

ABORDĂRI TEORETICE ȘI METODOLOGICE ALE MOTIVAȚIEI PERSONALULUI DIN MEDIUL EDUCAȚIONAL

Vasile GARBUZ, lector universitar,
Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, Moldova

Abstract: This article highlights the importance of studying motivational aspects of personnel in the educational environment, streamlining of work process and increasing of workers' satisfaction. Motivational theories existing at the present stage are briefly analyzed and presented; it is spoken about a series of tools that gives us the opportunity to study various motivational aspects in the teaching environment.

Instituția de învățământ de calitate la etapa actuală, este marcată de mai multe elemente: numărul de elevi existenți în școală, numărul elevilor cu rezultate școlare înalte, rezultate frumoase la concursuri și teste naționale, internaționale și olimpiade, în contextul liceelor vorbim de topul mediei obținute la bacalaureat ș.a. Competitivitatea instituției de învățământ este influențată atât de factori interni cât și de cei externi. Astfel, în cazul celor externi pot fi enumerați: mediul social și familial din care provine elevul, nivelul de educație și ocupație al părinților, implicarea părinților la procesul educațional al copiilor ș.a. Factorii interni vizează instituția de învățământ: colectivul didactic, condiții de învățare, tipul de instituție frecventat, dotarea materială și tehnică a instituției ș.a.

În ceea ce urmează vom analiza aspectele motivaționale și necesitatea de a obține performanțe în muncă ca parte componentă a factorilor interni.

Motivația personalului vizează managerii din sistemul educațional dar și în mod deosebit cadrele didactice care sunt la fel de mult interesate în exercitarea cu succes a atribuțiilor sale profesionale.

Din perspectiva managementului organizațional, dar și în viziunea psihologilor motivația resurselor umane constituie elementul psihologic esențial ce asigură reușita activității profesionale. Motivația reprezintă obiectul de studiu a științei economice dar în mod deosebit al științei psihologice: psihologia generală, psihologia personalității, psihologia socială, psihologia muncii și organizațională ș.a.



Motivația este principalul factor care afectează resursele umane ale instituției de învățământ. Managerii, trebuie să-și motiveze angajații pentru performanța cea mai bună sau pentru atingerea obiectivelor organizaționale. De fapt, motivația este cel mai bun instrument pentru cea mai bună performanță. Motivația va duce la faptul că lucrătorii sau angajații instituției își vor îndeplini în mod serios îndatoririle și responsabilitățile. În abordarea motivațională vom ține cont de teoriile motivării eficiente cât și de instrumente de evaluare a sferei motivaționale.

În literatura de specialitate întâlnim mai multe teorii și explicații motivaționale precum:

- **Teoria instinctului** – ce se sprijină pe contribuțiile lui William James (1900) și William McDougall (1908). Abordarea acestora ia în considerațiune că comportamentul omului este condiționat de instincte sociale precum: dragostea, mila, lupta, repulsia, gruparea, modestia, curiozitate, necesitatea de autoafirmare, instinctul de părinte și cele fiziologice precum: foamea, nevoia de sex ș.a.

- **Teoria lui Henry Murray** – se referă la categoria „motivelor sociale”: supunere pasivă față de forțele externe. Această supunere este condiționată de percepția inadecvată a propriei persoane (subapreciere). Totodată acestea persoane în comportamentul său manifestă: acceptarea tacită a criticii față de propria persoană, admiterea erorilor, mutilarea „self-ului”, acceptarea pedepselor ș.a. Printre alte motive sociale H. Murray enumeră – nevoia de realizare, afiliere, tendința de manifestare a agresivității (de a lupta, atac, ofensare ș.a.), manifestare a autonomiei, contracarare (înlăturarea slăbiciunilor, căutarea de obstacole și dificultăți), apărare (apărarea propriei persoane, reabilitarea egoului ș.a.), deferență (aducerea de laude, conformarea la obiceiuri existente), dominanță, exhibiție, neutralizarea unor efecte negative (determinată de nevoia de a evita durerea, rănirea fizică, boală ș.a.), evitarea situațiilor neplăcute, îngrijire și acordare de ajutor, ordine, spirit ludic, rejectarea/respingere (separarea de o persoană antipatică, părăsire ș.a.), sensibilitate/senzualitate, sexualitate, susținerea și ajutorarea propriei persoane, înțelegere cognitivă. La fel, Murray consideră că fiecare din ființe umane își are propria ierarhie a motivelor sociale.

