in order to control effectively this process, is becoming topical. We can point out two groups of factors that influence the successful duration of adaptation process: subjective and environmental. The subjective factors are gender, physiological and psychological personality characteristics, and the environmental factors include the conditions of work, regime and nature of work, specifics of the social environment. That's why the effective management of the adaptation process requires serious organizational work.

**Cuvinte cheie:** angajat, organizație, adaptare, inadaptare, exigențe, așteptări, succes, eșec.

Viața noastră constă din 70% activitate profesională (muncă), 10% sunt dedicate familiei, 10% - politicii și 10 % - odihnei. Zi de zi noi încercăm să realizăm diverse obiective, să atingem cât mai multe scopuri, să găsim acea armonie în/între fiecare din aceste sfere: profesională, familială, socială și psiho-emoțională pentru a ne considera oameni de succes. Urmând ani la rândul acest drum existențial, luptând clipă de clipă cu diverse obstacole și făcând față tuturor provocărilor realizăm, într-un final, că adevăratul succes nu este „undeva afară”, ci trebuie găsit „înăuntrul nostru”, și așa cum majoritatea timpului noi îl petrecem la locul de muncă, este important să atragem atenția asupra capacității noastre de a ne adapta la condiții, oameni și activități noi și a stabili prioritățile unei cariere de succes.

În prezent se atestă o schimbare continuă a profesiilor și a cerințelor unui loc de muncă. Dat fiind faptul că asistăm actual la o creștere a insecurității muncii datorată modificărilor de pe piața muncii (cum ar fi apariția unor noi profesii, creșterea ratei șomajului, pierderea locului de muncă etc.), aceasta îi face pe oameni să fie mai puțin încrezători în propria lor viață. Astfel, se atestă că cei care au un nivel educațional mediu sau scăzut se simt mai dezarmați atunci când nu reușesc să găsească un loc de muncă adecvat intereselor, cunoștințelor și abilităților lor. Găsirea postului de muncă corespunzător pregătirii profesionale solicită eforturi mari, astfel încât avem nevoie de perseverență și perfecționare continuă. O altă problemă a societății profesionale de astăzi este (in)adaptarea angajatului la locul de muncă, mai ales în condițiile în care s-au produs schimbări și în statutul profesional al tinerilor specialiști. Ei nu reușesc tot timpul să-și găsească un loc de muncă corespunzător specialității alese. Deseori sunt nevoiți fie să obțină o altă specialitate cu mai multe oferte pe piața muncii, fie să se adapteze la o activitate ce nu corespunde profilului pregătirii profesionale. Competitivitatea unor astfel de specialiști se diminuează semnificativ, deoarece ei nu posedă un bagaj suficient de cunoștințe și sunt nevoiți să învețe și să se recalifice nemijlocit la întreprindere. Procesul adaptării profesionale este însoțit și de probleme cu caracter psihologic. Deseori, tânărul specialist este privit de personalul întreprinderii ca o amenințare a stabilității propriului loc de muncă, ceea ce face mai dificilă adaptarea și integrarea lui în sistemul organizațional. Aceasta, drept consecință, cauzează noului angajat un disconfort psihologic, soldându-se cu instabilitatea personalității și intensificarea stresului emoțional.

Perioada incipientă a practicării unei profesii necesită elaborarea unor noi conduite adaptive pe care individul nu le-a putut căpăta dinainte. Adaptarea profesională a specialiștilor este un proces complicat și de lungă durată, care începe cu angajarea salariatului în câmpul muncii, deci, cu momentul intrării în colectivul de muncă, realizării primelor sarcini și atribuții și continuă pe parcursul întregii sale activități. Specifice pentru această perioadă sunt fenomene ca: o puternică tensiune emoțională, efort mărit, uneori chiar supraefort - ceea ce duce la uzură sau stări conflictuale; acum începe dezvoltarea inegală a unor trăsături și procese psihice strâns legate de necesitățile muncii. Caracteristic pentru adaptarea profesională este faptul că randamentul muncii este în continuă creștere, iar priceperile și deprinderile capătă un pronunțat caracter automatizat. Reușita procesului de adaptare a noului angajat la condițiile și cerințele mediului instituțional depinde, în mare parte, de calitățile individuale ale fiecărei persoane implicate în acest proces (noul angajat, colegii de muncă, angajatorul, clienții etc.), pe de o parte, și de cultura organizațională, cu toate elementele ei de manifestare și de politica motivațională promovată de conducerea entității, pe de altă parte.

