

IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACTIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE ÎN ORGANIZAȚII

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT

ec. Viorica Botez

Conducător științific: Prof. univ. dr. ing. Anca Drăghici
Referenți științifici: Prof. univ. dr. ing. ec. Laura Bacali
Prof. univ. dr. ing. Costache Rusu
Prof. univ. dr. ing. Constantin-Dan Dumitrescu

Ziua susținerii tezei: 08.10.2015

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 10. Știința Calculatoarelor |
| 2. Chimie | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 3. Energetică | 12. Ingineria sistemelor |
| 4. Ingineria Chimică | 13. Inginerie energetică |
| 5. Inginerie Civilă | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 6. Inginerie Electrică | 15. Ingineria materialelor |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 16. Inginerie și Management |
| 8. Inginerie Industrială | 17. Arhitectură |
| 9. Inginerie Mecanică | 18. Inginerie civilă și instalații |

Universitatea Politehnica din Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2015

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității Politehnica din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

CUVÂNT ÎNAINTE

Teza de doctorat, intitulată „**Impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații**”, este o lucrare de cercetare interdisciplinară, care se situează ca problematică în domeniul managementului resurselor umane, recurgând la utilizarea, exploatarea și valorizarea unor cunoștințe diverse aferente spațiului complex al ingineriei și managementului (matematică, statistică, informatică și management).

Ca urmare, teza de doctorat este rodul activității de cercetare realizată în cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi (Centrul de Cercetare Inginerie și Management) de la Universitatea Politehnica Timișoara, în perioada 2013 - 2015. Totodată, cercetările științifice au beneficiat de *sprrijinul logistic al Inspectoratului Școlar Județean Timiș, Arad și Caraș-Severin*, mai ales în ceea ce privește realizarea cercetărilor aplicative.

La finalizarea și susținerea publică a prezentei lucrări, cu deosebit respect, îi mulțumesc doamnei conducător științific de doctorat, *prof.univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI*, fără de care nu aș fi putut realiza cercetarea și teza. Motivarea, stimularea și ajutorul oferit pentru „a face” și imboldul permanent pentru a finaliza teza au constituit mijloace puternice folosite de D-na profesor în îndrumarea și încurajarea mea constantă, pe parcursul ultimului an al studiilor doctorale.

Mulțumesc cadrelor didactice și colegilor de la IOSUD – Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, alături de care am început și m-am inițiat în tainele cercetării doctorale, în perioada 2010 – 2013. Mulțumiri speciale se cuvin prof. Liviu MARIAN, coordonatorul științific inițial al programului doctoral, și care a constituit un exemplu pozitiv, adoptat de mine și în viața profesională, în abordarea procesului de mentoring.

Se cuvin aduse mulțumiri *Comisiei de referenți științifici*: domnului *prof.univ.dr.ec.,ing. Marian MOCAN*, *președinte al Comisiei de Susținere Publică a tezei*, care a acceptat cu amabilitate să prezideze ședința publică de susținere a tezei destinată obținerii titlului științific de doctor inginer; doamnei *prof.univ.dr.ing.,ec. Laura BACALI* (Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca) pentru recenzia profesionistă a tezei de doctorat și pentru observațiile făcute care au contribuit la rafinarea aspectelor de ordin metodologic prezente în lucrare; domnului *prof.univ.dr.ing.ec. Costache RUSU* (Universitatea „Gheorghe Asachi” din Iași) care, prin pedanta analiză a tezei și observațiile pertinente realizate, a contribuit la rafinarea unor detalii ale lucrării și evidențierea mai bună a rezultatelor de cercetării; domnului *prof. univ.dr.ing. Constatin Dan DUMITRESCU* (Universitatea Politehnica Timișoara) pentru ideile oferite, pentru explicarea unor aspecte relative la concluziile și rezultatele ce au decurs din aplicarea scenariului de cercetare.

Mulțumesc membrilor Comisiei de Îndrumare: *conf.univ.dr. Alina MAZILESCU*, *șef lucr. univ.dr. Sorin-Florin SUCIU* și *șef lucr.univ.dr. Caius LUMINOSU*, pentru observațiile profesioniste făcute la susținerea referatelor mele, și care au contribuit la îmbunătățirea demersului de cercetare și la finalizarea în bune condiții a tezei de doctorat. Mulțumesc pentru înțelegere și sprijin tuturor colegilor de la Colegiul „Emanoil Ungureanu” Timișoara și Colegiul Tehnic „I. C. Brătianu” Timișoara care mi-au insuflat curajul de a merge mai departe în perfecționarea carierei mele prin urmarea programului doctoral, degrevându-mă de unele sarcini didactice și manageriale atunci când activitatea de cercetare sau publicistică au impus-o.

Cele mai alese gânduri de recunoștință pentru încurajările și imboldurile de finalizare a programului doctoral se îndreaptă către d-na prof. Camelia MANIU. Se cuvin aduse mulțumiri familiei prof. univ. dr. ing. Dumitru MNERIE și, mai ales, domnului prof. univ. dr. ing. Titus SLAVICI prin exemplul și din experiența cărora am găsit soluții la întrebările mele nu doar de cercetare, ci și de viață.

În final, mulțumesc fiicelor mele, Olga și Laura, și soțului meu Alin pentru răbdarea, înțelegerea și motivarea continuă oferită pe parcursul activității mele ca doctorand, dar mai ales pentru suportul total pe care mi l-au oferit în ultimul an în vederea realizării și susținerii tezei de doctorat.

Mulțumesc tuturor prietenilor care m-au înțeles, m-au ajutat și au fost lângă mine în toți acești ani.

Timișoara, Septembrie 2015

Autoarea,
ec. Viorica BOTEZ (căs. BĂEȘU)

Dedic această lucrare familiei și prietenilor

Botez, Viorica

Impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 20, Editura Politehnica, 2015, 304 pagini, 36 figuri, 69 tabele.

ISSN:2343-7928

ISSN:2343-7929

ISBN: 978-606-554-967-8

Cuvinte cheie:

politica motivațională, model conceptual, management, marketing, satisfacție, performanța resursei umane, sistem organizațional, personal didactic, unitate de învățământ.

Rezumat,

Obiectivul general al tezei a constat în realizarea de cercetări teoretico-aplicative pentru elaborarea unui model conceptual menit să caracterizeze relația angajat - organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă, având accent pe dezvoltarea teoretică a unui cadru complet și concret definit: metodă și mijloace de cercetare, inclusiv testarea și validare sa prin cercetări experimentale. Metodologia adoptată a cercetării demonstrează caracterul ei interdisciplinar, împletind elemente caracteristice cercetărilor de marketing, cu mijloace aferente cercetării manageriale, cu informații, cunoștințe și cunoaștere din domeniile: informatică, analiză statistică, matematică etc., ceea ce permite înscrierea preocupărilor și a rezultatelor în tendințele managementului actual și a managementului resurselor umane, în special. Teza de doctorat totalizează 6 capitole (inclusiv 5 anexe), demarând cu un capitol introductiv, 4 capitole aferente problematici de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Lucrarea cuprinde 36 figuri, 69 tabele, precum și o listă cu 218 titluri bibliografice consultate și citate.

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE	3
LISTA TABELOR	7
LISTA FIGURILOR	10
1. INTRODUCERE.....	11
1.1 IMPORTANȚA TEMEI DE CERCETARE.....	11
1.2 OBIECTIVELE CERCETĂRII. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	12
2. RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL	19
2.1 ANALIZA ȘI SINTEZA CONCEPTULUI DE RESURSA UMANĂ	20
2.1.1 Abordarea din perspectivă economică	20
2.1.2 Abordarea din perspectiva managementului.....	23
2.2 MOTIVAREA PERSONALULUI – ACTIVITATE CHEIE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE..	26
2.3 RESURSA UMANĂ – FACTOR PRIMORDIAL AL EFICIENTIZĂRII ORGANIZAȚIILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNT	32
2.4 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR .	33
2.4.1 Conținutul și obiectivele managementului resurselor umane.....	34
2.4.2 Scurtă descriere a proceselor specifice managementului resurselor umane	37
2.5 MANAGEMENTUL CALITĂȚII EDUCAȚIEI.....	41
2.5.1 Conceperea politicilor educaționale	42
2.5.2 Repere ale managementului calității în educație.....	44
3. PROBLEMATICA PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ	49
3.1 PERFORMANȚA LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI CONSECINȚELE SALE ASUPRA RESURSEI UMANE .	50
3.2 DETERMINANȚI AI PERFORMANȚEI LA LOCUL DE MUNCĂ	53
3.2.1 Satisfacția față de locul de muncă	53
3.2.2 Motivația resurselor umane	55
3.2.3 Eficacitatea colectivă	57
3.2.4 Compatibilitatea angajat organizație.....	58
3.3 EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE	60
3.3.1 Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învățământ.	63
3.3.2 Metode de evaluare a resurselor umane.....	67
4. FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE	75
4.1 DEFINIREA PROBLEMEI DE CERCETARE ȘI PREZENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL	76
4.2 FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A IPOTEZELOR DE CERCETARE.....	77
4.3 OPERAȚIONALIZAREA CONSTRUCTELOR TEORETICE	84
4.3.1 Operaționalizarea constructului compatibilitate angajat-organizație ..	85
4.3.2 Operaționalizarea constructului motivația față de muncă.....	85
4.3.3 Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă	87

6 Cuprins

4.3.4	<i>Operaționalizarea constructului satisfacția angajatului față de locul de muncă</i>	88	
4.3.5	<i>Operaționalizarea constructului intenția de a schimba locul de muncă.</i> 92		
4.3.6	<i>Operaționalizarea constructului performanța la locul de muncă</i> 93		
4.4	PLANUL DE EȘANTIONARE ȘI DE COLECTARE A DATELOR	95	
4.5	PREGĂTIREA DATELOR ȘI PLANUL DE ANALIZĂ STATISTICĂ A DATELOR	98	
5. PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE			101
5.1	REZULTATELE ANALIZEI DESCRIPTIVE LA NIVELUL EȘANTIONULUI	102	
5.1.1	<i>Analiza eșantionului în funcție de caracteristicile demografice</i>	102	
5.1.2	<i>Analiza eșantionului în funcție de caracteristicile referitoare la activitatea în învățământ</i>	105	
5.1.3	<i>Rezultatelor analizei la nivel de constructe</i>	107	
5.2	REZULTATELE ANALIZEI CONSTRUCTELOR AFERENTE MODELULUI DE CERCETARE	115	
5.2.1	<i>Analiza constructului „Compatibilitatea angajat-organizație”</i>	116	
5.2.2	<i>Analiza constructului „Motivații extrinseci”</i>	117	
5.2.3	<i>Analiza constructului „Motivații intrinseci”</i>	118	
5.2.4	<i>Analiza constructului „Eficacitatea colectivă”</i>	119	
5.2.5	<i>Analiza constructului „Satisfacția față de locul de muncă”</i>	120	
5.2.6	<i>Analiza constructului „Performanța la locul de muncă”</i>	125	
5.2.7	<i>Analiza constructului „Intenția de a schimba locul de muncă”</i>	134	
5.3	TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE	135	
5.4	ANALIZA REZULTATELOR OBTINUTE PE GRUPURI DE RESPONDENȚI	155	
5.4.1	<i>Analiza rezultatelor în funcție de mediul de proveniență al respondenților</i>	155	
5.4.2	<i>Analiza rezultatelor în funcție de titulatura respondenților</i>	158	
6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII ORIGINALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE			161
6.1	CONCLUZIILE CERCETĂRII	161	
6.1.1	<i>Implicații teoretice și manageriale</i>	170	
6.1.2	<i>Limite și direcții viitoare de cercetare</i>	175	
6.2	CONTRIBUȚII ORIGINALE REVENDICATE	177	
BIBLIOGRAFIE			179
ANEXE			191
ANEXA 1 INSTRUMENTUL DE COLECTARE A DATELOR (CHESTIONARUL)		192	
ANEXA 2 ANALIZA CONSTRUCTELOR		198	
ANEXA 3 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE LA NIVELUL ÎNTREGULUI EȘANTION		228	
ANEXA 4 TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE LA NIVELUL SUBEȘANTIOANELOR		262	
ANEXA 5 CURRICULUM VITAE		296	

Lista tabelelor

Tabelul 1.1: Capitole și obiective operaționalizate aferente tezei de doctorat	14
Tabelul 4.1: Operaționalizarea constructului compatibilitatea angajat-organizație.....	85
Tabelul 4.2: Operaționalizarea constructului motivații intrinseci	86
Tabelul 4.3: Operaționalizarea constructului motivații extrinseci	87
Tabelul 4.4: Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă	88
Tabelul 4.5: Operaționalizarea constructului satisfacția angajatului față de locul de muncă	90
Tabelul 4.6: Operaționalizarea constructului intenției de a schimba locul de muncă	93
Tabelul 4.7: Operaționalizarea constructului performanța la locul de muncă	93
Tabelul 5.1: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Compatibilitatea angajat-organizație	116
Tabelul 5.2: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Compatibilitatea angajat-organizație	116
Tabelul 5.3: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivații extrinseci	117
Tabelul 5.4: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivații extrinseci	117
Tabelul 5.5: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivații intrinseci	118
Tabelul 5.6: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivații intrinseci	118
Tabelul 5.7: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Eficacitatea colectivă	119
Tabelul 5.8: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Eficacitatea colectivă.....	120
Tabelul 5.9: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Satisfacția cognitivă	121
Tabelul 5.10: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacția cognitivă	122
Tabelul 5.11: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacția cognitivă	122
Tabelul 5.12: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Satisfacția afectivă.....	123
Tabelul 5.13: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacția afectivă	124
Tabelul 5.14: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Satisfacția față de locul de muncă	125
Tabelul 5.15: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Satisfacția față de locul de muncă	125
Tabelul 5.16: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Proiectarea activităților	126

8 Lista tabelelor

Tabelul 5.17: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Proiectarea activităților	127
Tabelul 5.18: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Realizarea activităților	127
Tabelul 5.19: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Realizarea activităților	128
Tabelul 5.20: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Evaluarea rezultatelor elevilor	129
Tabelul 5.21: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Evaluarea rezultatelor elevilor	129
Tabelul 5.22: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Managementul clasei de elevi.....	130
Tabelul 5.23: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Managementul clasei de elevi.....	130
Tabelul 5.24: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Dezvoltarea profesională și leadership.....	131
Tabelul 5.25: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Dezvoltarea profesională și leadership.....	132
Tabelul 5.26: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției	132
Tabelul 5.27: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției	133
Tabelul 5.28: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Performanța la locul de muncă	133
Tabelul 5.29: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Performanța la locul de muncă.....	134
Tabelul 5.30: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Intenția de a schimba locul de muncă.....	134
Tabelul 5.31: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Intenția de a schimba locul de muncă.....	135
Tabelul 5.32: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 1	136
Tabelul 5.33: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2	137
Tabelul 5.34: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2a	137
Tabelul 5.35: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2b	138
Tabelul 5.36: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2c.....	138
Tabelul 5.37: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 3	139
Tabelul 5.38: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 4	140
Tabelul 5.39: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5	141
Tabelul 5.40: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5a	142
Tabelul 5.41: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5b	142
Tabelul 5.42: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5c.....	143
Tabelul 5.43: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5d	143
Tabelul 5.44: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5e	144

Tabelul 5.45: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5f	145
Tabelul 5.46: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 6	145
Tabelul 5.47: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7	146
Tabelul 5.48: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7a	147
Tabelul 5.49: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7b	147
Tabelul 5.50: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7c.....	149
Tabelul 5.51: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7d	149
Tabelul 5.52: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7e	150
Tabelul 5.53: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7f	151
Tabelul 5.54: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7g	152
Tabelul 5.55: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7h	153
Tabelul 5.56: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 8	153
Tabelul 5.57: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 9	154
Tabelul 5.58: Media normalizată în funcție de mediul respondenților	156
Tabelul 5.59: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcție de mediul respondenților	157
Tabelul 5.60: Media normalizată în funcție de titulatura respondenților	159
Tabelul 5.61: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcție de titulatura respondenților	160

Lista figurilor

Fig. 1.1 Legătura dintre politica de motivare, creșterea performanțelor globale a organizației și procesul evaluării	11
Fig. 1.2 Panoramarea obiectivelor de cercetare și asocierea acestora cu structura tezei	13
Fig. 1.3 Modelul de tip „cutie neagră” asociat cercetărilor științifice aferente tezei	15
Fig. 1.4 Logica adoptată a demersului de cercetare și oglindită în structura tezei	15
Fig. 2.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 2	19
Fig. 2.1 Sinteza definirii resursei umane după (Armstrong, 2003)	20
Fig. 2.2 Vizualizarea perspectivelor cercetării prin teza de doctorat	26
Fig. 2.3 Integrarea funcțiilor MRU în context organizațional	27
Fig. 2.4 Modelul motivațional de bază (Draghici, 2014)	29
Fig. 2.5 Tipologia recompenselor RU	30
Fig. 2.6 Sinteza modelelor motivaționale (Draghici, 2014)	31
Fig. 3.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 3	49
Fig. 3.1 Activități de evaluare a competențelor înregistrate în fișele de evaluare	67
Fig. 4.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 4	75
Fig. 4.1 Modelul conceptual al cercetării.....	77
Fig. 4.2 Etapele metodologiei de cercetare	84
Fig. 5.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 5	99
Fig. 5.1 Genul respondenților	102
Fig. 5.2 Vârsta respondenților.....	103
Fig. 5.3 Venitul mediu lunar al gospodăriei.....	103
Fig. 5.4 Numărul de persoane din gospodărie	104
Fig. 5.5 Mediul de activitate al respondenților.....	104
Fig. 5.6 Vechimea în învățământ.....	105
Fig. 5.7 Numărul de locuri de muncă avute în învățământ	106
Fig. 5.8 Titulatura în cadrul unității de învățământ	106
Fig. 5.9 Gradul didactic.....	107
Fig. 5.10 Compatibilitatea angajat-organizație.....	108
Fig. 5.11 Motivația față de muncă	108
Fig. 5.12 Eficacitatea colectivă.....	109
Fig. 5.13 Satisfacția cognitivă.....	110
Fig. 5.14 Satisfacția afectivă	111
Fig. 5.15 Performanța – proiectarea și realizarea activităților.....	112
Fig. 5.16 Performanța - evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi și dezvoltarea profesională și leadership	113
Fig. 5.17 Performanța - contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției	114
Fig. 5.18 Intenția de a schimba locul de muncă	115
Fig. 6.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 6	161

1. INTRODUCERE

1.1 Importanța temei de cercetare

Oamenii sunt motorul oricărei organizații; în prezent, fără oameni organizațiile nu pot supraviețui indiferent cât de performantă este tehnologia de care dispun sau cât de mare este bugetul lor. Resursa umană influențează profitabilitatea unei organizații printr-un proces complex, determinat de cauze și efecte specifice. Ca urmare, se poate afirma, fără a greși, că managementul resursei umane poate face diferența dintre succes și eșec, dintre performanță și non-performanță la nivelul fiecărei organizații. Totodată, un instrument sau mijloc deosebit de eficient în obținerea avantajului competitiv sustenabil, pentru organizațiile prezentului, este cel oferit de managementul motivării resurselor umane asociat modului prin care aceste resurse sunt stimulate în adoptarea unui comportament pro-performanță, pro-exelență și care să contribuie la generarea de plus valoare pentru stakeholderi și clienți.