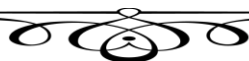
- **Teoria lui Maslow** – este cea mai bine cunoscută concepție cu privire la ierarhia trebuințelor. Abraham Maslow publică în 1943 modelul motivațional ce include 5 nivele: nevoile fiziologice, nevoile de securitate, nevoile de apartenență, nevoile de stimă, nevoile de autoîmplinire. În (1970) Maslow aduagă încă două nivele: trebuințe de cunoaștere și trebuințe estetice (de simetrie, frumos, de ordine). Conform concepției autorului în cazul când o trebuință umană este satisfăcută atunci se trece la un alt nivel de realizare. Abraham Maslow consideră că activitatea umană este dependentă de diferite tipuri de motive, acestea pot acționa treptat/pe rând sau simultan. În concepția Georgete Pânișoară și Ion-Ovidiu Pânișoară, din perspectiva lui Maslow, în cazul când instituția îi oferă individului satisfacerea nevoilor de bază (cele fiziologice și de securitate s-ar putea traduce, spre exemplu, printr-un salariu minim ce îi permite acestuia existența, siguranța locului de muncă prin regulamente pe care dacă acesta le respectă va avea un mediu de lucru plăcut și confortabil), putem să gândim dezvoltarea acestuia în direcția unei implicări majore care să îi confere maximum de performanță [3].

- **Teoria lui Clayton Alderfer.** În accepțiunea lui Alderfer comportamentul și activitatea umană este dominată de următoarele necesități: nevoia de existență, nevoile relaționale și nevoile de dezvoltare/creștere.

- **Teoria lui Herzberg.** În teoria sa Frederik Herzberg analizează în mod experimental expunerile angajaților cu privire la profesiile și experiențele anterioare de muncă ce le-au adus cele mai mari satisfacții și cele mai mari insatisfacții. Autorul, obținând rezultatele le grupează în două mari categorii: factorii de menținere/igienici (salariul, statut profesional, securitatea postului, condițiile de muncă ș.a.) și factori de dezvoltare (natura muncii, realizările, recunoașterea, responsabilitatea, dezvoltarea personală și avansarea).

- **Teoria lui Victor Vroom** (teorii procesuale). Vroom se axează mai mult asupra procesului de activitate a personalului. Astfel, el consideră că motivația este condiționată de: Valența – satisfacția anticipativă a obținerii rezultatelor, atractivitatea sau neatractivitatea activității (valența pozitivă sau valența negativă). *Instrumentalitatea* – productivitatea sau performanța de muncă atinsă poate să aducă la un rezultat de ordinul doi (ex: majorarea de salariu, aprecierea obținută din partea managerului ș.a.). *Așteptarea* – așteptarea măsoară gradul la care individul consideră că poate obține rezultatul de ordinul I.

- **Teoria echității:** Potrivit lui Festinger, noi avem tendința de a ne compara cu cei din jur. În așa fel noi obținem informații despre propria noastră persoană, calitățile pe care le întâlnim la cei din jur. În scopul comparării sunt utilizați următorii indicatori: similaritatea și relevanța.



- **Perspectiva homeostatică** elaborată de către Gray, 1991, argumentează necesitatea de a asigura „constanța condițiilor interne pe care corpul în mod activ trebuie să o mențină”. Astfel, este necesar să asigurăm „starea normală” de funcționare a organismului incluzând: hrană, apă, aer, un anumit nivel de temperatură, protecție față de microbi și accidente.