Astfel, adaptarea presupune o apropiere între individ și profesiune, o modelare a individului în funcție de particularitățile muncii sale, o asimilare activă a noilor sarcini ce-i stau în față, cum ar fi însușirea unor noi

cunoștințe, formarea priceperilor și deprinderilor, dezvoltarea unor trăsături de personalitate cerute de profesiunea respectivă. Adaptarea profesională implică cercetarea și cunoașterea detaliată a colectivului de muncă, precum și a noilor responsabilități, însușirea modelelor de comportament, integrarea completă în mediul de muncă și armonizarea intereselor și scopurilor personale cu cele generale. În condiții de concurență dură pentru locuri de muncă prestigioase, neacordarea atenției corespunzătoare a conducerii față de problemele de adaptare a lucrătorilor, rezistența opusă a noului colectiv (care privesc un nou angajat ca pe un concurent, și mai puțin ca pe un membru al echipei), apare problema inadaptării profesionale, care creează probleme nu numai de ordin psihologic, social, dar și de natură economică. Lipsa unor programe de adaptare profesională a lucrătorilor la întreprinderile autohtone generează problema circulației masive a personalului, o parte din care fiind tinerii profesioniști cu calificări înalte, dar fără capacitate de adaptabilitate. Aceasta, la rândul său, contribuie la creșterea cheltuielilor neproductive legate de recrutarea și selectarea personalului, ceea ce micșorează eficiența economică a activității de producție întreprinderii.

Pentru a neutraliza problemele care apar în procesul de adaptare, este necesară o analiză minuțioasă a factorilor care afectează atât pozitiv, cât și negativ acest proces. Factorii pozitivi care îmbunătățesc adaptarea psihologică în grupuri profesionale sânt: coeziunea socială, abilitatea de comunicare asertivă și de a construi relații interpersonale, corectitudinea procesului motivațional aplicat la nivelul colectivului de muncă, lucrul în echipă și rețelele flexibile de comunicare. Factorii negativi care contribuie la apariția stresului emoțional în aceste situații pot fi: neajunsul de informații, contradicțiile informaționale, varietatea excesivă sau monotonia procesului de producție, cerințele contradictorii sau ambigue, stilul managerial centralizat, circumstanțele critice sau riscul de decizie. Așadar, nivelul de adaptare și tensiunea emoțională a individului sunt determinate, nu numai analiza factorilor mediului înconjurător, ci și de calitățile individuale, de specificul grupului, în care are loc adaptarea la nivel microsocial.

Pentru adaptarea reciprocă, optimă, om-mediului de muncă, atât angajatorul, cât și noul angajat trebuie să țină cont de o serie de exigențe:

- *exigențe legate de vârstă și sex; exigențe fizice: eforturi dinamice* (deplasări pe picioare, transport de greutăți, utilizarea unor scări sau planuri înclinate); *eforturi statice*: postura corporală adoptată pentru o activitate determinată; *exigențe senzoriale și motorii*: se referă la evaluarea organelor senzoriale: aparatul vizual, olfactiv, auditiv; simțul tactil și cel al echilibrului (spre exemplu, câmpul vizual; timpul necesar acomodării; acuitatea vizuală; diferențierea culorilor; adaptarea la lumină și întuneric; durata de solicitare); *exigențe de personalitate*: nivelul studiilor, gradul de pregătire și experiența profesională, perfecționări și specializări pe diverse domenii, limbaj, exprimare, comunicare, capacitatea de a susține discuții, *tipul inteligenței*: teoretică/practică, analitică/sintetică; *exigențe temperamentale*: dinamism, echilibru/constantă în activitate, adaptabilitate; *exigențe sociale*: sociabilitatea, spirit de echipă, capacitate de cooperare; *exigențe privitoare la eficiența activității*: rezistență la monotonie, ordine, capacitate de organizare; *exigențe de natură etică*: onestitate, sinceritate, spirit de dreptate; capacitate de toleranță și acceptabilitate, punctualitate; *exigențe privitoare la interese*: interese pentru activități tehnice, comerciale, literare sau umaniste; *exigențe de mediu*: iluminat, temperatură, grad de umiditate, vibrații, surse sonore, curenți de aer.