În ultimii ani tot mai mulți specialiști, practicieni, manageri au conștientizat importanța managementului resurselor umane pentru organizații. **Preocuparea pentru performanță și competitivitate a firmelor ce operează pe piețe puternic concurențiale, a evidențiat faptul că elementul cheie care determină competitivitatea organizațiilor, creșterea performanțelor globale ale acestora, este politica de motivare a resursei umane.** Astfel, se poate atinge un nivel ridicat al performanței individuale care se reflectă pozitiv asupra performanțelor organizației, cuantificate prin intermediul indicatorilor economici și financiari.

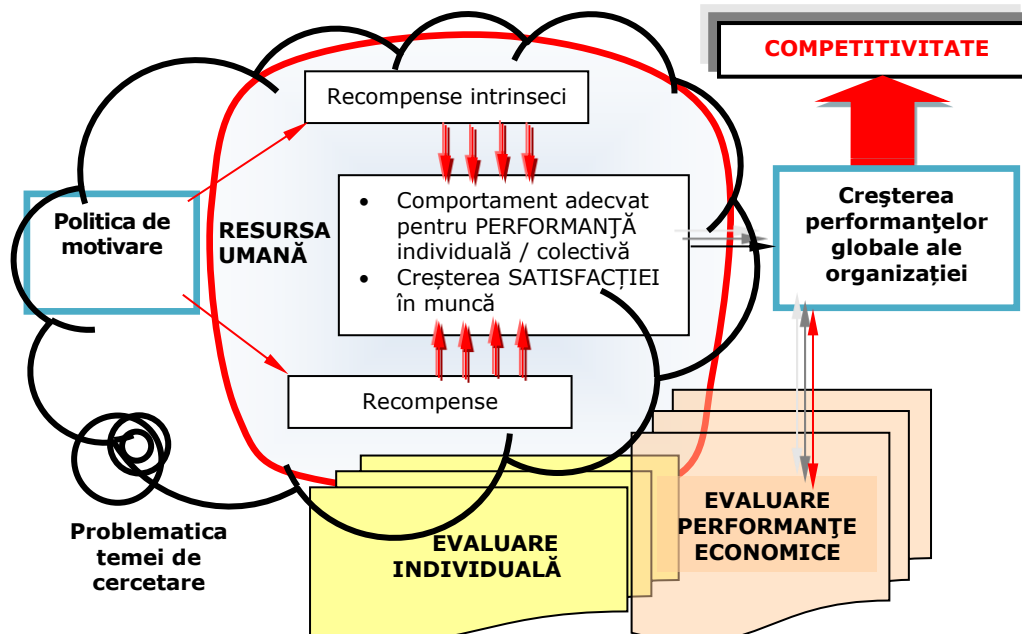


Fig. 1.1 Legătura dintre politica de motivare, creșterea performanțelor globale a organizației și procesul evaluării

În Fig. 1.1 este prezentat modul de intercondiționare al acestor procese (motivare – recompense – efecte (creșterea performanței și satisfacției în muncă a resursei umane) – creșterea performanțelor organizaționale și a competitivității). Se poate observa că evaluarea individuală trebuie să interfereze cu evaluarea performanțelor economice ale organizației, dar acest ultim proces trebuie să fie aplicat și la nivel individual, pentru a se pune în evidență crearea de plus-valoare de la acest nivel spre cel general, al companiei.

Politica de motivare a resursei umane presupune aplicarea unui sistem de mijloace de stimulare pentru adoptarea unui comportament adecvat (educarea spiritului competitiv care exclude operarea cu un comportament instinctiv sau reflex și se focalizează pe opțiunea individuală sau de grup) corelat cu obiectivele organizației pentru competitivitate, dar care să conducă, simultan, și la atingerea obiectivelor personale, ale fiecărui salariat.

Oamenii (resursa umană și socială) reprezintă **resursa esențială a oricărei organizații**. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative. Sistemul de motivare al oricărei organizații trebuie să cuprindă două categorii de recompense (astfel definit de un mix de instrumente menite să genereze un comportament adecvat): intrinseci și extrinseci. Recompensele intrinseci sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar cele extrinseci sunt cele conferite de către o altă persoană. Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, subiectivă, managerii sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă care să asigure competitivitatea de ansamblu a organizației.

În sensul celor precizate anterior, pentru atingerea unui nivel ridicat de performanță (și implicit de competitivitate) organizațională trebuie realizată evaluarea individuală, corelată cu evaluarea performanțelor economice și financiare ale companiei, dar și cu evaluarea performanțelor economice ale resursei umane. Aceste acțiuni corelate și integrate vor dezvălui căile de acțiune ale managementului resurselor umane, dar și a celui general și strategic al organizației, în vederea atingerii obiectivelor propuse.

1.2 Obiectivele cercetării. Structura tezei de doctorat

Scopul prezentei teză de doctorat este de a propune o abordare integrativă a mai multor relații care apar la nivelul managementului resursei umane din mediul preuniversitar: relația angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă. Numai din enumerarea acestor aspecte, se poate conclua că cercetarea efectuată este una nu doar interdisciplinară, ci și complexă, rezultatele sale având reverberații în zona comportamentului individual profesional, dar și a celui organizațional.

Obiectul cercetării de față îl constituie resursa umană la nivel individual, dar și la nivel de grup (ca membru al unei echipe, colectiv de lucru) analizate din punct de vedere al calității și al rolului pe care aceasta îl are în creșterea performanțelor organizației. Drept fundament teoretico-științific al prezentei lucrări a servit literatura de specialitate consacrată, națională în special, dar și cea internațională. Contextul de realizare al cercetărilor este determinat de resursa umană aferentă organizațiilor de formare, de la nivel preuniversitar din România. Alegerea acestui context al cercetărilor a fost posibil și, relativ facil, de exploatat datorită activității profesionale a doctorandului (având o vechime în învățământul preuniversitar de peste 15 ani).

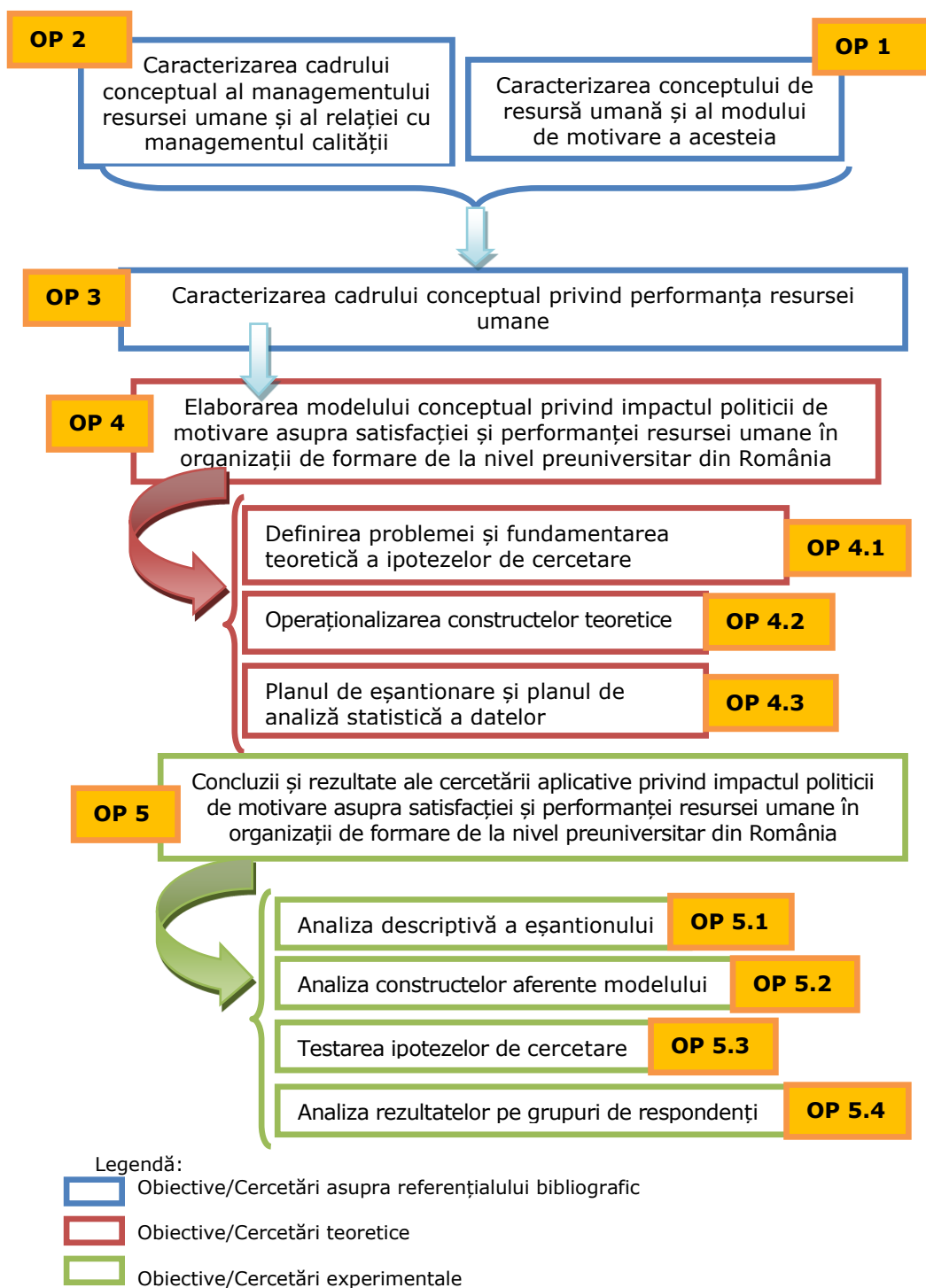


Fig. 1.2 Panoramarea obiectivelor de cercetare și asocierea acestora cu structura tezei

Obiectivul general al cercetării a constat în realizarea de cercetări teoretico-aplicative pentru elaborarea unui model conceptual menit să caracterizeze relația angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă, având accent pe dezvoltarea teoretică a unui cadru complet și concret definit: metodă și mijloace de cercetare, inclusiv testarea și validare sa prin cercetări experimentale.

Obiectivele operaționale, asociate obiectivului principal, au fost elaborate și urmărite în conformitate cu succesiunea logică a fiecărui capitol al tezei de doctorat, după cum este prezentat în Fig. 1.2 și sumarizat în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1: Capitole și obiective operaționalizate aferente tezei de doctorat

Capitolele tezei	Obiective operaționale
2. Resursa umană și managementul acesteia în cadrul sistemului organizațional	OP 1. Caracterizarea conceptului de resursă umană și al modului de motivare a acesteia OP 2. Caracterizarea cadrului conceptual al managementului resursei umane și al relației cu managementul calității
3. Problematika performanței resursei umane la locul de muncă	OP 3. Caracterizarea cadrului conceptual privind performanța resursei umane
4. Fundamentarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane	OP 4. Elaborarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România OP 4.1. Definirea problemei și fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare OP 4.2. Operaționalizarea constructelor teoretice OP 4.3. Planul de eșantionare și planul de analiză statistică a datelor
5. Prezentarea rezultatelor cercetării de marketing privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane	OP 5. Concluzii și rezultate ale cercetării aplicative privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România OP 5.1. Analiza descriptivă a eșantionului OP 5.2. Analiza constructelor aferente modelului OP 5.3. Testarea ipotezelor de cercetare OP 5.4. Analiza rezultatelor pe grupuri de respondenți

Metodologia adoptată a cercetării și care a stat la baza realizării prezentei teze de doctorat demonstrează caracterul ei interdisciplinar, împletind elemente caracteristice cercetărilor de marketing, cu mijloace aferente cercetării manageriale, cu informații, cunoștințe și cunoaștere din domeniile: informatică, analiză statistică, matematică etc., ceea ce permite înscrierea preocupărilor și a rezultatelor în tendințele managementului actual și a managementului resurselor umane, în special.

Noutatea științifică a cercetărilor efectuate rezidă din următoarele:

- realizarea de cercetări, studii pe baza unui volum reprezentativ de lucrări, cu scopul de a evidenția stadiul actual privind competitivitatea resursei umane

- aferente organizațiilor furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar românesc);
- elaborarea unui model conceptual al cercetării, și care are la bază caracterizarea intensității relațiilor (de tip cauză - efect) dintre angajat-organizație, motivație – performanță – eficacitate – satisfacție la locul de muncă – intenția de a schimba locul de muncă. Acest model a fost elaborat în contextul și cu referire directă la resursa umană din organizațiile furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar românesc);
 - realizarea unei cercetări calitative în vederea confirmării sau infirmării unui set de ipoteze formulate cu privire la resursa umană aferentă organizațiilor furnizoare de servicii de educație (organizații de formare de tip școală din sistemul de învățământ preuniversitar).

Premisele cercetărilor realizate au fost formulate prin modelarea cutiei negre (black-box) a cercetărilor și care a presupus analiza resurselor și a rezultatelor așteptate. În Fig. 1.3 este prezentată aceasta abordare a temei de cercetare.

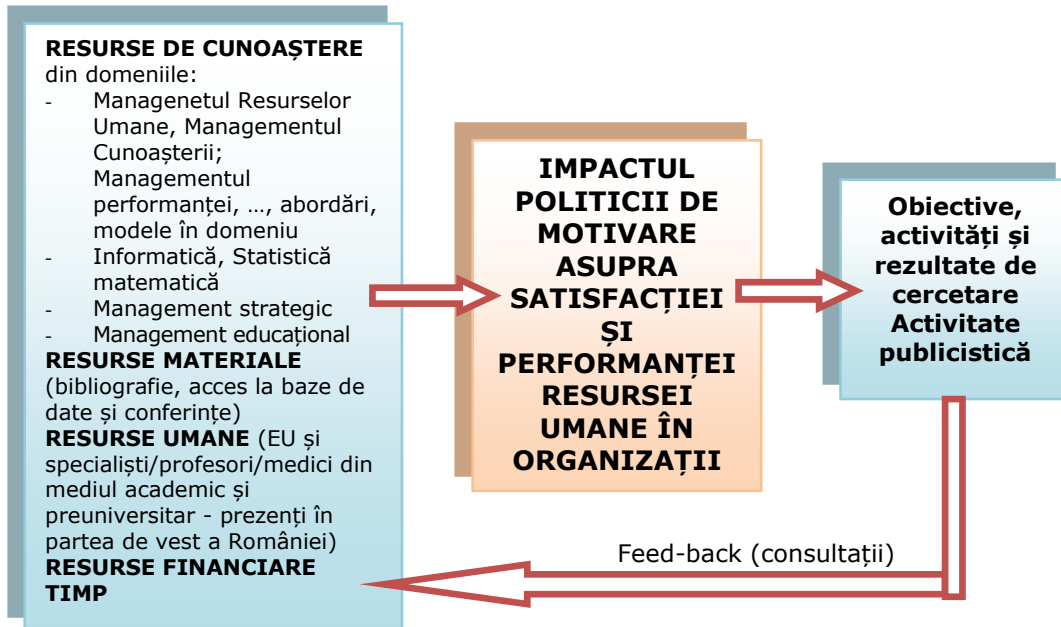


Fig. 1.3 Modelul de tip „cutie neagră” asociat cercetărilor științifice aferente tezei

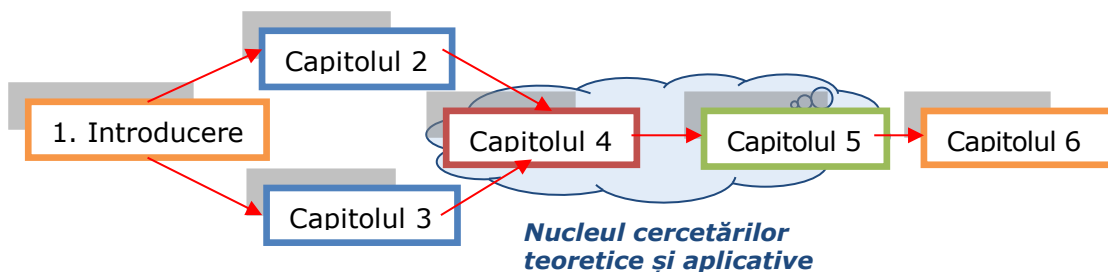


Fig. 1.4 Logica adoptată a demersului de cercetare și oglindită în structura tezei

Teza de doctorat totalizează 303 pagini (inclusiv 5 anexe ce oferă detalii asupra cercetării realizate și o anexă conținând CV-ul autoarei), demarând cu un capitol introductiv, 4 capitole aferente problematici de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Lucrarea cuprinde 36 figuri, 69 tabele, precum și o listă cu 218 titluri bibliografice consultate și citate.

Atingerea obiectivelor cercetării este demonstrată prin logica adoptată a demersului de cercetare (Fig. 1.4), asimilabil cu cel ce a stat la baza dezvoltării tezei doctorat și care cuprinde șase capitole, descrise succint în continuare.