- **Teoria reducerii impulsului**, susține ideea că oamenii sunt capabili să producă acțiuni de autodeterminante, în care organismul este „condus” (**engl. driven**) sau pornit.

Conform acestei teorii Hull, 1952; Spence, 1951, apud Huffman, Vernoy, Williams; Gleitman, 1981; Carlsion 1993, motivația începe cu o nevoie psihologică, ce provoacă o mobilizare a energiei psihologice, numită „drive”; aceasta din urmă este direcționată către comportamentul care va satisface nevoia originală [Apud 3, p. 53].

- **Teoria recompenselor** – motivația este rezultatul a stimulilor din mediu care „trag” organismul în anumite direcții. Acest model accentuează rolul variabilelor materiale și financiare: bani, notă ș.a. Landy susține că acest tip de motivație descriu comportamente spontane care pot apărea pe termen scurt [Landy, 1987, p. 425].

- **Teoria proceselor opozite** – susține că comportamentul și motivația sunt învățate. Conform acestei concepții la individ apare „contrastul emoțional afectiv”. La I etapă subiectului îi sunt generate emoții negative (frica, spaimă), ulterior apare „recuperarea psihologică”), emoții și sentimente pozitive.

- **Teoria stimulării. Nivelul optim de stimulare** – McConell, 1989, consideră că fiecare din noi are nevoie de un stimulent cu un anumit grad de intensitate. În cazul când stimulentul este de o intensitate slabă atunci acesta poate fi perceput ca fiind plictisitor sau dacă este foarte puternic ca fiind unul obositor pentru individ. Totodată, fiecare din noi se adaptează la intensitatea stimulentului. Chiar dacă, acesta ne cauzează stare de supraîncărcare, posibil să nu fim satisfăcuți de un stimulent moderat care poate genera o stare de disconfort. „Există deci un nivel optim la care stimularea este benefică pentru fiecare individ; acesta a condus la formularea teoriei nivelului optim de stimulare de către D.E. Berlyne” [Apud Gorman, 2004]. Nivelul optim a stimulentului depinde de două caracteristici esențiale: 1. Intensitatea stimulentului – gradul, puterea acestuia poate genera diferite stări atât pozitive cât și negative (performanțe scăzute sau înalte). 2. Gradul de noutate a stimulentului – descrie tendința oamenilor de a căuta în permanență stimulente noi ce condiționează performanța în activitate sau din contra obișnuința individului, frica de necunoscut ce poate bloca performanțele fiecărui din noi.

Printre alte condiții ce fiind de motivarea eficientă de către autorii Georgeta Pânișoară și Ion-Ovidu Pânișoară sunt nominalizate motive de: afiliere, realizare, cunoaștere-curiozitate, aprobare socială, putere, fiziologice ș.a [3].

Activitatea managerială presupune aplicarea selectivă a diferitor strategii de motivare, ținând cont de necesitățile și motivele fiecărui din noi în ceea ce privește performanța și perseverența în activitate profesională. Este necesar să dispunem de aptitudini și instrumente necesare în vederea unui diagnostic, evaluare a tipului sau motivului ce stă la baza comportamentului nostru.

La etapa actuală sunt mai multe instrumente psihologice care pot fi utilizate de către manageri/psihologi în evaluarea necesităților individuale ale angajaților. Astfel de probe pot fi utilizate și în mediul didactic în vederea eficientizării activității profesionale.

În contextul teoriilor motivaționale prezentate venim să propunem utilizarea mai multor instrumente psihologice ce sunt elaborate în acest sens.

Chestionarul toleranța la incertitudine. Chestionarul cuprinde 42 de itemi la care subiecții sunt rugați să selecteze o singură variantă, o singură frază /propoziție care coincide cu propriile așteptări/comportamentele obișnuite.