Pentru ca individul să se adapteze gradual cerințele unui loc de muncă, el trebuie să întrunească ansamblul trăsăturilor de personalitate și comportament necesare pentru a obține eficiență și randament în funcția în care s-a angajat. Printre acestea se numără: 1. *Funcții senzoriale*: acuitate vizuală, sensibilitate cromatică, adaptabilitate, discriminare vizuală, rezistență la oboseală vizuală, sensibilitatea auditivă, lărgimea spectrului auditiv, discriminarea tonurilor, capacitate de rezistență la zgomot, sensibilitatea olfactivă, capacitatea de discriminare a formelor și a temperaturii, viteza de adaptare termică, capacitatea de menținere a echilibrului, sensibilitatea gustativă. 2. *Funcții psihomotorii*: forța musculară, coordonarea manuală, timp de reacție, rezistența la oboseală; 3. *Funcții perceptivă*: percepția mărimii, formei, adâncimii și distanței, a timpului și mișcării; 4. *Funcții mnemice*: memoria de scurtă durată (volum, fidelitate) și de lungă durată; 5. *Funcții intelectuale*: inteligența generală, gândire concretă, gândire abstractă, viteza operațională a gândirii, flexibilitatea gândirii, capacitatea de reprezentare și asociativ-imagistică, atenția concentrată, atenția distributivă, mobilitatea atenției, persistența (rezistența în timp); 6. *Afectivitate și motivație*: echilibru emoțional, rezistența la stres, capacitate de automotivare. 7. *Trăsături de personalitate*: tipul de temperament dominant, gradul de introversiune-extraversiune, atitudinea față de sine, de alții și de muncă, trăsături caracteriale; 8. *Trăsături biotipologice*: sănătatea fizică, munca în picioare, rezistența la oboseală, monotonie și la condițiile mediului fizic.

Gradul de adaptare/inadaptare profesională a unui angajat depinde de gradul său de *fiabilitate*, adică de capacitatea sa de a realiza un ansamblu de funcții cerute în condiții date și pentru un timp dat. În procesul muncii întâlnim o serie de fenomene cu caracter disfuncțional cum ar fi: *erorile, violările de norme, incidentele, accidentele, oboseala și stresul*, care reprezintă indicatorii fiabilității umane. *Eroarea* poate fi

definită prin discrepanțele în acțiune și rezultatele efective în raport cu un criteriu clar și operațional de referință (privind cursul acțiunii sau rezultatul acesteia). Cauzele erorilor pot fi: nivelul de pregătire și experiență în domeniul respectiv (nivelul scăzut de pregătire și experiența redusă pot duce în anumite cazuri la erori în activitatea de muncă); solicitarea în muncă; oboseala; anxietatea; alterarea stării de sănătate; trăsăturile de personalitate. Mecanismele cognitive generatoare de erori exclud intenția omului de a comite o eroare, de unde apare și distincția dintre eroare și violare de norme sau practici sigure de activitate. *Violările*, la rândul lor pot fi definite ca devieri deliberate (intenționate) de la norme sau practici stabilite necesare pentru a asigura funcționarea normală, protejată, a unui sistem potențial periculos și a unei activități sigure. Consecințele erorilor și violărilor de norme sunt *incidentele și accidentele de muncă*. În general se face o distincție între incidente și accidente, criteriul constituindu-l amploarea și gravitatea urmărilor. Incidentele și accidentele sunt evenimente neprevăzute care întrerup desfășurarea activității de muncă, cu pagube materiale și victime umane în cazul accidentelor.

*Oboseala* este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activității, și care se remite prin odihna obișnuită sau prin alimentație. Atunci când simptomele oboselii zilnice se acumulează pe o perioadă îndelungată apare oboseala cronică care se manifestă prin: instabilitate emoțională, alterarea capacității de comunicare și de concentrare a atenției, stări de anxietate, scăderea interesului și inițiativei, tulburări de memorie, tulburări de somn și de apetit alimentar, tulburări de comportament manifestate prin izolare. În condițiile în care odihna pasivă sau activă nu reușește să refacă capacitatea de muncă, apare sindromul de surmenaj, astenie nervoasă și chiar depresie.