Primul capitol al tezei de doctorat, INTRODUCERE, are menirea de a prezenta motivarea și importanța temei de cercetare (prin punctarea unor elemente de interes și care se constituie ca argumente ale demersului de cercetare adoptat), precum și prezentarea obiectivelor stabilite și a modului de atingere a acestora, prin sumarizarea conținutului fiecărui capitol al tezei de doctorat.

Cel de al doilea capitol, intitulat RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL, prezintă repere ale cadrul conceptual cu privire la resursa umană (ca și concept precum și aspecte legate de rolul acesteia în creșterea eficienței organizațiilor) și managementul acesteia. Pentru a fluidiza panoramarea cadrului conceptual, precum și trecerea la elementele de interes pentru tema de cercetare abordată, sunt descrise rezultatele cercetării asupra referențialului bibliografic relativ la managementul resurselor umane în general, și în cazul sistemului de învățământ preuniversitar în special. De asemenea, sunt panoramate unele elemente definitorii și de interes din managementul calității educației (elemente ce stau la baza conceperii politicilor educaționale și particularități ale demersului de asigurare a calității, a modului în care este realizat managementul calității, în conformitate cu standardele, normele și alte reglementări existente, valabile la nivel național), și care sunt relevante pentru atingerea obiectivelor de cercetare propuse.

Astfel, analiza și sinteza realizate creionează nu doar elemente ale cadrul conceptual al lucrării, dar ele anticipează contextul și problematica de derulare a cercetărilor teoretico-aplicative: învățământul preuniversitar din România.

Capitolul al treilea, având titlul PROBLEMATICA PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ, prezintă cercetări asupra referențialului bibliografic relativ la percepția conceptului de performanță la locul de muncă și efectele (impactul sau influențele) sale asupra resursei umane/angajaților/salariaților, satisfacția la locul de muncă, motivația resursei umane, eficacitatea colectivă, compatibilitatea dintre angajat și organizație. Analiza și sinteza realizate au avut rolul de a fundamenta și raporta problematica performanței și a determinanților săi la nivelul locurilor de muncă, dar și organizațional. Totodată, au fost analizate și sintetizate modalitățile de evaluare a performanțelor resurselor umane, în general și în cazul particular al personalului didactic din organizațiile de formare de la nivel preuniversitar din România.

Capitolele patru și cinci reprezintă nucleul cercetării teoretice și aplicative aferente teze de doctorat. Astfel, în capitolul patru, intitulat FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE, este identificată problematica ce face obiectul prezentei cercetări (asociată tematicii abordate) și este prezentat modelul conceptual propus. Definirea completă a acestuia s-a făcut prin fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare, prin intermediul cărora sunt detaliate, sistematic și integrativ, relațiile care apar la nivelul managementului resursei umane și care pot caracteriza fenomenologic

efectele politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane din organizații de formare, de la nivelul învățământului preuniversitar din România.

Astfel, au fost formulate nouă ipoteze generale de cercetare care vizează evaluarea legăturilor care există între variabilele exogene ale satisfacției față de locul de muncă (compatibilitatea organizație - angajat, motivația de natură intrinsecă, respectiv extrinsecă, și eficacitatea colectivă a angajaților), constructul satisfacția față de locul de muncă și variabilele rezultat (performanța la locul de muncă și intenția de schimbare a locului de muncă). De asemenea, au fost formulate, în unele cazuri, și sub-ipoteze de cercetare care au vizat investigarea influențelor variabilelor de control (statutul și vechimea în învățământ) asupra legăturilor dintre diferitele constructe ale modelului conceptual.

Totodată, un spațiu extins al cercetărilor teoretice este alocat explicării detaliate și argumentate a etapelor metodologiei propuse și adoptate: (1) modului de operaționalizare al constructelor: compatibilitate angajat - organizație, motivația față de muncă, eficacitate colectivă, satisfacția angajatului față de locul de muncă, intenția de schimbare a locului de muncă și performanța la locul de muncă; (2) Planul de eșantionare; (3) Planul de analiză statistică a datelor. Se remarcă faptul că metodologia adoptată în cadrul cercetărilor este similară celei conform căreia se realizează cercetările de marketing, fapt ce a condus la anticiparea modului de realizare a cercetărilor aplicative.

În capitolul cinci, intitulat PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFACȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE, demarează prin descrierea și analiza eșantionul cercetării în funcție de diferitele sale caracteristici reprezentative (demografice și referitoare la activitatea în învățământ a respondenților) și continuă cu prezentarea analizei rezultatelor constructelor aferente modelului conceptual. În finalul capitolului se descrie modalitatea în care ipotezele au fost testate și se prezintă analiza rezultatelor obținute pe grupuri de respondenți: în funcție de mediul de proveniență al acestora și în funcție de titulatura acestora.

Concluziile cercetării teoretico-aplicative realizate sunt prezentate în capitolul șase, în care au fost centralizate toate aspectele determinate, investigate în urma derulării cercetării și elaborării prezentei teze de doctorat. Totodată, au fost identificate și enunțate implicațiile cercetării și a rezultatelor obținute la nivel teoretic și managerial, limitele cercetării și posibilele direcții viitoare de cercetare. Capitolul șase include contribuțiile originale revendicate de autoare ca urmare a realizării cercetării.

În finalul tezei de doctorat sunt incluse concluzii relative la impactul rezultatelor cercetării întreprinse pentru comunitatea de cercetare aferentă domeniului și teme abordate/soluționate, cât și pentru managerii unităților de învățământ și inspectoratelor școlare. Astfel, de utilitate în domeniul managementului educației sunt elementele identificate și descrise asupra cărora managerii ar trebui să se focalizeze în demersul lor de creștere a performanței cadrelor didactice și de diminuare a intenției lor de a schimba locul de muncă (îmbunătățirea managementului resurselor umane). Ca urmare, așa cum s-a precizat la finalul cercetărilor, unul dintre cele mai importante rezultate ale studiului realizat este reprezentat de faptul că **existența unui nivel ridicat al satisfacției angajaților față de locul de muncă are două consecințe esențiale: determină creșterea nivelului de performanță al cadrelor didactice și reduce intenției de schimbare a locului de muncă.** Totodată, cercetarea teoretico-aplicativă întreprinsă a abordat și aspecte legate de satisfacția cognitivă, cât și cea afectivă și rolul acestora asupra intenției de a schimba locul de muncă, în cazul cadrelor

didactice din învățământul preuniversitar (preponderent din școli aflate în Regiunea de Vest a României).

Demersul de evaluare al performanțelor resursei umane și concluziile cercetării întreprinse pot fi implementate la nivelul oricărei unități de învățământ preuniversitar din România, în scopul creșterii performanței și, simultan a eficienței acestora, teza de față constituindu-se ca un ghid sau suport în acțiunea managerilor.

Unele aspecte tratate pe parcursul acestei teze de doctorat se regăsesc (fac obiectul) și în cele **13 articole publicate (din care 4 indexate în baza de date ISI Thomson și 5 articole indexate în alte baze de date internaționale)**, și care definesc activitatea publicistică a autoarea prezentei teze de doctorat, dar și modul de implicare a sa în diferite grupuri de cercetare (detalii sunt prezentate în Anexa 5).

2. RESURSA UMANĂ ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA ÎN CADRUL SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL

Prezentul capitol are ca obiectiv analiza și sinteza referențialului bibliografic în vederea descrierii cadrului conceptual al tezei de doctorat definit de noțiunea de resursa umană, de conceptul de motivare a resurselor umane (privit ca mod de generare a unui comportament dezirabil al angajaților, orientat spre excelență și performanță), de conceptul managementului al resurselor umane și impactul managementului calității asupra acestuia. Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, din figura 2.0.

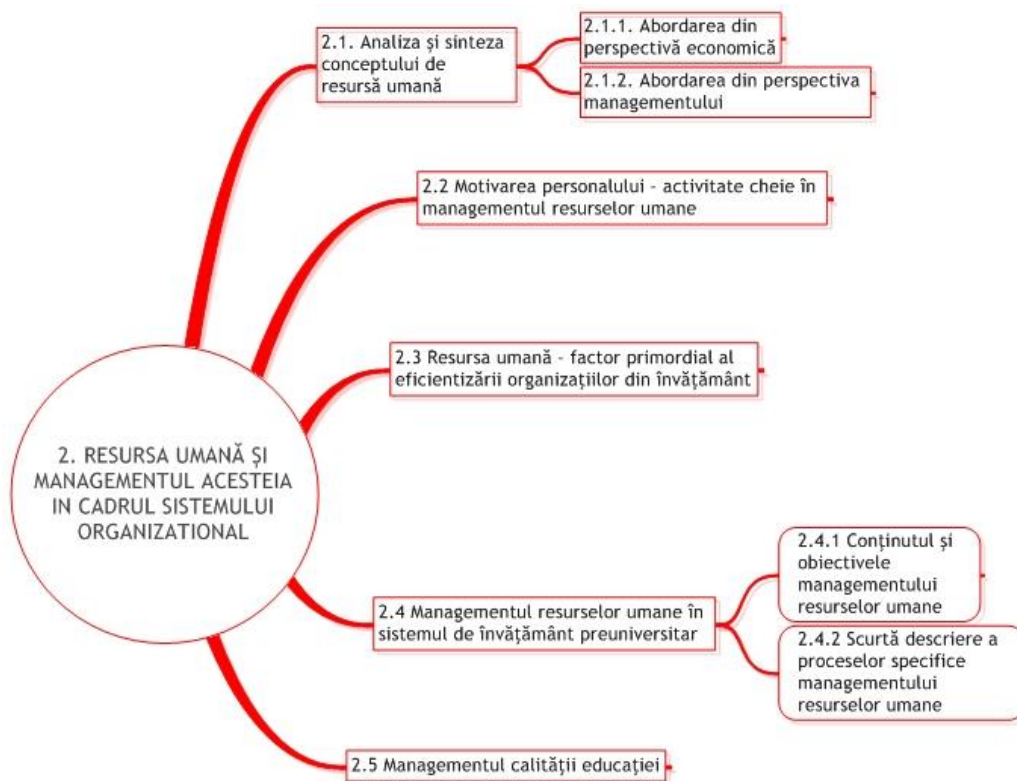


Fig. 2.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 2

Obiectivele operaționale aferent cercetărilor descrise în acest capitol au fost:
OP 1. Caracterizarea conceptului de resursă umană și al modului de motivare a acesteia;
OP 2. Caracterizarea cadrului conceptual al managementului resursei umane și al relației cu managementul calității

2.1 Analiza și sinteza conceptului de resursă umană

2.1.1 Abordarea din perspectivă economică

Deși resursele umane au fost corelate cu procesele de afaceri ale organizațiilor încă din prima perioadă a dezvoltării economice, conceptul modern de resurse umane s-a constituit ca reacție la focalizarea pe eficiență a taylorismului de la începutul anilor '90. În jurul anului 1920, psihologi și experți în problematica ocupării forței de muncă din Statele Unite au demarat mișcarea relațiilor umane, care a privit lucrătorii/salariații din punct de vedere al psihologiei lor, și al compatibilității lor cu profilul și obiectivele companiilor, mai degrabă decât ca „piese interschimbabile” și simple resurse. Această mișcare s-a intensificat la mijlocul secolului XX, punând accent pe modul de conducere, de coeziune, loialitate al salariaților și a jucat un rol important în succesul organizațional. Începând cu anii '60, acest punct de vedere s-a dezvoltat și rafinat continuu, prin apariția și aplicarea de metode și mijloace cantitative, riguroase, în detrimentul unor abordări calitative a resurselor umane, iar astfel conceptul și-a câștigat un rol permanent în cadrul abordărilor organizațiilor (susținut și de dezvoltarea științei managementului resurselor umane) (după cum este menționat în sinteza realizată de (Harpan, 2015)).

Rolul primordial al resurselor umane la scara întregii societăți are implicații și la nivel organizațional, fapt recunoscut și argumentat de numeroși oameni de știință și de practica managerială a firmelor competitive pe plan național (Nicolescu, Verboncu, 2000, cap. 5).

Resursa umană reprezintă *angajații care lucrează într-o companie nu doar în sens fizic, ci în asociere cu, competențele deținute și necesare îndeplinirii obiectivelor organizației* (Armstrong, 2003, pag. 10). Preocuparea lui Armstrong pentru definirea conceptului de resursă umană este sintetizată în Fig. 2.1 (adaptat după (Ispas, 2011)).



Fig. 2.1 Sinteza definirii resursei umane după (Armstrong, 2003)

O altă definiție a resurselor umane precizează că acest concept este determinat de *totalitatea persoanelor care au vârsta și sunt capabile de muncă, precum și a persoanelor în vârstă apte de muncă, care pot fi sau sunt ocupate într-o ramură a economiei* (Dicționar Explicativ al Limbii Române, www.webdex.ro). Această definiție este formală, subliniind perspectiva contabilă de abordare a resurselor umane în cadrul organizațiilor, făcând abstracție de perspectiva socio-umană (prezentat și în (Ispas, 2011)).

Conform Webster Online Dictionary, *resursele umane reprezintă un concept prin intermediul căruia numeroase organizații descriu, în mod tradițional, o combinație a funcției administrative de personal, managementul performanței, relațiile angajaților și planificarea resurselor*. Domeniul de definire al conceptului se bazează pe noțiuni dezvoltate în cadrul psihologiei industriale și/sau organizaționale. Conceptul de resurse umane are cel puțin două interpretări în funcție de context¹:

- utilizarea inițială provine din domeniul economiei politice și economiei în general, caz în care conceptul a fost asociat în mod tradițional de muncă, unul din cei patru factori de producție;
- utilizarea mai frecventă prin asociere cu procese și activități din cadrul organizațiilor (de toate categoriile) și care face referire la persoanele fizice (personal, salariați) din cadrul acestora, precum și la aspecte corespunzătoare, de natură organizatorică precum: selecția, recrutarea, angajarea, concedierea, formarea, precum și alte probleme de personal. Acesta este domeniul dezvoltat de științele socio-umane, sociologie, psihologie și științele comportamentale în ansamblu.

La modul cel mai general, *noțiunea de resurse* desemnează „sursă sau rezervă de mijloace susceptibile de a fi valorificate”, cu alte cuvinte, suma bunurilor materiale și nemateriale care pot fi valorificate într-o împrejurare dată (Contiu, 2010). Sensurile de care se bucură această noțiune sunt, mai degrabă, cu conotații economice, astfel încât în literatura de specialitate se definesc *resursele economice*. Acestea reprezintă *ansamblul elementelor material și umane, cunoscute și determinate, aflate în rezervă și susceptibile de a fi valorificate prin producerea de bunuri și servicii*. Definiția anterioară permite evidențierea câtorva trăsături esențiale ale resurselor economice: structurarea pe elemente materiale și umane, caracterul cuantificabil și util. Aceste ultime două atribute sunt general acceptate ca fiind definitorii pentru resursele economice. Astfel, potrivit unor autori americani, resursele economice reprezintă *„ceva care este folosit și evaluabil, în condițiile în care se găsește*. Remarcăm limitarea definiției la existența celor două caracteristici evidențiate anterior: utilitatea și „evaluabilitatea”. Sub aspectul utilizării nu poate constitui o resursă ceva ce nu este util sau este necunoscut. Al doilea atribut, evaluabilitatea, este strâns legat de *răritatea* resurselor, arătând că nu poate constitui o resursă ceea ce este disponibil într-o cantitate mult mai mare decât cererea (Contiu, 2010); .

În *viziunea economică*, conceptul de resursă umană a fost asociat adesea, cu cel de *forță de muncă*. Resursele umane diferă de alte resurse, parțial datorită faptului că indivizii sunt înzestrați cu diferite niveluri de abilitate (incluzând aptitudinile, priceperea și cunoștințele), există diferențe în trăsăturile de personalitate, gen, rolul percepției și experiență, și parțial ca un rezultat al diferențelor de motivație și implicare (Contiu, 2010).

¹ <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/hr?cx=partner-pub-0939450753529744%3Av0qd01-tldq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=hr&sa=Search#906>

La nivel macro, resursa umană se referă la persoană, la însăși omul (oameni) ce poate desfășura activități productive de muncă, prin creativitate, capacitate de inițiativă, mentalități, tradiții, deprinderi etc. Resursa umană se consideră ca fiind o categorie a resurselor economice, care sintetizează *potențialul* de muncă al unei entități (țări, zone geografice, instituții, organizații etc.). Aceasta se apreciază din două puncte de vedere (două grupe de indicatori):

- cantitativ: populație activă disponibilă, populație activă, populație în vârstă de muncă, populația aptă de muncă etc. (se calculează în mărimi absolute și relative);
- calitativ: nivelul de instruire, starea de sănătate, ponderea diferitelor categorii profesionale în total, categoria de vârstă etc.

La nivel micro, la nivel de întreprindere, noțiunea de resursă umană reprezintă totalitatea salariaților unei organizații, exprimată prin aceeași indicatori cantitativ și calitativi. Astfel, se poate afirma că resursa umană este o resursă cu totul specială, alcătuită din persoane – salariați, care generează factorul de producție – munca. Ca *resursă*, se au în vedere caracteristici ale subiectului uman însuși, inclusiv trăsăturile sale (mentalitate, tradiție, cultură, sănătate, comportament etc.) și implicit capacitatea de a presta o muncă. Astfel, resursa umană este asociată conceptului de *capacitatea de muncă* a unui individ/persoană având calitatea de salariat/angajat al unei organizații și care prin intermediul talentelor, abilităților, competențelor, expertizelor sale și a (cantității și calității) muncii depuse, se manifestă profesional (în consens cu obiectivele organizației, și simultan cu obiectivele individuale).

Conceptul de resursă este unul *dinamic* care depinde de modificările în informație, produse, tehnologii și raritate. În același stil sintetic specific autorilor americani se precizează: „ceea ce nu este rar nu este resursă”. Conceptul de raritate semnifică limitarea relativă a ofertei dintr-o resursă, comparativ cu cantitatea cerută. Orice resursă dispune de un preț pozitiv de utilizare, datorat rarității, pentru că altfel din caracterul nelimitat al ofertei, ea devine liberă la consum, nu are valoare. Prin cantitatea, diversitatea și calitatea resurselor, ca și prin eficiența utilizării lor, acestea se înscriu ca un element esențial în configurarea unei economii, sub cele mai diverse aspect ale ei (Bratton și Gold, 2000).