Prelucrarea rezultatelor ne permite să analizăm motivele individuale în dependență de următorii factori: complexitatea sarcinilor (simplitate sau complexitate), libertatea de acțiune (normativitate sau libertate), diversitatea contextuală (familiaritate sau diversitate), încredere profesională (nesiguranță sau încredere), flexibilitatea decizională (rigiditate sau flexibilitate), mobilitatea atențională (monocronie sau policronie), toleranță mică sau mare la incertitudine.

Un alt instrument care poate fi utilizat la acest capitol este chestionarul „**Stil de muncă**”. Conform autorului dr. prof. univ. Ticu Constantin, stilul de muncă constă dintr-o serie de „*caracteristici personale legate de muncă*” [Skehan, 2002], sau poate fi definit ca fiind „*pattern-ul de reacții individuale, cognitive, comportamentale și psihologice, activate în realizarea sarcinilor profesionale*” [Feuerstein, 1996].



Stilul individual de abordare a sarcinilor profesionale depinde de o un set dimensiuni psihologice individuale relevante pentru activitatea profesională, dimensiuni care rezultă din coroborarea unor trăsături de *personalitate*, *pattern-uri atitudinale*, *preferințe motivaționale* sau *comportamentale*. Prin combinația lor, aceste dimensiuni determină un stil individual propriu, o modalitate unică a individului de a se raporta la munca sa și la obiectivele profesionale (individuale și organizaționale) și de a acționa în context profesional.

Astfel, rezultatele obținute în cadrul acestui chestionar ne permit să identificăm mai mulți factori individuali: tipul adaptativ-inovativ, planificat-spontan, dependent-independent, individualist-colectivist, implicat-detașat, intuitiv-analitic, inductiv-deductiv, impulsiv-controlat, adaptat-dezadaptat, demotivat-motivat.

Un alt chestionar care poate fi aplicat în dependent de solicitări este **chestionarul I.M. (Implicare Motivațională)** evaluează implicarea motivațională, definită prin preferințele sau tendințele unei persoane de a fi atrasă de anumite tipuri de obiective motivaționale (*egocentrice, instrumentale, internaliste, sociale* etc.) sau de a fi motivată de anumite tipuri de recompense (*plăcere, recompensă, provocare, recunoaștere* etc.) [Constantin et al., 2008]. Combinarea acestor factori oferă posibilitatea evaluării sferei motivaționale intrinseci sau extrinseci.

Scala Persistenței Motivaționale - SPM 15 [Ibidem, 2011] evaluează *persistența motivațională*, înțelesă ca fiind predispoziția unui angajat de a persista motivațional în efortul direcționat spre atingerea unui scop asumat (o dată luată decizia implicării motivaționale), găsind resursele personale necesare (inclusiv re-alimentarea motivației!) pentru depășirea obstacolelor și pentru a rezista rutinei, stresului, oboselei, și altor factori distractori.

Evaluarea persistenței motivaționale se realizează prin intermediul a 18 de itemi cu răspuns pe o scală în 5 trepte (1 – în foarte mică măsură; 5 – în foarte mare măsură), vizând identificarea a trei factori: LTPP - urmărirea pe termen lung a scopurilor („long term purposes pursuing”); CPP - urmărirea scopurilor actuale („current purposes pursuing” - CPP) și RUP – recurența (consecvența) scopurilor neatinse („recurrence of unattained purposes”).

Referințe bibliografice:

1. Cole G. Management. Teorie și practică. Chișinău: Î.E.P. Știința, 2004. 456 p.
2. Hojbotă A., Constantin T. Persistența motivațională și relațiile ei cu variabilele cognitive-motivaționale. In: Psihologie Organizațională, 2009, nr. 3-4, p. 101 – 122.
3. Pânișoară G., Pânișoară I.-O. Motivarea eficientă. Ghid practic. Iași: Polirom, 2010. 295 p.
4. Radu I., Iluț P., Matei L. Psihologie socială. Cluj Napoca: EXE, 1994. 346 p.
5. Sava F. Metode implicite de investigație a personalității. Iași: Polirom, 2011. 206 p.