În procesul adaptării profesionale angajatul face un efort intensiv pentru a se adapta unor situații puțin obișnuite, ceea ce duce la apariția *stării de stres*. Angajatul intră în stare de stres când menținerea echilibrului necesită eforturi compensatorii deosebite, când solicitările atrag sau depășesc limitele resurselor de adaptabilitate și când integrarea organismului este amenințată. Stresul la locul de muncă, la fel ca și oboseala pot avea drept cauze: suprasolicitarea, relațiile sociale tensionate, mediul de muncă inadecvat, pericolozitatea sarcinii de muncă, stilurile de conducere a activității, etc. Stresul la locul de muncă poate fi abordat atât ca cauză a inadaptării profesionale, cât și ca consecință a ei. La începutul carierei, persoanele sunt obligate să intre într-o competiție intensă, pentru a câștiga rapid cât mai mult și pentru a obține un statut social cât mai înalt. În primii ani cadrele tinere au nevoie de securitate, acceptare și recunoaștere precum și de integrare în cadrul instituției. Mijlocul carierei este însoțit de o serie de decepții: încetarea sau frânarea avansării, restrângerea oportunităților. Constatarea atingerii „plafonului” poate conduce la izolarea indivizilor. Deci sursele de stres sunt legate de obținerea avansării, de lupta în interiorul instituției, dar și de tensiunile induse de multe ori de sacrificiul partenerului, în vederea reușitei profesionale. Sfârșitul de carieră cu temerile de a fi depășit de schimbările tehnologice și noile metode de conducere, precum și pensionarea pot fi o sursă de frustrare, mai mult sau mai puțin depășită de indivizi. La acestea se adaugă și stresul cauzat de concedieri și reconversii în carieră, precum și cel cauzat de incertitudinea privind unele sume revalorizate ale pensiilor.

Modificarea statutului profesional poate de asemenea deveni o sursă de stres, și o cauză a incapacității individului de a se adapta. O instituție poate favoriza avansarea excepțională a anumitor cadre superioare, a unor funcționari și muncitori, fără să țină cont de consecințele emoționale și somatice implicate: supraîncărcare și exces de activități și responsabilități, apariția unor sentimente de insecuritate și izolare față de mediul de muncă. Creșterea ritmului schimbărilor tehnologice și adaptarea continuă a instituțiilor modifică ritmul de desfășurare a carierelor profesionale din instituția respectivă, precum și vârsta medie a salariaților și a conducătorilor ei. Astfel, un mare număr de cadre competente și eficiente, care nu mai sunt „tinere”, ajung să se simtă izolați, „de prisos” sau nesiguri cu referire la ziua de mâine.

Așadar, drept consecințe a acestor fenomene cu caracter disfuncțional sunt scăderea randamentului și productivității muncii și implicit obținerea unor produse de calitate inferioară. Ele pot fi prevenite prin mijloace adecvate de natură tehnică, medicală sau psihologică. Printre acestea se numără:

- Organizarea rațională a regimului de muncă și a pauzelor de odihnă (număr, conținut, momentul introducerii lor), având în vedere curba randamentului și a oboselii zilnice și săptămânale, astfel încât să se asigure o eficiență sporită și un nivel optim al capacității de muncă, precum și o stare fizică și psihică bună. Conform acestor indicatori la începutul zilei și săptămânii de lucru se vor efectua munci mai ușoare, pentru a permite organismului să se adapteze la activitatea de muncă după perioada de repaus. De asemenea, la sfârșitul zilei și în ultima zi a săptămânii de lucru se vor planifica activități mai puțin solicitante;

- Reglementarea duratei zilei de lucru, a săptămânii și a concediilor de odihnă;
- Ameliorarea condițiilor mediului fizic ambiant și a celor de microclimat;
- Îmbunătățirea ambianței psihosociale, atât în cadrul grupurilor de muncă, cât și al raporturilor ierarhice și de colaborare intergrupale;

- Orientarea, selecția și pregătirea profesională să fie realizate după criteriile corectitudinii și eficienței.

Pentru mulți dintre noi, experiența muncii e definită de efortul și zbuciumul depuse în fiecare zi. Lucrăm peste program în medii lipsite de suflet pentru a ne dovedi capacitatea într-o lume competitivă și dură. Ideea că munca poate fi amuzantă, plină de bucurii și profitabilă atât financiar, cât și spiritual pare o utopie. Dacă tabloul vă este familiar, este momentul să schimbați ceva. Asta nu înseamnă ca mâine dimineața trebuie să vă dați demisia. În particular, ar trebui să reflectați asupra sensului și scopului pe care le-ați dat muncii voastre. Pentru majoritatea angajaților, primul gând când se trezesc dimineața este „Ce trebuie să fac astăzi?”. Lista cu „lucruri de făcut” a devenit un soi de criteriu cu care oamenii își măsoară viețile. Adesea, încercăm să ne convingem că obsesia listei cu „lucruri de făcut” este temporară - că după ce vom fi încheiat lista ne vom bucura, în sfârșit, de viață. Problema este că tindem să ne răsplătim pentru că am rezolvat lista făcând alta. Evident, a face anumite lucruri și a avea obiective clare este ceva foarte prețios. Numai ca punându-l pe „a face” mai presus decât pe „a fi” riscăm să ne dezechilibrăm viața, pentru că lucrurile de făcut” nu se termină niciodată. Îndoiala, neîncrederea, impulsul subconștient de a eșua, lipsa de entuziasm în ceea ce privește reușita, toate acestea poartă vina în majoritatea cazurilor de inadaptare profesională.