În pofida faptului că progresul tehnic a redus tot mai substanțial prezența omului în unele procese de producție, pe nici o treaptă de evoluție a umanității nu s-a remarcat vreun proces economic care să se poată dispensa de contribuția omului. Dimpotrivă, această implicare devine tot mai substanțială, întrucât omul concepe și realizează aparatul productiv necesar satisfacerii nevoilor sale tot mai diverse.

În literatura economică este unanim acceptată ideea că între resursele economice, *cele umane dețin întâietatea*, întrucât oricât de tehnicizate ar fi procesele de producție este nevoie de intervenția omului pentru a rezolva anumite situații neprevăzute sau pentru a crea noi stări ale aparatului productiv care să corespundă unui nou context economic și social. Dacă importanța primordială a resurselor umane este recunoscută, nu același lucru se poate spune despre *definirea noțiunii de resurse umane*, care a cunoscut abordări destul de numeroase și de variate. Rigoarea specific statisticii ne obligă la o definire cât mai clară și precisă a acestui important indicator economic (Pigou, 2013).

O precizarea importantă se impune de la început: conceptul de resurse umane este privit în literatura de specialitate din două puncte de vedere, sub aspect microeconomic și macroeconomic. Evident, în fiecare din cele două cazuri, conținutul indicatorului și gradul său de cuprindere va fi altul (Currie, 2009).

La *nivelul microeconomic*, conceptul de resurse umane se referă la „totalitatea angajaților unei organizații”. În domeniul managementului s-a conturat chiar o disciplină specifică, Managementul resurselor umane sau Conducerea resurselor umane, potrivit căreia salariații sunt priviți „ca individualități, cu personalități, nevoi, comportamente și viziuni specifice”. Această abordare diferențiază disciplina menționată de teoria tradițională a întreprinderii, care abordează personalul ca masă globală de oameni capabili să muncească.

La *nivelul macroeconomic*, literatura de specialitate oferă mai multe sensuri noțiunii de resurse umane, neexistând până în acest moment o definiție riguroasă și unanim acceptată. Explicația ar putea fi aceea că, dacă în urmă cu cca. 30 de ani publicațiile referitoare la resursele umane erau destul de puține, în ultimii ani literatura de specialitate este expusă unei „avalanșe” de lucrări, astfel că s-a ajuns la situația folosirii unor termeni diferiți sau cu sensuri apropiate pentru a desemna același concept. Se vorbește despre „capital uman”, „factor uman”, „resurse umane”, „resurse de muncă”, „forță de muncă”, „potențial uman” ș.a. (Mathis ș.a., 1997).

Capitalul uman este termenul folosit frecvent în limbajul economic pentru a desemna *ansamblul cunoștințelor educaționale și profesionale, aptitudinilor, calităților și, în anumite accepțiuni, starea sănătății, de care dispun resursele umane*.

În ultimii ani un număr mare de economiști și cercetători în domeniul economic din toată lumea s-au preocupat de studierea sub variate aspecte a capitalului uman, conturându-se un domeniu de studiu care și-a întărit legitimitatea prin Premiul Nobel pentru economie acordat în anul 1992 profesorului american Gary S. Becker. Acesta s-a remarcat prin studiile efectuate asupra investițiilor în capitalul uman și prin abordarea economică a comportamentului uman. Profesorul Becker afirmă că „astăzi și în literatura străină termenul de *resurse umane* a dobândit notorietate, nu numai la nivelul managementului organizațiilor, ci și la nivel macroeconomic”. Resursele umane sunt privite prin prisma demografiei economice, definită ca „*studiul posibilităților de integrare a populației în analiza economică și a consecințelor care rezultă de aici*”. Mai mult, se consideră că „noțiunea de resurse umane trebuie să fie plasată în centrul analizei economice”.

În *viziunea contabilă* asupra resurselor organizației, angajații pot fi priviți ca bunuri, a căror valoare este sporită prin activități/procese de dezvoltare. Prin urmare, organizațiile se vor angaja în a aplica un arsenal de metode, mijloace, practici de gestionare a resurselor umane pentru a valorifica aceste *active*.

2.1.2 Abordarea din perspectiva managementului

În *viziunea managementului*, resursele umane reprezintă oamenii care activează și operează într-o organizație. Acestea sunt determinante pentru realizarea *funcției de resurse umane* (evoluată din *funcția de personal*), implementată, la nivel organizațional, de către departamentul de resurse umane. Acesta trebuie să îndeplinească o serie de sub-funcții care se referă la derularea *managementului resurselor umane* (Armstrong, 2003): planificarea resurselor umane; recrutarea resurselor umane; selecția resurselor umane; instruirea, perfecționarea, dezvoltarea resurselor umane; salarizarea; motivarea resurselor umane; evaluarea resurselor umane.

Resursa umană poate fi caracterizată prin:

- **unicitate** din punctul de vedere al potențialului său de creștere și dezvoltare, dar și al impactului asupra performanțelor organizației;
- este **prima resursă strategică** a unei organizații (variabilă de input pentru orice organizație, indiferent de tipul acesteia), deoarece prin intermediul ei sunt valorificate, gestionate, potențate celelalte categorii de resurse organizaționale și
- este **resursă esențială**, ea fiind o sursă puternică de avantaj competitiv, pe care organizația o are în raport cu concurența.

Resursele umane constituie de fapt un potențial deosebit, care trebuie înțeles, motivat și implicat cât mai mult, total, în realizarea obiectivelor organizației. Pentru aceasta, deciziile luate de managerii în domeniul resurselor umane trebuie adaptate personalității, trăsăturilor capacității angajaților pentru a-i determina pe aceștia să desfășoare activități cu eficiență și eficacitate, deci cu performanțe ridicate. *Disciplina profesională și funcția de afaceri care supraveghează resursele umane ale unei organizații definește managementul resurselor umane*².

Analizele actuale asupra conceptului din *perspectiva managementului cunoașterii*, subliniază faptul că ființele umane nu sunt „bunuri” sau „resurse” (deci, nici în mod limitat active), ci sunt ființe creative și sociale și care contribuie (dincolo de munca prestată) la definirea societății și la civilizație. **Capitalului uman, ca termen larg, a evoluat pentru a cuprinde o parte din această complexitate, iar în microeconomie termenul de capital uman specific firmei, a ajuns să aibă semnificația termenului de resurse umane** (Webster Online Dictionary). Deci, se constată o apropiere semantică a celor doi termeni.

Procesele de guvernare a resursei umane sunt caracterizate prin trei tendințe majore (Hofmeister, 2005), (Sharma, 2009):

1. *Perspectiva demografică* - caracterizarea forței de muncă/populației sunt realizate prin indicatori demografici. Acest tip de tendință poate avea un efect în ceea ce privește oferta educațională, de pensii, pachete de asigurări etc.
2. *Perspectiva diversității* - care surprinde aspectele legate de variația caracteristicilor resursei umane la locul de muncă sau a oamenilor în cadrul populației. Modificările din ultimii ani din societate au determinat în prezent ca o proporție mare de organizații să fie alcătuite din "baby-boomers" sau angajații mai în vârstă, în comparație cu treizeci de ani în urmă. Susținătorii "diversității la locul de muncă", pledează pentru o bază de angajare, care este o reflectare în oglindă a diversității (dar și specificului) societății (descrisă prin indicatorii săi specifici de rasă, sex, vârstă, pregătire profesională, orientare sexuală etc.).
3. *Perspectiva competențelor și calificării* generată de specificul societății bazate pe cunoaștere, în care aceste aspecte primează și sunt conjugate conceptului de muncitor al cunoașterii (knowledge worker). Este recunoscut de către cercetători că trecerea de la procesele industriale preponderent manuale și manual-mecanice, la procese predominant intelectuale bazate pe competențe specializate, dezvoltarea de profesii manageriale a indus necesitatea de formare și dezvoltare a unor resurse umane cu înaltă calificare (în paralel cu dezvoltarea unui sistem de învățământ care să contribuie la livrarea unor absolvenți înalt specializați).

² http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources

În cazul în care pe piața forței de muncă se constată o cerere mare pentru astfel de specialiști (adică personalul nu este suficient pentru locuri de muncă înalt specializate), angajatorii sunt într-o concurență acerbă și trebuie să recurgă la atragerea de resurse umane prin oferirea de recompense financiare diverse și atractive, investiții în dezvoltarea carierelor și comunitate sau alte mijloace de atragere și păstrare a celor mai buni și loiali salariați.

În ceea ce privește modul în care indivizii răspund la schimbările existente, manifestate pe piața forței de muncă, următoarele aspecte trebuie considerate relevante în caracterizarea resursei umane:

- *Răspândirea geografică* sau cât de departe este de locuri de muncă de spațiul în care individul trăiește/locuiește? Distanța până la locul de muncă, unde individul se manifestă profesional trebuie să fie în concordanță cu nivelul de salarizare practicat sau oferit pentru postul respectiv, cu facilitățile existente pentru transport și aspectele relative la infrastructura din zona de influență;
- *Structura ocupațională* care se referă la normele și valorile aferente diferitelor cariere profesionale din cadrul unei organizații. Mahoney 1989 (citată de: Torrington, Hall, Taylor, 2008) a stabilit și descris existența a trei tipuri diferite de structuri ocupaționale:
 - (a) *focalizate pe profesie* (pe manifestarea deplină a profesionalismului în exercitarea unei anume profesii, și în care predomină loialitatea, dedicația, implicarea, excelența);
 - (b) *focalizată pe cariera profesională* în cadrul organizației (susținută de politicile de dezvoltare și promovare în cadrul mediului intern organizațional) și
 - (c) *nestructurate* (caracterizate de o mare fluctuație a resurselor umane în cadrul organizației; lucrători mai mult sau mai puțin calificați/necalificați sunt atrași în organizație atunci când este necesar).
- *Diferența între generații* care ia în discuție diferențele existente între categoriile de vârstă diferite ale angajaților și caracteristicile acestora relative la: atitudinea față de muncă, valorile lor, comportamentul lor și așteptările lor relativ cu cele ale organizației din care fac parte.

Importanța resurselor umane pentru organizațiile moderne este esențială. De-a lungul timpului, abordările organizațiilor și locurilor de muncă, au confirmat că resursele umane dețin un rol cheie în conturarea modului în care diferitele entități organizaționale își desfășoară activitatea. Definirea conceptului de resursă umană este deosebit de complexă și nu poate fi realizată dintr-o singură perspectivă. **Localizarea temei de cercetare, aferentă prezentei teze de doctorat, se situează la intersecția managementului organizațional, celui strategic, al managementului resurselor umane, dar considerând interfața acestora cu managementul performanței organizaționale** (Fig. 2.2).

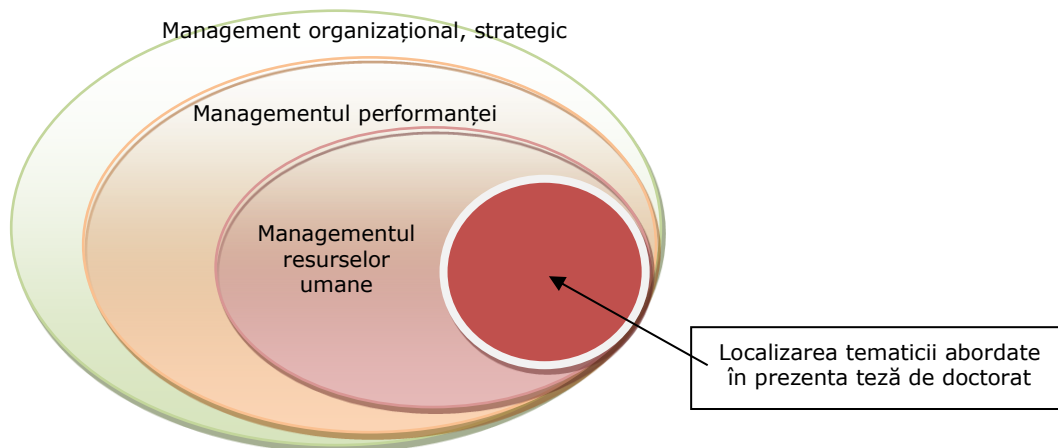


Fig. 2.2 Vizualizarea perspectivelor cercetării prin teza de doctorat

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu domeniile de activitate (prin diversificarea modurilor de abordare și tratare interdisciplinară a resurselor umane), creșterea competiției internaționale și amplificarea procesului de globalizare sporesc în continuare importanța acestuia, datorită necesității de a ține seama tot mai mult de dimensiunile internaționale ale afacerilor (Manolescu, 2004).

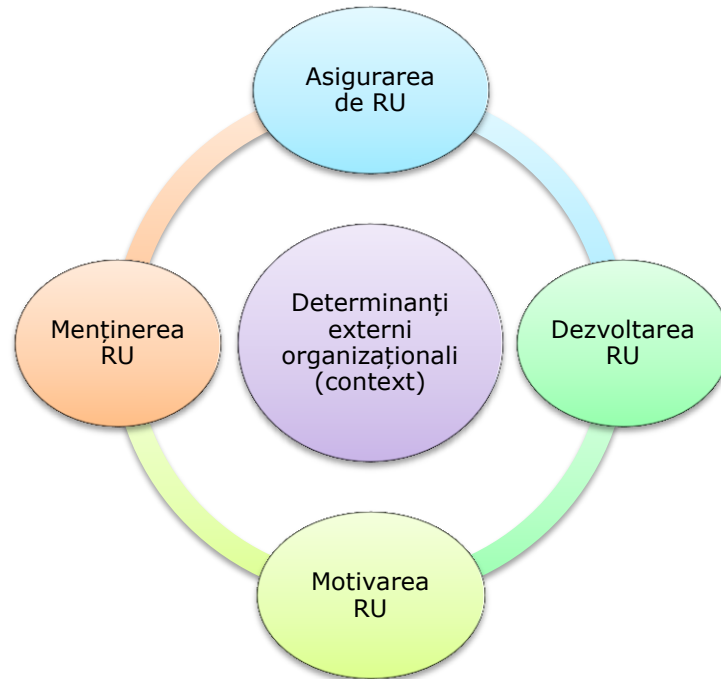
De asemenea, managementul resurselor umane dobândește o importanță din ce în ce mai sporită, ca rezultat al dezvoltării pieței bunurilor și serviciilor, dar mai ales pe măsură ce procesul de regionalizare-globalizare se intensifică. Extinderea activității companiilor la nivel internațional, global presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele culturale, economice și instituționale care le influențează activitatea. Toate aceste evoluții determină **regândirea rolului strategic al resurselor umane** în cadrul unei organizații; acestea fiind abordate în contextul creării și menținerii unui avantaj competitiv net (Ispas, 2011).

2.2 Motivarea personalului – activitate cheie în managementul resurselor umane

„Managementul resurselor umane (MRU) este un proces care constă în exercitarea a patru funcții: asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane”³. După cum este prezentat în Fig. 2.3, integrarea funcțiilor MRU, relativ la mediul intern organizațional, trebuie să țină seama de determinanții externi, specifici acesteia (de exemplu, cadrul legislativ, piața forței de muncă, sindicatele, contextul cultural, inclusiv filozofia și practicile manageriale, migrația și emigrația, specificul mediului demografic, conjunctura economică etc.). Funcțiile

³ <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap12.htm#49>

MRU trebuie să fie privite în viziune dinamică, acestea aliniindu-se dinamicii organizației. Orice întârziere sau reacție slabă la nevoile de dezvoltare sau restrângere de activitate, la nivel organizațional reclamă reacții urgente ale MRU. Ca urmare, funcțiile MRU sunt definite de activități continue, derulate în contextul și pentru suportul dinamicii organizației.



Detalierea conținutului funcțiilor MRU			
Asigurarea RU	Dezvoltarea RU	Motivarea RU	Mentținerea RU
<ul style="list-style-type: none"> • Planificare • Recrutare și selecția RU • Integrarea RU 	<ul style="list-style-type: none"> • Formarea și perfecționarea RU • Administrarea carierelor • Dezvoltare organizațională 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompense • Evaluarea performanțelor • Analiza, proiectarea, re-proiectarea posturilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sănătate și securitate în muncă • Managementul stresului • Consilierea angajaților

Fig. 2.3 Integrarea funcțiilor MRU în context organizațional

În contextul exercitării managementului resurselor umane, funcția de motivare a resursei umane are drept scop stimularea personalului/ angajaților/ salariaților în obținerea de performanțe. Ea începe cu recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ (Lefter ș.a., 1995; Abrudan și Serratore, 2002).

Activitățile ce sunt incluse, într-o abordare clasică, în demersul de motivare a personalului sunt: evaluarea performanțelor, recompensarea angajaților și analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor (Armstrong, 2003).

Motivația individuală își dovedește nivelul maxim de eficiență și eficacitate atunci când angajatul/salariatul este conștient de propriile sale calități, abilități și competențe (expertize) și, pe baza acestora, desfășoară activități profesionale (la un nivel impus al productivității și performanței) în cadrul unei structuri, aparținând unei organizații, și care îi valorizează, solicită și îi pune în valoare personalitatea profesională. În acest context, se impune existența unei strategii în domeniul motivației personalului, iar literatura de specialitate sugerează parcurgerea a cinci etape pentru definirea acesteia (Lefter ș.a., 1995; Mathis ș.a., 1997):

1. Analiza teoriilor motivaționale;
2. Corelarea metodelor și mijloacelor disponibile, posibil a fi implementate la nivel organizațional, cu obiectivele strategice generale ale acesteia;
3. Elaborarea unor variante ale strategiei motivaționale, posibil a fi implementate, și care vor fi supuse dezbaterilor;
4. Realizarea de consultări la toate nivelele ierarhice, cu manageri și subordonați cheie, în vederea fundamentării deciziei de alegere a strategiei motivaționale celei mai adecvate și care va fi implementată. Această etapă presupune și elaborarea politicilor și tacticilor în vederea pregătirii implementării;
5. Implementarea strategiei motivaționale, controlul și actualizarea sa periodică (realizată cel mai adesea anual după evaluarea personalului din organizație).

Literatura de specialitate⁴ ne pune la dispoziție numeroase teorii privind motivația (ce pot fi considerate ca și modele de acțiune sau, în unele cazuri, acestea pot defini cadrul sistematizat de lucru în cazul formulării strategiei de motivare), cele mai multe datând din perioada dezvoltării curentului Școala Relațiilor Umane:

- **Teoria ierarhiei nevoilor (Piramida lui Maslow)**, după cum este descris în cadrul lucrărilor: Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review; Maslow A. H. (1987). Motivation and Personality, Ediția a 3-a, Harper & Row;
- **Modelul modificat al ierarhiei nevoilor sau teoria motivațională ERG**, publicat în Alderfer C. P. (1972). Existence, Relatedness and Growth, Collier Macmillan;
- **Teoria motivațională – igienică**, publicată de Herzberg F., B. Mansner B., Synderman B. (1959). The Motivation at Work, Chapman and Hall;
- **Modelul realizării nevoilor (sau teoria motivației realizării)**, elaborat de McClelland și publicat în lucrarea: McClelland D. C. (1971). The Achieving Society, Van Nostrand Reinhold;
- **Teoria așteptărilor (sau a expectanței)** a lui Vroom, publicată în: Vroom V. H. (1964). Work and Motivation, Wiley;
- **Modelul așteptărilor** elaborat de Porter și Lawler, publicat în: Porter L. W., Lawler E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance, Irwin Pb.;
- **Teoria motivației a lui Edgar Schein** apărută în anul 1970;
- **Teoria echității** publicată în: Adams J. S. (1963). Toward an Understanding of Equity, Journal of Abnormal and Social Psychology, noiembrie 1963;

⁴ Sinteză realizată pe baza suportului educativ al cursului de Managementul Resurselor Umane, realizat de prof. Anca DRĂGHICI, Universitatea Politehnica Timișoara, varianta 2014

- **Teoria stabilirii obiectivelor** publicată de Locke E. A. (1968). Towards a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 3;
- **Modelul ranforsării** elaborat de Skinner B. F. și citat de Hammer W. C. (1974). Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings, John Wiley and Sons;
- **Teoria atribuirii** elaborată de F. Heider F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations, John Wiley and Sons.

Conform (Draghici, 2013 și 2014), teoriile motivaționale încearcă să explice de ce oamenii se comportă în felul în care o fac. Această sarcină nu este ușoară deoarece cercetătorii trebuie să facă supoziții asupra motivelor comportamentelor pe care le-au observat sau le-au înregistrat. Astfel, în orice analiză a motivației, întotdeauna există o componentă subiectivă. *Apare, deci legătura managementului resurselor umane cu științele comportamentale.*

„Legătura dintre teoriile motivaționale și practica managerială este crucială pentru succesul managementului. Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă a organizației. De fapt, ei reprezintă organizația!” (Draghici, 2013 și 2014). Din păcate însă, oamenii reprezintă cel mai puternic factor care poate acționa împotriva obiectivelor organizației. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative.

Cole (1993) propune următoarea definiție a motivației: **„motivația este procesul în care oamenii aleg între moduri alternative de comportament în scopul de a-și atinge obiectivele personale”**. O asemenea definiție exclude operarea cu comportamentul instinctiv și cu cel reflex și se focalizează pe opțiunea individuală. Exercițarea alegerii nu este doar un proces rațional, deci unul afectat considerabil de emoții și mentalitate. Obiectivele individuale pot fi relativ tangibile, cum ar fi recompensele materiale sau promovarea, sau intangibile, cum ar fi respectul de sine sau satisfacția în muncă.

Recompensele disponibile pentru un individ sunt în general clasificate în două categorii: intrinseci și extrinseci (după cum se va prezenta în finalul acestui subcapitol). Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, managerii, în special, sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă. Ei sunt, de asemenea, interesați să creeze condițiile în care obiectivele organizaționale și personale să poată fi armonizate.

În concluzie, simplificând, **motivația poate fi descrisă ca un comportament cauzat de anumiți stimuli, dar direcționat către o finalitate dorită.**



Fig. 2.4 Modelul motivațional de bază (Draghici, 2014)

În strânsă legătură cu problematica motivării resurselor umane în organizații, se impun a fi făcute unele precizări suplimentre (Draghici, 2013 și 2014):

Politica de motivare a resursei umane presupune aplicarea unui sistem de mijloace de stimulare/recompensare pentru adoptarea unui comportament adecvat (educarea spiritului competitiv care exclude operarea cu un comportament instinctiv sau reflex și se focalizează pe opțiunea individuală sau de grup) corelat cu obiectivele organizației pentru competitivitate, dar care să conducă, simultan, și la atingerea obiectivelor personale, ale fiecărui salariat.

Sistemul de recompensare cuprinde **recompensele intrinseci** care derivă din experiența proprie a individului și **extrinseci**, fiind cele conferite de către o altă persoană. O recompensă intrinsecă ar fi, de exemplu, sentimentul realizării sau respectul de sine; o recompensă extrinsecă ar putea fi o majorare a salariului sau promovarea profesională. (Recompensele intrinseci sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar cele extrinseci sunt cele conferite de către o altă persoană).

Strategia de motivare presupune stabilirea unui sistem de recompense, disponibil al nivel organizațional. **Recompensarea resursei umane** are drept scop asigurarea unor recompense financiare și nonfinanciare consistente, echitabile și motivante, după cum este prezentat în Fig. 2.5.

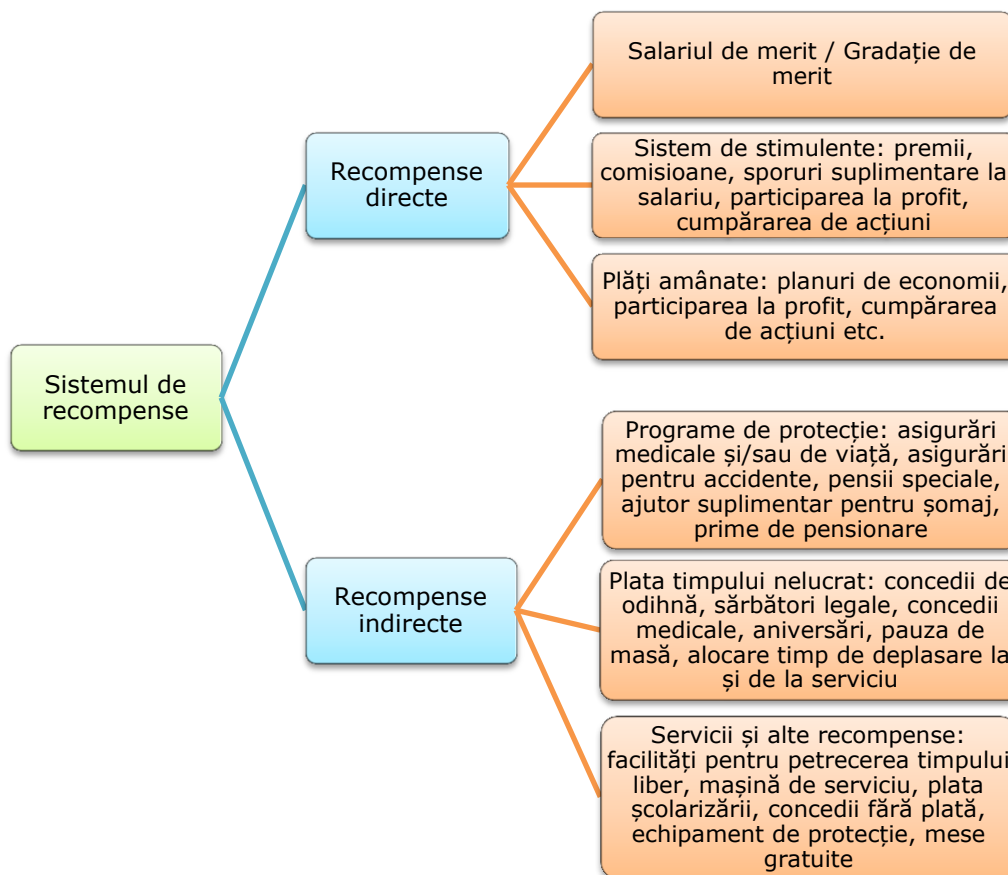


Fig. 2.5 Tipologia recompenselor RU

Având în vedere aceste implicații la nivel comportamental, pe care motivația le aduce în discuție, se poate sistematiza că teoriile motivaționale care se concentrează asupra stimulilor sau asupra cauzelor specifice motivației se numesc „**teorii ale satisfacției**” (exponenții acestora fiind: Maslow, Hertzberg și McGregor), iar teoriile care se focalizează asupra comportamentului se grupează în tipologia „**teoriilor ale procesului**” (exponenți cei mai de seamă ai acestei abordări sunt Skinner și Vroom).

În concluzie, motivația umană este o problemă pe cât de complexă, pe atât de importantă pentru managementul organizațiilor. Considerând diferitele teorii prezentate în cadrul acestui capitol, precum și considerentele privind implicațiile în planul comportamental și cel al generării performanței, în Fig. 2.6 se prezintă un sumar al modelelor motivaționale.

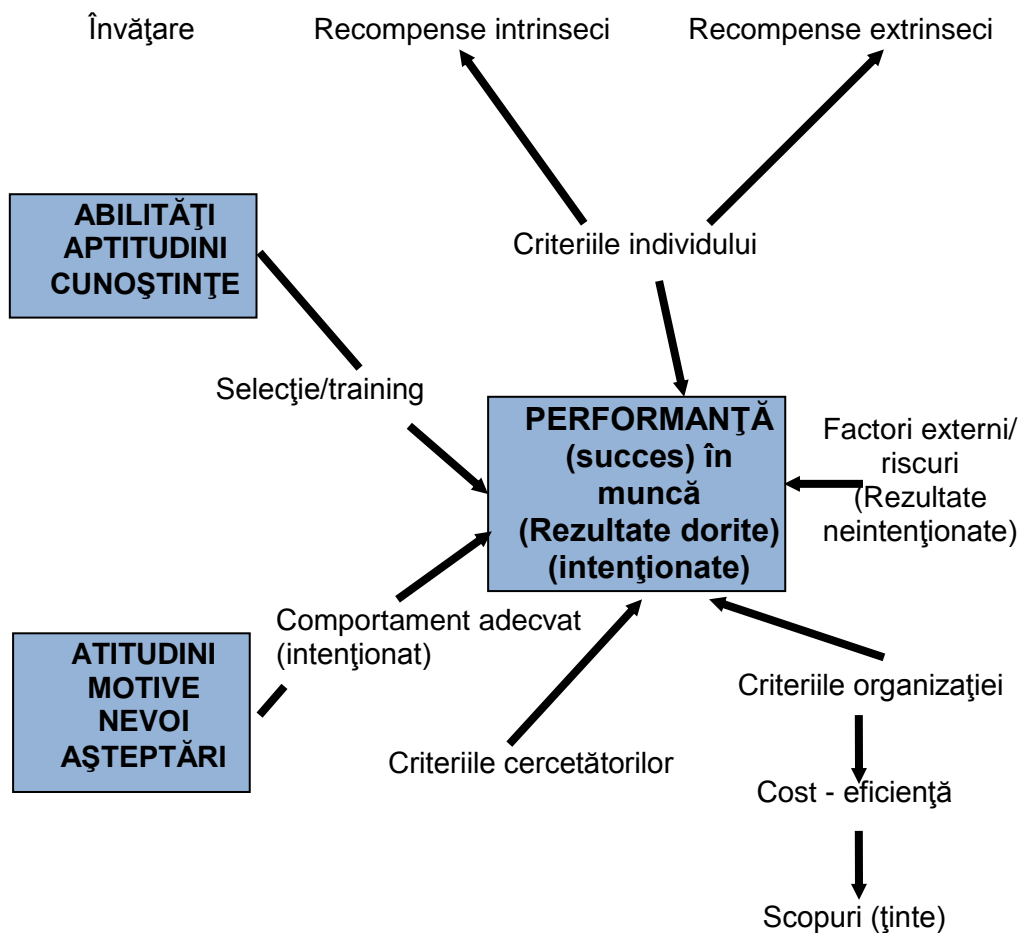


Fig. 2.6 Sinteza modelelor motivaționale (Draghici, 2014)

2.3 Resursa umană – factor primordial al eficientizării organizațiilor din învățământ

Pornind de la premisa că performanța unei organizații depinde în mod direct de performanța resurselor umane pe care le integrează, managerii sunt chemați să-și asume responsabilități specifice în raport cu aceste resurse. Elaborarea și aplicarea strategiilor în domeniul resurselor umane reprezintă un act specific activității manageriale atât în raport cu organizația, cât și în raport cu resursele umane, care pot deveni agenți ai schimbării în mediul extra-organizațional (Bratton și Gold, 2000).

Dacă în domeniul privat managementul resurselor umane este o activitate căreia i se acordă o atenție deosebită, având la bază profesionalismul și performanța, pentru sistemul bugetar (educație, sănătate, cultură ș.a.) această activitate este nouă deoarece toate operațiunile specifice (recrutare, selecție, dezvoltare, disponibilizare) nu s-au realizat până acum la nivelul organizației, ci la niveluri ierarhice superioare din cadrul acestui domeniu. Descentralizarea unor astfel de organizații face necesară însușirea nu numai de către manageri, cât și de către personalul din subordine, a acelor principii ale managementului resurselor umane astfel încât să fie create condițiile unei mai largi implicări și participări la viața organizației, mai ales în condițiile în care ne-am manifestat dorința de a trăi într-o societate în care creativitatea, libertatea, pluralismul și toleranța sunt valori fundamentale.

Managementul resurselor umane, care se definește prin *aplicarea atribuțiilor/funțiilor manageriale la domeniul specific al resurselor umane* are un rol decisiv în funcționarea și dezvoltarea unei organizații școlare deoarece: deciziile adoptate în acest domeniu au *efecte* variate manifeste și latente atât asupra organizației, cât și asupra resurselor sale umane ca indivizi și/sau grupuri; orice *dezechilibru* în acest domeniu poate genera disfuncții serioase la nivel organizațional, având în vedere rolul cadrului didactic în procesul instructiv-educativ; prin intermediul *strategiilor* adresate resurselor sale umane, organizația poate genera *schimbări* individuale, pe care personalul le poate transfera și în mediul extins.

Având în vedere specificul domeniului luat în studiu, managerul organizației este chemat să își asume responsabilități în raport cu aceste resurse. În acest context, pentru a răspunde în mod adecvat finalităților unei organizații școlare care se confruntă cu schimbarea permanentă, managementul resurselor umane trebuie să își concentreze atenția asupra: utilizării optime a potențialului uman existent; investiții în dezvoltarea resurselor umane; estimării necesarului de competențe pentru intervalul următor.

În această perspectivă, managementul resurselor umane se concentrează la nivelul fiecărei organizații care își propune eficiența, schimbarea, dezvoltarea – asupra următoarelor domenii esențiale: atragerea resurselor umane de care organizația are nevoie; dezvoltarea resurselor umane care funcționează în organizație; motivarea resurselor umane angajate; menținerea resurselor umane care corespund cerințelor organizaționale (Chișu, 2002).

Din perspectiva factorilor amintiți, resursele umane ale organizației nu trebuie privite ca un simplu instrument sau ca o componentă a costului, ci mai degrabă ca un element crucial, ca un capital autentic, ca o investiție rentabilă în cadrul unei organizații date, nu doar al „costurilor de producție”, ci principalul „agent al promovării educației și performanței”. Realizarea obiectivelor organizației, în

condițiile asigurării simultane a satisfacției angajaților săi, face necesară respectarea unor principii referitoare la: asigurarea *oportunităților* egale pentru toți angajații organizației, fără discriminare de sex, religie, rasă, vârstă, statut marital etc.; respectarea *dreptului la informare* al fiecărui angajat; asigurarea *recompenselor* cuvenite; susținerea *dezvoltării profesionale* pentru fiecare membru al organizației.

În funcție de contextul organizațional specific, de particularitățile angajaților săi (nivel educațional, vârstă ș.a.), de factorii externi de influență (I.S.J., comunitatea locală, parteneri ș.a.), pot fi elaborate și aplicate diferite tipuri de *strategii* în domeniul resurselor umane. Diferențiate după elementul cheie pe care se centrează, aceste strategii pot fi orientate, după caz, către: investiția în resursele umane, seturi axiologice, resursele de care dispune organizația în cauză (Manolescu, 2001).

a) Strategii orientate către investiția în resurse umane pune accentul pe elemente de natură să faciliteze: micșorarea rezistenței la schimbare, diminuarea fondurilor alocate pentru angajarea personalului, sensibilizarea angajaților în raport cu strategia de dezvoltare a organizației.

b) Strategiile orientate către seturi axiologice pun accentul pe anumite valori asumate ca fundamentale: echitate, dreptate, performanță, relații sociale, comunicare, informare, transparență.

c) Strategiile orientate către resursele existente la nivelul organizației pun accentul pe dezvoltarea personalului de care organizația dispune în prezent.

Indiferent de elementul cheie pe care se centrează, strategiile particulare elaborate în domeniul resurselor umane se constituie ca parte integrantă a strategiei de ansamblu a organizației, fiind orientate către realizarea aceluiași obiective generale. În acest sens, gândirea strategică în domeniul resurselor umane presupune asumarea unor principii și scopuri clare privind; situația prezentă din organizație, orizontul pe care organizația dorește să îl atingă, soluțiile care pot asigura parcurgerea drumului de la momentul prezent la orizontul viitor dat (Manolescu, 2001).

Din păcate, în învățământul preuniversitar românesc, chiar și după douăzeci de ani de reformă, principiile prezentate mai sus sunt la faza de dezbateri.

2.4 Managementul resurselor umane în sistemul de învățământ preuniversitar

Competiția în economia de piață impune folosirea intensivă a resurselor existente – financiare, materiale, tehnologice, umane, informaționale etc. De aceea, orice organizație – de tip economic sau instituțional, presupune, în condițiile actualei societăți informaționale, rezolvarea nevoilor de cunoaștere, care se bazează pe principii, metode și tehnici moderne de investigare, planificare și organizare.

Organizația educațională, caracterizată prin diferite tipuri de organizări, coordonări și planificări a resurselor, are nevoie, în condițiile de astăzi ale societății informaționale, de cunoștințe noi care se bazează pe principii, metode și tehnici moderne de investigare, planificare și organizare.