Există câteva principii-cheie care ne permit să-l punem pe „a fi” înaintea lui „a face”: 1. Trebuie să percepem munca ca un dar și o posibilitate de a contribui la viața celorlalți; 2. A fi integru înseamnă a avea curajul de a-ți urma conștiința, a te ține de cuvânt și a fi consecvent în acțiuni; 3. Astăzi, când schimbările în mediul profesional sânt atât de rapide, trebuie să cultivăm în muncă cât mai multă creativitate pentru a rezista provocărilor. 4. Începeți să sărbătoriți succesele celorlalți, învățând din realizările și creațiile lor. Ceilalți pot fi o inspirație pentru propriul nostru succes, căci ne arată ce este cu putință. 5. Cheia creării și menținerii unei forțe de muncă fericite este de a prețui și a aprecia oamenii. Am devenit experți în critici, dar cât de des ne gândim ca înainte de orice să oferim o apreciere sinceră și să spunem mulțumesc? Tom Peters, faimosul guru al managementului, redă esența acestei idei când scrie: „Lăudați exact ceea ce vreți să vedeți mai mult.” Acestea sânt principiile succesului adevărat, pe care adoptându-le, noi echilibrăm și eficientizăm acțiunile și comunicarea noastră, și astfel ne adaptăm și ne integrăm mai ușor.

Integrarea profesională este sfârșitul firesc al adaptării profesionale, adică acel moment sau acea etapă în care individul stăpânește bine sistemul informațional, dispune de mijloace de acțiune trainice, eficiente, are conduita disciplinată, își poate stăpâni trăirile emoționale și doza efortul voluntar, își poate valorifica din plin aptitudinile de care dispune. Ca urmare a tuturor acestor „câștiguri”, munca se desfășoară cu plăcere, produce satisfacție, individul lucrează cu dezinvoltură, nestingherit. Caracteristica esențială a integrării profesionale este obținerea unui randament crescut, chiar maxim, fără ca aceasta să însemne stagnarea lui, ajungerea la un plafon ce nu va putea fi depășit, ci, dimpotrivă, obținerea unor rezultate din ce în ce mai bune. De fapt, o bună integrare profesională va ușura simțitor însăși integrarea socială a individului.

Așadar, trăim într-o lume plină de incertitudini. De fapt, singura garanție astăzi este schimbarea. Pentru a-i face față, trebuie să recurgem la rezervele personale de putere și de încredere în sine, care ne ajută să mergem mai departe. Avem nevoie de multă încredere pentru a recunoaște că putem alege cum să obținem ceea ce ne dorim în viață. Fie lupti, te zbați și avansezi dând din coate, fie alegi calea opusă, care presupune să fii dispus să ieși din tipare și să te încrezi în cursul firesc al vieții. Succesul atrage admirația transformă oamenii în conducători, conferă respect în perimetrul afacerilor și în viața socială. Succesul înseamnă libertate: el vă eliberează de griji, spaime, frustrări și eșec. Succesul înseamnă respect de sine, el vă ajută să găsiți în fiecare zi noi motive de fericire adevărată și satisfacție în viață și să-i sprijiniți mai mult pe cei care depind de dumneavoastră.

## **Bibliografie**

1. Movilă I. *Managementul adaptării profesionale a tinerilor specialiști la întreprinderile din Republica Moldova.* / [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Managementul%20adaptarii%20profesionale%20a%20tinerilor%20specialisti\\_0.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Managementul%20adaptarii%20profesionale%20a%20tinerilor%20specialisti_0.pdf)
2. Omer I. *Psihologia muncii.* – București, 2007;
3. Renshaw B. *Succesul e o stare de spirit: ghid de dezvoltare personală.* – București, 2002;
4. Schwartz D.J. *Puterea magică a gândului.* – București, 2008;
5. Trusevici A. *Adaptarea profesională și metodele de neutralizare a problemelor adaptării profesionale a specialiștilor în țările dezvoltate.* / <http://dspace.usarb.md:8080/jspui/>
6. Zlate M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială.* – Iași, 2004.