Oamenii sunt o resursă critică a organizației cel puțin din două motive: au întotdeauna ceva imprevizibil în comportamentul lor și ei sunt cei care gestionează celelalte resurse (financiare, materiale) ale organizației. Cu toate acestea, nu întotdeauna s-a acordat importanța cuvenită resursei umane a organizației.

Primele teorii ale organizațiilor - școala clasică sau taylorismul științific - promovau o abordare mecanicistă a conducerii și priveau angajații ca „forță de muncă” sau „mâna de lucru” care aveau strict sarcina de a executa anumite operații prestabilite, de a pune în mișcare anumite mașini sau dispozitive tehnologice sau de a executa unele activități (Zlate și Mielu, 2004).

Astfel au apărut abordările formale care stipulau că specializarea salariaților și standardizarea activității, dublate de coordonarea de la vârf a muncii acestora este tipul ideal de organizare pentru realizarea unei activități eficiente. Omul era astfel redus la un simplu element organizațional din nevoia de a garanta eficiența funcționării organizației.

Abordarea formală a managementului întreprinderii a favorizat apariția unor situații conflictuale între interesele managerului și cele ale salariaților. Din nevoia de a contracara această orientare care depersonaliza organizația s-a născut în perioada interbelică curentul resurselor umane sau abordarea behavioristă. Această nouă teorie deplasa atenția de la „omul economic” la „omul social”, organizația fiind un sistem social în care o importanță deosebită o are atât comportamentul individual cât și comportamentul de grup. Managementul este privit din perspectivă relaționistă: omul nu mai este o ființă care produce, care muncește; el este, înainte de orice o ființă care tinde la împlinirea sa ca personalitate. Productivitatea muncii este corelată cu climatul de conducere, bazat pe un stil suportiv, cu interesul și satisfacția individului în muncă.

Orientarea resurselor umane sau managementul participativ s-a impus după cel de-al doilea război mondial promovând ideea unui stil de conducere orientat spre nevoile psihologice și sociale ale salariaților, făcând necesară proiectarea activității într-o manieră care să-i implice și să determine astfel descentralizarea controlului. Studiile acordau o atenție deosebită individului, grupului de lucru și comportamentului oamenilor. Stilul suportiv de conducere, coeziunea grupului și managementul participativ reprezintă condiții esențiale pentru creșterea eficienței organizațiilor.

Ideile promovate de orientarea resurselor umane presupuneau renunțarea la practicile tradiționale de conducere ale organizației. Organizația este supusă astfel schimbării și apare necesitatea unei metode care să susțină schimbarea.

2.4.1 Conținutul și obiectivele managementului resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane în învățământ implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în unitatea școlară. Problema constă în recunoașterea tipului de instruire de care angajații au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus formării.

Orice organizație școlară este în creștere și de aceea trebuie stabilite metode de găsim și angajare de oameni care să posedă abilitățile solicitate. Acest lucru se reflectă de obicei într-o formă de planificare a resurselor umane. Analizându-se proiectele și tendințele viitoare ale organizației – printr-un proiect de dezvoltare instituțională (PDI), se estimează numărul de oameni de care este nevoie și tipul de abilități și competențe pe care le solicită eventualele posturi vacante.

Potrivit lui Harrington (2000), orice aspect din activitatea unei organizații este determinat de competență, motivație și eficiență în organizarea personalului. Dintre toate sarcinile managementului, conducerea componentei umane este cea

mai importantă deoarece de ea depinde cât de bine este realizat totul într-o organizație.

Alături de finalitatea economică sau socială a unei organizații, ultimele decenii au demonstrat necesitatea luării în considerare și a finalității sale sociale. În zilele noastre, fără îndoială, resursa umană este considerată a fi strategică și deci funcția de personal a ajuns să fie într-o poziție de „arbitru” între obiectivele economice ale organizației și imperativele sociale și umane.

Misiunea funcției de personal constă în punerea la dispoziția organizației a resurselor umane necesare, sub dubla restricție a unei funcționări armonioase și eficiente a ansamblului uman și a respectării dorinței de echitate, securitate și dezvoltare individuală a fiecărui membru.

Funcția de personal, alături de capacitățile de producție, aprovizionare și sisteme de distribuție, de echipele de vânzare, de finanțe și contabilitate, interacționează în cadrul activității curente a organizației. Aceste procese pot fi influențate de schimbările survenite în sistemul politic, social, economic și tehnologic. Influențele mediului extern al organizației determină un proces continuu de adaptare, de schimbare, proces impus de necesitatea creșterii permanente a performanței acesteia.

În cadrul acestui proces, funcția de personal tinde să dețină rolul primordial; personalul este acela care trebuie să ia decizii referitoare la aspectele materiale, financiare, tehnologice, pentru bunul mers al organizației; el reprezintă factorul critic în efortul de creștere a productivității și performanței muncii.

Resursa umană a organizației este adesea denumită „cel mai valoros activ”, deși nu apare în evidențele contabile. Succesul organizației depinde însă de modul în care membrii săi pun în practică obiectivele acesteia; de aceea capacitățile și calitatea resurselor umane sunt definitorii pentru rezultatele organizației. Dar a lucra cu oamenii presupune a ține cont de sensibilitățile și caracteristicile emoționale ale fiecărui individ. Oamenii au ambiții și năzuințe, au nevoie de o măsură a rezultatelor lor și au o complexitate de nevoi (Maican, 2001).

Există o serie de termeni ce descriu activitatea ce se desfășoară pentru a ajuta organizația să-și folosească la întreaga capacitate resursele umane. Cel mai utilizat termen în prezent este cel al „**managementului resurselor umane**”. Acest concept se referă la trei aspecte legate de resursele umane: utilizarea resurselor umane, motivarea resurselor umane și protecția resurselor umane (Stanciu, 2001). Managementul resurselor umane este activitatea de management răspunzătoare de toate deciziile și acțiunile care afectează relația dintre o organizație și membrii ei.

Finalitatea activității managementului de resurse umane constă în primul rând în a face angajații așa cum îți dorește organizația, dar și a face organizația așa cum își doresc angajații, astfel încât organizația să își atingă obiectivele.

Conceptul de resurse umane nu este nou. Peter Drucker în lucrarea sa „The Practice of Management” atribuie managementului trei funcții: obținerea performanței economice, conducerea managerilor și managementul muncitorilor și al muncii. „Omul e singura resursă aflată la dispoziția omului care poate fi dezvoltată” afirmă el, și „Oamenii trebuie considerați ca resurse. Managerii și muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizații” (Drucker, 1954, pag 94).

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultura, motivație, dorințe și în special prin conștiința de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem, putând împiedica sau, dimpotrivă, putând potența o acțiune, un proces, o activitate.

Totodată, prin natura sa de ființă sociabilă, omul trăiește și acționează în colectivitate, face parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puțin

atașat, grupuri care la rândul lor interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele și exercitând influențe asupra altora. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații depind într-o măsură covârșitoare de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul organizațiilor, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale. A descrie oamenii ca fiind „resurse” le subliniază importanța și arată faptul că managementul lor cere nivele înalte de preocupare sinceră față de oameni, atenție și profesionalism.

Evoluția practicii și gândirii manageriale a determinat deplasarea atenției specialiștilor de la factorul material către resursa umană. S-a ajuns astfel la concluzia că individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor productivi, iar managementul resurselor umane depășește principiile rigide ale gestionării activelor firmei, trebuind să țină seama de o serie de caracteristici ce scapă calculului economic. Numai luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoștințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament și caracter, managementul poate reuși să conducă resursa cea mai prețioasă, unica resursă dotată cu capacitatea de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică însă o subevaluare a celorlalte resurse. Conceperea sistemică a firmei implică abordarea interdependentă a resurselor, pornind de la obiectivele fundamentale la a căror realizare concură împreună, de la conexiunile de esență ce există între ele. Supralicitarea resurselor umane în detrimentul celorlalte afectează echilibrul dinamic al organizației.

Numai prin satisfacerea nevoilor angajatului **se va putea obține implicarea acestuia în realizarea obiectivelor organizației** și numai contribuind la succesul organizației angajații vor putea să-și satisfacă nevoile legate de munca pe care o desfășoară. Numai atunci când cei implicați înțeleg această relație managementul resurselor umane ocupă o poziție importantă în cadrul organizației și poate contribui la succesului acesteia.

Potrivit Mathis ș.a. (1997) principiile esențiale ale managementului resurselor umane au în vedere:

- (1) aprecierea factorului uman ca o resursă vitală,
- (2) corelarea, într-o manieră integrată, a politicilor și sistemelor privind resursele umane cu misiunea și strategia organizației,
- (3) preocuparea susținută de concentrare și direcționare a capacităților și eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii și obiectivelor stabilite și
- (4) dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.

De asemenea, obiectivele urmărite de managementul resurselor umane constau în:

- (1) creșterea eficienței și eficacității personalului (sporirea productivității),
- (2) reducerea absenteismului, fluctuației și a amplitudinii și numărului mișcărilor greviste,
- (3) creșterea satisfacției în muncă a angajaților și
- (4) creșterea capacității de inovare, rezolvare a problemelor și schimbare a organizației (Mathis ș.a.,1997).

2.4.2 Scurtă descriere a proceselor specifice managementului resurselor umane

Abordarea sintetică a managementului resurselor umane ar fi că acesta include toate deciziile și practicile manageriale care influențează sau afectează direct oamenii, respectiv resursele umane care își desfășoară activitatea în cadrul unei organizații. Departamentul de resurse umane desfășoară activități în următoarele domenii:

- **personal**, incluzând recrutarea, selecția, încadrarea și promovarea, gestionarea cărților de muncă, evidența salariaților;
- **învățământ**, cuprinzând pregătirea personalului, specializarea și perfecționarea acestuia;
- **salarizare** cuprinde stabilirea drepturilor salariale, motivare și promovare,
- **normarea muncii** cuprinde elaborarea și revizuirea normelor de muncă;
- **evaluarea** performanțelor salariaților.

Recrutarea este activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației. Recrutarea se declanșează când în organizație apar posturi noi, sau când cele existente devin vacante. Recrutarea poate avea un caracter permanent sau temporar, în cazul în care apare o necesitate. Totuși, chiar și în perioadele de reducere sau sistare a angajărilor, este bine să se păstreze contactului cu sursele exterioare de recrutare, pentru a menține continuitatea canalelor de recrutare.

Potrivit Constantin și Stoica-Constantin (2002), procesul de recrutare urmărește:

- să determine nevoile prezente și viitoare de personal ale organizației, în acord cu analiza muncii și strategia de personal
- să mărească numărul candidaților pentru joburi calificate cu un cost minim din partea de organizației
- să ajute la creșterea ratei de succes a procesului de selecție prin reducerea numărului de candidați mai puțin calificați sau supracalificați să reducă probabilitatea ca aplicanții, odată recrutați și selecționați, să părăsească organizația după o scurtă perioadă de timp
- să responsabilizeze organizația pentru programe de acțiune și alte obligații sociale și legale în ce privește forța de muncă
- să crească eficiența organizației pe perioade scurte și lungi de timp
- să evalueze eficiența diferitelor tehnici și locații de recrutare pentru toate tipurile de aplicanți (candidați) pentru joburi.

În organizațiile mari, activitatea de recrutare aparține departamentului de resurse umane, iar în organizațiile mici sau mijlocii, managerii de la diverse nivele ierarhice. Metodele de recrutare sunt mijloacele prin care potențialii angajați sunt atrași în organizație.

Metodele de recrutare internă identifică angajații actuali, capabili să ocupe posturile disponibile dintr-o organizație. Instrumentele specifice pentru recrutarea internă includ: bazele de date cu angajații, anunțurile despre posturile disponibile și ofertele de candidatură.

Metodele externe de recrutare se referă la mijloacele de atragere într-o organizație a candidaților din exteriorul organizației. Cea mai convențională metodă de recrutare externă este *publicitatea*, însă poate fi făcută și cu ajutorul unor *agenții de recrutare specializate* sau cu ocazia unor *evenimente speciale* sau *stagii de practică* ale studenților.

Selecția profesională este procesul prin care se aleg cei mai potriviți candidați pentru un post vacant din organizație, potrivit unor reguli și criterii bine stabilite. Este o confruntare între *particularitățile postului* și *particularitățile psihologice ale oamenilor*. Scopurile selecției profesionale pot fi:

1. să contribuie la creșterea eficienței organizației
2. să asigure organizația că investiția ei financiară în angajați este recuperabilă
3. să evalueze, să angajeze și să repartizeze aplicanții de job, atât în interesele organizației, cât și ale individului
4. să ajute organizația să-și îndeplinească strategiile referitoare la resursele umane
5. optimizarea deciziei de selecție, de predicție a performanței unui individ în funcție de experiența profesională, rezultatele în teste, impresiile formate în cursul interviului, etc.

Selecția profesională se realizează în mai multe etape:

- Etapa pregătitoare: analiza postului / funcției și stabilirea criteriilor de selecție
- Recrutarea: formularea anunțului și constrângeri legale și morale
- Depunerea candidaturii: curriculum vitae, scrisoare de motivație, formular de înscriere, referințe
- Interviul preliminar: verificarea dosarului și a referințelor și oferirea de informații
- Testarea competențelor profesionale: posturi simple și prezentarea rezultatelor
- Evaluarea psihologică: probe psihologice și prezentarea rezultatelor
- Interviul aprofundat: organizare și grilă de evaluare
- Probe situaționale
- Interviul cu managerul

Parcurgerea tuturor etapelor de selecție profesională nu este obligatorie în practică. Există patru etape respectate și utilizate de majoritatea specialiștilor: recrutarea, depunerea candidaturii, interviul și oferta de lucru. În cazul optării pentru această variantă simplificată, este necesar respectarea unor condiții minime:

- Stabilirea unor criterii de selecție eliminatorii și de departajare înainte de începerea concursului
- Realizarea interviului de cel puțin 2 evaluatori pe baza unui ghid de interviu
- Evaluarea fiecărui candidat de către cei doi evaluatori pe baza unei grile de evaluare separate
- Confruntarea și argumentarea punctajelor pentru fiecare dimensiune în parte și stabilirea punctajului final.

Candidații ce par potriviți în urma lecturării CV-urilor sunt chemați la interviu. Un prim aspect important al acestei etape, aspect căruia nu i se acordă, de obicei, o atenție suficientă, se referă la persoana ce face programările la interviu. Astfel, pentru bunul mers al procesului de recrutare, persoana care face programările la interviu trebuie să transmită siguranța de sine, să cunoască bine postul concret pentru care face programările respective, să dovedească discreție și discernământ.

Unul dintre motivele pentru care este precizată această idee este și acela că mulți dintre candidați se ghidează într-o primă evaluare a unei potențiale poziții după indicatorii paraverbali și metacomunicarea acestei scurte convorbiri.

În momentul prezentării candidatului la interviu, unele entități prefera ca, înainte de începerea propriu-zisă a acestuia, să-i înmâneze un formular standardizat pe care să-l completeze cu informații despre sine în rubricile cerute. Unitatea unei asemenea maniere de lucru este aceea ca astfel se pot evidenția date ce nu sunt cuprinse în CV-ul trimis de către candidat, dar care, din perspectiva angajatorului, sunt importante. Uneori, un astfel de formular poate cuprinde și câteva întrebări pe baza cărora va avea loc discuția din interviu. Remarcam ca o astfel de verigă de legătură între faza CV-urilor și momentul interviului poate fi opțională în cazul anumitor posturi, dar poate deveni obligatorie în altele sau în condiții specifice.

În literatura de specialitate, aceasta manieră de obținere a informațiilor despre candidat constituie uneori, parte a tipologiei interviurilor. Astfel, *patterned-interview* este interviul ce urmează o linie directoare predeterminată, întrebări scrise adresate tuturor candidaților care concurează pentru ocuparea unui anumit post. În acest mod se pot obține informații obiective despre o persoană, dar și o serie de elemente mai puțin evidente, cum ar fi: motivații, atitudini, stabilitatea anterioară etc. Deoarece modul de concepere al unui astfel de interviu scris este unul laborios, în cazul în care interviuatorul nu are pregătire specială, este de dorit ca forma scrisă să fie completată cu interviul față în față.

Interviul propriu-zis se desfășoară pe mai multe registre, interviuatorul accentuând aspectele care sunt foarte importante pentru postul vacant. Momentul interviului va debuta cu una sau mai multe întrebări introductive care au rolul de a ajuta candidatul să se destindă. Un plan scurt de interviu poate include:

- a) *aspecte profesionale* - responsabilitățile anterioare, dificultățile apărute și rezolvarea lor;
- b) *comunicare și interacțiune* - interacțiunile necesare pentru desfășurarea muncii, modalitățile folosite pentru rezolvarea unui conflict;
- c) *caracteristici personale*;
- d) *opțional* - pentru funcțiile de conducere - acțiunile sale în calitate de manager în prezent și în viitor;
- e) *opțional* - pentru posturile de interacțiune cu publicul - acțiunile care să indice orientarea spre public în trecut și în viitor.

Un accent deosebit se pune, de obicei, pe obținerea unor informații despre motivele plecării candidatului în diferitele posturi ocupate în trecut și cu privire la ceea ce îl motivează. Un instrument mai larg se regăsește în *planul de interviu în șapte puncte* conceput de Alee Rodger:

- a) aspecte fizice (defecte care împiedică performarea muncii, agregabilitate generală și de limbaj);
- b) educație și experiență (tipul educației, experiența de muncă, performanțe);
- c) inteligența generală (manifestarea inteligenței);
- d) aptitudini speciale (aptitudini mecanice, dexteritate, utilizarea facilă a unui vocabular complex, talent la desen, muzică);
- e) interese (interese intelectuale, practice, sociale, artistice)
- f) dispoziție generală (influența asupra altor persoane, stabilitate sau dependență, încredere în forțele proprii);
- g) circumstanțe (integrarea în familie și comunitate, posibilă disponibilitate pentru alte posturi).

Punctul întâi al acestui plan nu implică discriminări de niciun tip; este vorba despre o condiție care se află în acord cu ocuparea unor anumite poziții în entitate;

de exemplu, o persoană cu dificultăți grave de vedere nu poate fi în mod evident paznic. În plus, caracteristicile extraprofesionale (punctele d și e) sunt destul de puțin importante pentru o serie de posturi și minimal valorizate la noi, existând prea puține resurse materiale și de timp pentru susținerea lor.

Pornind de la funcția de antrenare a managementului, Novac (2003) evidențiază importanța procesului de antrenare care are la bază o motivare completă a resursei umane și presupune implicarea întregului personal la realizarea obiectivelor stabilite. Aceasta se poate realiza prin câteva financiare și nonfinanciare de motivare. În cadrul metodelor financiare de motivare este inclus salariul oferit resursei umane pentru munca prestată care poate îmbrăca mai multe forme: salariu de performanță, salarizarea pe unitatea de produs, bonusul pentru atingerea unui anumit nivel de performanță și salariul de merit. În cadrul metodelor non-financiare de motivare a resurselor umane sunt incluse: promovarea profesională, oferirea unor condiții de muncă adecvate (ex.: măsuri de protecție a muncii, competența conducerii sau organizarea ergonomică a locului de muncă), asigurarea unei concordanțe între pregătirea profesională a angajatului și sarcinile de lucru aferente postului pe care este angajat, asigurarea autonomiei în realizarea sarcinilor de muncă, instaurarea unui mediu de muncă exigent, dezvoltarea spiritului de echipă și asigurarea cât mai rapidă a integrării în colectiv a noilor angajați.

În contextul economic actual, caracterizat printr-un dinamism ridicat, este necesară acordarea unei atenții sporite formării și perfecționării resurselor umane. În opinia lui Bejan (2004), perfecționarea resursei umane reprezintă un program planificat prin care se urmărește creșterea cantitativă și calitativă a volumului de cunoștințe, aptitudini și competențe ale resursei umane printr-un amplu proces de învățare. Scopul perfecționării resurselor umane este acela de a obține un nivel ridicat de performanță în activitățile derulate de acestea în cadrul organizației ai cărei angajați sunt.

Formarea și perfecționarea resurselor umane este un proces care implică parcurgerea a patru etape (Bejan, 2004). Într-o primă etapă, trebuie să fie stabilite cerințele imediate și cele de perspectivă în ceea ce privește formarea și perfecționarea resurselor umane atât la nivel de colectiv, cât și la nivel individual. Cea de-a doua etapă presupune elaborarea planului și a programelor de formare și perfecționare a resurselor umane. În cadrul acestei etape se vor analiza cerințele de formare și perfecționare, se vor stabili obiectivele programului de formare și perfecționare și se vor menționa căile prin intermediul cărora se vor realiza obiectivele propuse. Desfășurarea programului de formare și perfecționare constituie subiectul celei de-a treia etape. În cadrul acestei etape, resursele umane pot urma un program de formare pe postul ocupat, un program pe perfecționare pe postul ocupat sau un program de formare în vederea promovării pe un post superior. Ultima etapă a procesului de formare și perfecționare a resurselor umane presupune realizarea controlului asupra programelor de formare și perfecționare. Controlul constă în măsurarea rezultatelor și compararea lor cu ceea ce s-a planificat. Controlul se realizează în trei momente cheie:

- (1) pe parcursul desfășurării programului de formare și perfecționare atunci când are un caracter coercitiv,
- (2) la încheierea programului de formare și perfecționare atunci când are un caracter constatativ și
- (3) în perioada ulterior încheierii programului, atunci când se urmărește aprecierea nivelului de cunoștințe dobândite în urma acestuia.

2.5 Managementul calității educației

Asigurarea calității și managementul calității în educație și formare inițială constituie un domeniu de intervenție care necesită cu precădere dezvoltarea și implementarea sistemelor și procedurilor interne de evaluare, de management și asigurare a calității activităților de educație și formare inițială și continuă, precum și profesionalizarea activităților manageriale la nivelul furnizorilor de educație și formare inițială și continuă. Se are în vedere, în principal, activitatea instituțiilor și a ofertanților de educație și de formare din sistemul formal de educație. Principalele acțiuni avute în vedere sunt:

- crearea și dezvoltarea sistemelor de asigurare și management al calității în educație și formare;
- dezvoltarea unor programe de formare profesională în domeniul managementului educațional și în managementul calității;
- dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare a inserției absolvenților pe piața muncii în vederea ajustării ofertei educaționale în concordanță cu evoluțiile de pe piața muncii;
- crearea și dezvoltarea unor mecanisme de asigurare și managementul calității în educație în contextele nonformale și informale de învățare.

Dezvoltarea resurselor umane din educație are ca obiectiv diversificarea ofertelor de educație inițială și continuă și a oportunităților de carieră pentru cadrele didactice și alte categorii de resurse umane din sistemul de educație și formare inițială.

Competențele furnizate în cadrul acestor programe de educație și formare vor asigura, în primul rând, achiziția și dezvoltarea competențelor rescrise în Cadrul European al Calificărilor profesorilor. Acțiunile avute în vedere în cadrul acestei măsuri vizează resursele umane din educație dintr-o dublă perspectivă, de participanți la învățarea pe tot parcursul vieții și diseminatori de cunoaștere. Acest domeniu de intervenție contribuie la dezvoltarea stocului de capital uman din educație capabil să furnizeze educație de calitate centrată pe nevoile individuale de dezvoltare personală și profesională ale elevilor, la reducerea fenomenului de abandon/părăsire timpurie a școlii și la creșterea atractivității învățării. De asemenea, având în vedere că serviciile de orientare și consiliere a resurselor umane din educație sunt insuficient dezvoltate, nefiind operaționale nici instrumente specifice de definire a unor trasee profesionale și de carieră pentru această categorie de resurse umane, acțiunile în acest domeniu vor fi corelate cu măsuri specifice de creștere a oportunităților de dezvoltare a carierei pentru resursele umane din educație. Principalele acțiuni avute în vedere pot fi (Abrudan și Serratone, 2002):

- dezvoltarea ofertelor de formare continuă a cadrelor didactice și a resurselor umane din educație (inclusiv „on the job training”);
- dezvoltarea ofertelor de educație inițială pentru cadrele didactice și a resurselor umane din educație (ex. masterate didactice);
- dezvoltarea ofertelor de educație continuă și inițială pentru noile profesii în educație, cercetare;
- dezvoltarea rețelei de furnizori de servicii și de instrumente; asigurarea accesului la servicii de calitate; oportunități de carieră și servicii de dezvoltare a carierei pentru resursele umane din educație.

Dezvoltarea și modernizarea ofertelor de educație inițială și continuă are drept obiective creșterea atractivității ofertelor educaționale, creșterea calității și relevanței educației pentru piața muncii.

Principalele acțiuni avute în vedere sunt: dezvoltarea ofertelor de educație timpurie; dezvoltarea ofertelor în învățământul secundar; dezvoltarea ofertelor post licență (masterat și doctorat); adaptarea ofertelor educaționale la cerințele pieței muncii și comunității locale, promovarea parteneriatului în educație; utilizarea noilor tehnologii și metodelor moderne de predare în educație și dezvoltarea competențelor digitale; dezvoltarea ofertelor de educație continuă - „Școala – centru comunitar de educație continuă și resurse de învățare”, dezvoltarea de module și programe de formare pentru resursele umane din domeniul cercetării.

În vederea creșterii adaptabilității forței de muncă și a întreprinderilor se va acorda susținere asigurării, dezvoltării și menținerii resurselor umane în scopul îndeplinirii exigențelor firmelor privind calificarea forței de muncă, cerințe esențiale pentru asigurarea competitivității în procesul de schimbare a condițiilor economice și tehnologice cerute de dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere. Adaptarea competențelor profesionale ale propriilor angajați la nevoile de dezvoltare ale întreprinderilor va susține creșterea productivității și calității muncii. Acestea, corelate cu îmbunătățirea condițiilor de muncă, vor conduce la asigurarea sănătății și securității la locul de muncă, în special în sectoarele și domeniile de activitate cu riscuri crescute și vor determina reducerea substanțială a ratei de incidență a accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, precum și promovarea unui proces de îmbătrânire activă (prelungirea vieții active și reducerea fenomenului pensionării anticipate).

2.5.1 Conceperea politicilor educaționale

Educația românească are ca obiectiv prioritar ***utilizarea eficientă și ameliorarea calitativă a resurselor umane pentru a asigura tranziția graduală de la ocupații economice cu un nivel scăzut de calificare la ocupații care implică cunoștințe și deprinderi avansate, multiplicarea locurilor de muncă decente, reducerea sărăciei și incluziunea socială.***

Obiectivele politicii educaționale se referă la îmbunătățirea calității și sporirea accesului la servicii educaționale, dezvoltarea resurselor umane și consolidarea managementului instituțiilor educaționale, sporirea accesului copiilor din medii defavorizate și al copiilor cu nevoi speciale de educație la diferite nivele ale sistemului public de educație.

Detalii privind fiecare dintre obiectivele politicii educaționale sunt date în continuare.

A. Îmbunătățirea calității și sporirea accesului la servicii educaționale

Educația joacă un rol esențial în combaterea sărăciei și asigurarea creșterii economice durabile. Însă pentru a valorifica această oportunitate este necesar de asigurat acces echitabil la servicii de educație și calitatea acestora. Accesul echitabil este important pentru incluziunea tuturor copiilor și tinerilor în procesul educațional, asigurându-le, astfel, șanse egale la un nivel de viață decent, oportunități de angajare adecvate și participare la viața socială. Totodată, o societate educată este și o societate cu o coeziune socială mai înaltă. Calitatea serviciilor educaționale este

importantă și din perspectiva capitalului uman competitiv, capabil să facă față presiunilor actuale ale pieței muncii la nivel național, regional sau global.

Există o serie de factori ce împiedică atingerea obiectivelor importante la acest capitol: sărăcia, emigrația, managementul ineficient al resurselor financiare și sub-investirea în sistemul educațional. Combaterea acestor fenomene adverse va solicita acțiuni inovatoare, sporirea eficienței finanțării sectorului, diversificarea surselor de finanțare, atragerea resurselor financiare externe, participarea activă la procesele educaționale regionale și maximizarea externalităților pozitive ca urmare a implementării unor programe colaterale (de exemplu, dezvoltarea rețelei de drumuri va permite optimizarea rețelei de școli rurale și transportul rapid și sigur al copiilor din localitățile mici la școlile din localitățile mari).

B. Dezvoltarea resurselor umane și consolidarea managementului instituțiilor educaționale

Dezvoltarea sistemului național de asigurare a calității în educație ține de dezvoltarea resurselor umane și menținerea cadrelor didactice în sistemul educațional prin:

- Modernizarea/consolidarea învățământului pedagogic;
- Modernizarea sistemului de formare și atestare a personalului didactic;
- Modernizarea programelor de studii formale și non-formale;
- Revitalizarea învățământului profesional de toate treptele prin racordarea specializărilor la cerințele pieței muncii, modernizării infrastructurii (echipamentului, etc.);
- Perfecționarea cadrului normativ în vederea eficientizării activității cadrelor didactice și excluderii procedurilor birocratice de raportare și documentare formală a procesului didactic ;
- Crearea parteneriatelor privat-public în vederea stabilirii unei conexiunii eficiente între agenți economici și instituțiile învățământului profesional pentru consolidarea bazei materiale și dezvoltarea abilităților profesionale;
- Asigurarea mobilității academice a profesorilor și studenților;
- Implicarea mai largă a ONG-urilor specializate în procesul educațional;
- Elaborarea unui sistem de validare a cunoștințelor obținute în cadrul programelor de educație non-formală.
- Dezvoltarea autonomiei și flexibilității administrațiilor instituțiilor de învățământ în utilizarea bugetelor aprobate ;
- Modernizarea sistemului de acreditare a instituțiilor de învățământ;
- Elaborarea unui sistem eficient de evaluare a calității serviciilor educaționale.

C. Sporirea accesului copiilor din medii defavorizate și al copiilor cu nevoi speciale de educație la diferite nivele ale sistemului public de educație diferite nivele ale sistemului public de educație.

Pentru a soluționa în mod eficient problema accesului este necesară mai întâi *înțelegerea clară a surselor de excludere pe categorii de factori*: factori de sănătate (a copilului, a părinților); factori de familie (structura familiei, emigrația, alcoolism, violență); factori economici (sărăcia); factori instituționali (relațiile cu colegii, învățătorii); factori comunitari (lipsa școlii, lipsa profesorilor, lipsa infrastructurii de acces).

Suținerea financiară și materială directă a copiilor proveniți din medii defavorizate și a copiilor cu nevoi speciale se poate realiza prin:

- Crearea și aplicarea stimulentele directe adresate copiilor încadrați în ciclul primar și secundar, ciclul inferior (prânzuri școlare, asigurare cu rechizite școlare și alte materiale necesare, încălțăminte și îmbrăcăminte);
- Sporirea plăților financiare directe (burse sociale, etc.) copiilor din medii sărace pentru a spori accesul la studii secundare specializate și cele superioare.

Optimizarea rețelei instituții de învățământ și dezvoltarea infrastructurii de acces se realizează prin:

- Asigurarea transportului copiilor din localitățile rurale mici la școlile gimnaziale apropiate;
 - Dezvoltarea instituțiilor preșcolare (a grădinițelor) în zone rurale pentru sporirea accesului la serviciile educaționale acordate la etapa preșcolară;
 - Implementarea tehnologiilor de „instruire la distanță” pentru formarea continuă a educatorilor, îndeosebi în sate lipsite de infrastructură de acces.
- Dezvoltarea mecanismului comunitar de asistență socială presupune:
- Crearea unor mecanisme de incluziune școlară a copiilor cu supravegherea părintească insuficientă (de exemplu, pentru copiii emigranților acestea ar putea include acorduri între părinții care emigrează cu CJAP, DGRU);
 - Implicarea ONG-urilor în acordarea de servicii de consiliere profesională.

2.5.2 Repere ale managementului calității în educație

Potrivit lui Novac (2003), metodele și mijloacele specifice managementului calității totale se pot aplica în toate sectoarele de activitate și în toate domeniile inclusiv domeniului resurselor umane. Ca și filozofie a practicilor manageriale, managementul calității totale și-a focalizat atenția asupra resurselor umane punând accentul pe dependența dintre organizație și angajații săi. Datorită importanței tot mai mari acordate resurselor umane, este necesară construirea unei culturi a calității totale în cadrul organizației care să aibă la bază încrederea, munca în echipă, comunicarea și stimularea creativității angajaților.

Calitatea educației⁵ este ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt satisfăcute așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate⁶.

Caracteristicile calității pentru un serviciu educațional pot fi de obicei descompuse până la un nivel mai detaliat și astfel, calitatea este dificil de definit la nivel general pentru că termenul este oarecum nebulos pentru mulți și oamenii îl înțeleg în diferite feluri în funcție de așteptările și percepția fiecăruia despre calitate.

O dată cu integrarea în Uniunea Europeană calitatea educației reprezintă o prioritate permanentă pentru orice instituție, firmă, organizație sau unitate de învățământ, precum și pentru angajații acesteia. Numai predarea și învățarea de calitate pot contribui, cu adevărat, la dezvoltarea personală a elevilor sau a altor beneficiari de educație, la bunăstarea societății și la păstrarea și ameliorarea mediului înconjurător.

⁵ ***, O.U.G. nr.75/12.07.2005

⁶ ***, Legea nr. 87/2006, pentru aprobarea O.U.G. nr.75/12.07.2005 privind asigurarea calității în educație

Persoanele implicate în procesul educațional, indiferent de locul și funcția pe care o ocupă într-o școală, sunt răspunzătoare de producerea și generarea unei educații de calitate. Astfel calitatea este responsabilitatea fiecăruia, este o atitudine mentală. Ca urmare, conducerea fiecărei unități de învățământ, cât și întreg corpul profesoral trebuie să-și asume misiunea de a pregăti elevii din punct de vedere științific și uman pentru a fi capabili de a utiliza cunoștințele științifice, tehnice și cultural-umaniste valoroase, de a se integra în procesele tehnologice, economice și social-culturale ale societății românești și ale lumii contemporane. Baza succesului o reprezintă calitatea și eficiența serviciilor educaționale prestate de întregul personalul școlii, și din această cauză, grija și responsabilitatea fiecărui salariat al școlii este calitatea procesului educațional în concordanță cu principiile managementului calității.

Calitatea procesului educațional din instituțiile de învățământ se poate realiza prin următoarele procese: planificarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate de la procesul educațional; monitorizarea rezultatelor; evaluarea internă a rezultatelor; evaluarea externă a rezultatelor; îmbunătățirea continuă a rezultatelor în educație.

Evaluarea calității educației constă în examinarea multicriterială, a măsurii în care o unitate de învățământ furnizoare de educație și programul acesteia îndeplinesc standardele și standardele de referință.⁷ Atunci când evaluarea calității este efectuată de însăși unitatea de învățământ furnizoare de educație, aceasta ia forma evaluării interne. Atunci când evaluarea calității este efectuată de o agenție națională sau internațională specializată, aceasta ia forma evaluării externe.

La nivelul oricărei unități de învățământ asigurarea și evaluarea calității are ca obiective principale:

- a) îmbunătățirea calității educației prin stabilirea și implementarea de mecanisme instituționale și procedurale de evaluare, asigurare, control și îmbunătățire a calității;
- b) producerea și diseminarea de informații sistematice, coerente și credibile, public accesibile despre calitatea educației, oferite de diferitele organizații prezente pe piața educațională din România;
- c) protecția beneficiarilor de educație;
- d) crearea unei culturi a calității la nivelul unității de învățământ furnizoare de educație;
- e) fundamentarea politicilor și strategiilor sectoriale în domeniul educației.

Asigurarea calității educației se poate realiza printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității unității de învățământ de a elabora, de a planifica și de a implementa programe educaționale, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizația furnizoare de educație satisface standardele de calitate. Asigurarea calității exprimă, de asemenea, capacitatea unei unități de învățământ de a oferi programe de educație, în conformitate cu standardele anunțate. Acesta se poate realiza prin planificarea și realizarea rezultatelor dorite ale învățării, prin monitorizarea acestora, prin evaluarea internă și externă a rezultatelor învățării.

Asigurarea calității în fiecare școală sau mai bine spus calitatea serviciilor educaționale oferite este o prioritate fundamentală pentru orice instituție de învățământ și o condiție necesară pentru dezvoltarea acesteia. Calitatea actului educațional este demonstrată de eficiența educațională, care constă în mobilizarea de resurse interne și externe cu scopul de a determina elevii să obțină rezultate cât

⁷ ***, O.U.G. nr.75/12.07.2005

mai bune în învățare, relevante pentru lumea viitoarelor lor ocupații și compatibile cu lumea valorilor unei societăți democratice bazată pe cunoaștere. Dacă se va reuși acest lucru, atunci școala va exista și va prospera, iar dacă nu se va elimina de la sine din cauză slabei calități a procesului educațional.

Rezultatele învățării sunt exprimate în termeni de cunoștințe, competențe, valori și atitudini care se obțin prin parcurgerea și finalizarea unui nivel de învățământ sau program de studii. Din această cauză, asigurarea calității trebuie să se bazeze pe relațiile ce se stabilesc între următoarele componente⁸:

- a) criterii, acestea referindu-se la aspecte fundamentale de organizare și funcționare a unei instituții de învățământ;
- b) standarde și standarde de referință. Standardul reprezintă descrierea cerințelor formulate în termen de reguli sau rezultate, care definesc nivelul minim obligatoriu de realizare a unei activități în educație. Standardul de referință reprezintă descrierea cerințelor care definesc un nivel optimal de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național, european sau mondial;
- c) indicatori de performanță, care reprezintă instrumente de măsurare a gradului de realizare a unei activități desfășurate de o instituție de învățământ prin raportare la standarde, respectiv la standarde de referință;
- d) calificări, acestea reprezentând rezultatul învățăm obținut prin parcurgerea și finalizarea unui program de studii profesionale, liceal sau postliceal.

Asigurarea calității procesului educațional. În unitățile de învățământ, se referă la următoarele domenii și criterii:

1. **Capacitatea instituțională**⁹, rezultă din organizarea internă a infrastructurii disponibile, definită prin următoarele criterii:

- a. structurile instituționale, administrative și manageriale, cuprinse în managementul strategic și operațional;
- b. baza materială cu referiri la spațiile școlare, administrative și auxiliare, la materialele și mijloacele de învățământ și la documentele școlare;
- c. resursele umane grupate în personal de conducere, personal didactic, personal didactic auxiliar și personal nedidactic (administrativ).

2. **Eficacitatea educațională**, care constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obține rezultatele așteptate ale învățării, concretizată prin următoarele criterii:

- a. conținutul programelor de studiu cu referiri la oferta educațională și curriculum;
- b. rezultatele învățării evidențiate de performanțele școlare și extrașcolare;
- c. activitatea de cercetare științifică sau metodică desfășurată de personalul didactic și elevi;
- d. activitatea financiară a organizației;

3. **Managementul calității**, care se concretizează prin următoarele criterii:

- a. strategii și proceduri pentru asigurarea calității, relevant în acest sens fiind managementul calității la nivelul unității de învățământ și autoevaluarea instituțională;

⁸ ***, O.U.G. nr.75/12.07.2005

⁹ *** - O.U.G. nr.75/12.07.2005

- b. proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate ce se realizează prin revizuirea periodică a ofertei educaționale;
- c. proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării ce urmăresc optimizarea procedurilor de evaluare a procesului educațional;
- d. proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral;
- e. accesibilitatea resurselor adecvate învățării prin optimizarea accesului la resursele educaționale a tuturor celor implicați în calitatea educației;
- f. baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității prin realizarea unei astfel de baze;
- g. transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și, după caz, al certificatelor, diplomelor și calificărilor oferite, fapt ce presupune asigurarea accesului la informație al persoanelor și instituțiilor interesate;
- h. funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației prin constituirea comisiei de evaluare și asigurare a calității și funcționalitatea acesteia.

3. **Evaluarea internă a calității educației**¹⁰

Conducătorii instituțiilor de învățământ sunt direct responsabil de calitatea educației furnizate de unitatea de învățământ pe care o administrează. Ca urmare, la nivelul fiecărei instituții școlare din România, trebuie să se înființeze comisia pentru evaluarea și asigurarea calității, care elaborează și adoptă propria strategie și propriul regulament de funcționare pentru evaluarea și asigurarea calității.

Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității este formată din 3-9 membri. Conducerea ei operativă este asigurată de directorul unității de învățământ sau de un coordonator desemnat de acesta. Componenta comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității în unitățile din învățământul preuniversitar cuprinde, în număr relativ egal:

- a. reprezentanți ai corpului profesoral;
- b. reprezentanți ai părinților, în cazul învățământului preșcolar, primar sau gimnazial ori ai elevilor, în cazul învățământului profesional, liceal și postliceal;
- c. reprezentanți ai consiliului local.

Membrii comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității nu pot îndeplini funcții de conducere în unitatea respectivă, cu excepția persoanei care asigură conducerea ei operativă. Alegerea membrilor comisiei se poate realiza pe baza unor criterii de natură profesională, intelectuală, manageriale și morale. Activitatea membrilor comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității poate fi remunerată, cu respectarea legislației în vigoare.

Responsabilitățile comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității constau, potrivit legii calității, în:

- a. elaborează un regulament propriu de funcționare care să fie aprobat de Consiliul de Administrație și care să prevadă procedurile de selecție a membrilor comisiei, durata mandatelor, atribuțiile și responsabilitățile fiecărui membru al comisiei, condițiile de încetare a calității de membru al comisiei etc.;

¹⁰ *** - O.U.G. nr.75/12.07.2005

- b. să facă cunoscute standardele naționale de calitate angajaților unității de învățământ și să formuleze standarde proprii, în funcții de specificul educațional al acesteia;
 - c. implementează sistemul de management al calității;
 - d. realizează evaluări interne a unității de învățământ pe baza standardelor de funcționare și a celor de calitate;
 - e. propun strategii de îmbunătățire a calității procesului educațional.
- Atribuțiile comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității sunt:
- a. elaborează și coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității, aprobate de conducerea unității de învățământ;
 - b. elaborează anual un raport de evaluare internă privind calitatea educației în organizația respectivă. Raportul este adus la cunoștință tuturor beneficiarilor prin afișare sau publicare și este pus la dispoziție evaluatorului extern;
 - c. formulează propuneri de îmbunătățire a calității educației;
 - d. cooperează cu agenția română specializată pentru asigurarea calității, cu alte agenții și organisme abilitate sau instituții similare din țară ori din străinătate, potrivit legii.

Evaluarea internă sau autoevaluarea procesului educațional dintr-o unitate de învățământ se va realiza pe baza standardelor naționale și proprii de calitate, obținându-se o bază de date necesare pentru cunoașterea valorii adăugate, a judecării schimbărilor și a proiectării dezvoltării instituționale ulterioare. Această evaluare internă trebuie să fie realistă, transparentă și corectă pentru a putea, astfel, contribui la identificarea slăbiciunilor (punctelor slabe) și proiectarea dezvoltării instituționale ulterioare a unității de învățământ.

Implementarea managementului calității în fiecare școală va conduce la schimbarea mentalității și atitudinii față de muncă, la crearea unor noi modele de gândire și de comportament care vor duce la îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor și activităților educaționale școlare și extrașcolare.

Deci managementul calității unei unități de învățământ constă în implementarea unui sistem propriu de calitate, care constă în planificarea calității, asigurarea calității, monitorizarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității.

Evaluarea externă a calității educației se realizează de departamente speciale ale Agenției Române de Asigurare a Calității în învățământul Preuniversitar, denumită pe scurt ARACIP, dar și de alte agenții autohtone sau internaționale, cu respectarea normelor de calitate educațională elaborate de Agenție.

3. PROBLEMATICA PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ

Scopul principal al acestui capitol este de a prezenta rezultatele cercetărilor bibliografice întreprinse pentru definirea cadrului conceptual de bază, relativ la relația managementului performanței și managementul resurselor umane. Conceptele ce vor fi abordate și prezentate sunt legate de lămurirea domeniului de cunoaștere și acțiune al performanței resursei umane în organizații, în general, și la nivelul organizațiilor de formare (din domeniul educației), prin panoramarea unor moduri de investigare a unor determinanți ai performanței la locul de muncă. De asemenea, vor fi analizate și sintetizate unele aspecte relative la evaluarea performanțelor resurselor umane (așa cum sunt ele prezentate ca rezultate ale unor cercetări recunoscute, relevante, și care au fost adoptate de practica organizațională). Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este redată prin harta conceptuală a capitolului, din Fig. 3.0.

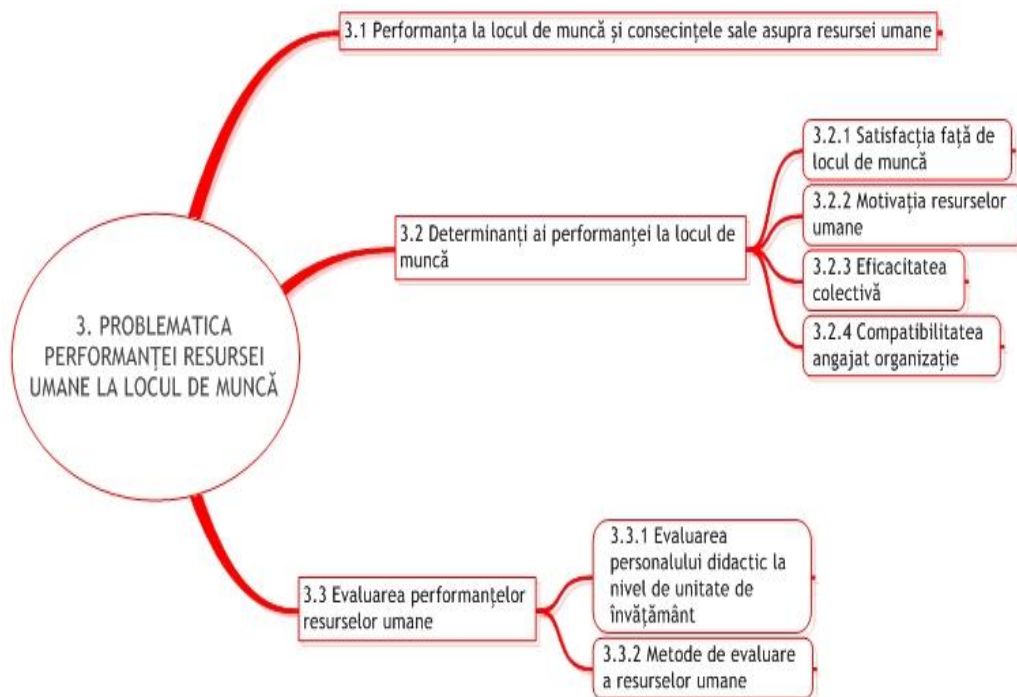


Fig. 3.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 3

Obiectivul operațional aferent cercetărilor descrise în acest capitol a fost: OP 3. Caracterizarea cadrului conceptual privind performanța resursei umane

3.1 Performanța la locul de muncă și consecințele sale asupra resursei umane

Performanța la locul de muncă este un concept esențial în literatura dedicată managementului resurselor umane, dar mai cu seamă psihologiei organizaționale, cu implicații majore asupra practicilor de la nivel managerial. Astfel, în procesul de recrutare și selecție se urmărește angajarea unor persoane despre care se crede că vor avea performanțe mai bune în muncă, comparativ cu cei ceilalți candidați. Procesul de evaluare a angajaților vizează identificarea punctelor tari și slabe ale acestora și conceperea unor programe de perfecționare profesională pentru creșterea performanței în muncă. De asemenea, managerii de resurse umane utilizează date privind performanța angajaților atât în procesul de supervizarea cât și pentru activitatea de recompensare a acestora (Wiswesvaran și Ones, 2000).

Potrivit Novac (2003), organizațiile devin competitive în situația unui management performant al resurselor, inclusiv a celor de natură umană. Acest lucru implică asigurarea unui nivel ridicat de performanță individuală, respectiv de performanță la locul de muncă. Performanța la locul de muncă este condiționată atât de dorința angajaților de a se instrui și perfecționa, cât și de capacitatea lor de a realiza sarcinile de muncă care le revin.

Performanța la locul de muncă se poate exprima prin productivitatea angajaților, deschiderea spre nou a acestora (inovativitatea) și loialitatea acestora față de locul de muncă. În ceea ce privește productivitatea, din perspectiva managementului resurselor umane, ea poate fi abordată la nivel individual și la nivel de organizație. La nivel individual, productivitatea se referă la randamentul muncii prestate de către angajați. Creșterea productivității individuale depinde de nivelul de instruire și experiența angajatului, de sistemul de remunerare și evaluare al acestuia, precum și de efortul depus în muncă.

Bernardin și Beatty (1984), citat în Wiswesvaran și Ones (2000) consideră că performanța la locul de muncă se referă la rezultatele obținute de un angajat ca urmare a desfășurării activității într-o perioadă de timp determinată. Deși aceasta depinde de o combinație de abilități, motivații și constrângeri situaționale, performanța angajatului poate fi măsurată doar în termeni de rezultate. Acest punct de vedere nu este împărtășit de Campbell ș.a. (1990) care consideră că performanța individuală la locul de muncă nu ar trebui abordată în termeni de rezultate ci în termeni comportamentali.

Un punct de vedere integrator îl aparține lui Wiswesvaran și Ones (2000). Potrivit acestora, performanța la locul de muncă se referă la activitățile, comportamentele și rezultatele angajaților care contribuie la atingerea obiectivelor organizației. Potrivit lui Kuncel ș.a. (2004) performanța la locul de muncă este rezultatul mai multor comportamente ale angajatului.

Performanța la locul de muncă poate fi evaluată pe baza a șase dimensiuni: calitatea, amploarea, oportunitatea, eficiența, nevoia de supervizare și impactul interpersonal. Este posibil ca nu toate cele șase dimensiuni să fie relevante pentru toate tipurile de activități (Kane, 1986 citat în Wiswesvaran și Ones, 2000).

Campbell (1990) a identificat opt dimensiuni ale performanței la locul de muncă:

- capacitatea de a îndeplini sarcini specifice postului: cât de bine poate cineva să îndeplinească sarcinile specifice unui loc de muncă, care diferă în mod semnificativ de sarcinile unui alt loc de muncă,

- capacitatea de a îndeplini sarcini complementare postului: cât de bine poate angajatul să îndeplinească sarcinile unui loc de muncă, care nu sunt unice ci sunt cerute în majoritatea posturilor organizației,
- abilități de comunicare verbală și scrisă: cât de bine poate salariatul să scrie sau să vorbească unei audiențe,
- capacitatea de a depune efort: cât de dedicat este angajatul la locul de muncă și cât de perseverent este în realizarea sarcinilor,
- capacitatea de a avea un comportament disciplinat: cât de mult angajatul evită comportamentele negative, cum sunt consumul de alcool, absenteismul sau încălcarea regulilor,
- facilitarea performanței proprii și a echipei: cât de mult angajatul facilitează dezvoltarea proprie și ajută colectivul să funcționeze ca un tot unitar ,
- supervizarea: cât de mult își influențează subordonații prin interacțiunea față în față,
- managementul sau administrarea: cât de bine performează angajatul în ceea ce privește realizarea unor sarcini administrative: organizarea activității și a resurselor, controlul cheltuielilor, atragerea de noi resurse.

În urma unei cercetări Wiswesvaran (1993) citat în (Wiswesvaran și Ones, 2000) a identificat 10 dimensiuni ale performanței:

- performanța globală a locului de muncă care se referă la eficacitatea globală a activității desfășurate,
- productivitatea: cantitatea sau volumul de muncă depus,
- efortul depus: munca depusă de angajat pentru îndeplinirea sarcinilor
- cunoștințele necesare desfășurării activității,
- competențe interpersonale: cât de bine se descurcă angajatul în relațiile cu alți colegi,
- competențe administrative: eficacitatea arătată de angajat în cadrul diferitelor sarcini de coordonare,
- calitatea activității desfășurate: cât de bine sunt îndeplinite sarcinile de către angajat,
- capacități de comunicare: cât de bine comunică, indiferent de context,
- abilitățile de lider: o evaluare a capacității angajatului de a crește performanța altor angajați, atitudinea față de reguli și reglementări.

Potrivit lui Trevor (2001 în Egan ș.a., 2004) la originea majorității modelelor care abordează subiectul intenția de a schimba locul de muncă se află modelul lui March și Simon (1958). Egan ș.a. (2004) afirmă că efectul negativ al intenției de a schimba locul de muncă a fost foarte bine evidențiat în literatură, cercetătorii arătând că intenția comportamentală este singurul și cel mai puternic predictor al schimbării locului de muncă (Joo, 2010). Importanța acestui construct a fost evidențiată de Cole și Bruch (2006) care consideră că intenția de a schimba locul de muncă este relevantă pentru organizații și pentru identitatea acestora. În plus, Houkes ș.a. (2003) afirmă că în literatură nu au fost încă clarificate cauzele care conduc la intenția de a schimba locul de muncă și schimbarea locului de muncă. Prin urmare, identificarea factorilor care inhibă manifestarea intenției de schimbare a locului de muncă este foarte importantă pentru organizațiile care doresc să-și păstreze angajații.

Schyns ș.a. (2007) afirmă că intenția de a schimba locul de muncă este influențată de oportunitățile care se ivesc pe piața locală a muncii. Potrivit lui

Houkes ș.a. (2003), în literatură este evidențiat faptul că, condițiile specifice locului de muncă (ex. salariul, oportunitățile de dezvoltare a carierei) sunt cauze importante al intenției de a schimba locul de muncă. De exemplu, atunci când angajații consideră că oportunitățile de dezvoltare a carierei sunt limitate sau inexistente la locul de muncă actual (sau nu sunt în concordanță cu așteptările legate de carieră ale angajatului), ei vor migra spre un loc de muncă alternativ care le oferă posibilități de dezvoltare a carierei în concordanță cu așteptările și dorințele lor. În plus, intenția de a schimba locul de muncă poate fi influențată și de oportunitățile legate de noile locuri de muncă care se ivesc în cadrul organizației în care își desfășoară activitatea angajatul. De asemenea, există și alți factori care pot influența intenția de a schimba locul de muncă, ca de exemplu: satisfacția față de viitorul carierei, identitatea organizației și recompensele financiare și non-financiare asociate locului de muncă actual (Koh și Goh, 1995). Prin urmare, la originea manifestării intenției de a schimba locul de muncă se pot afla diverși factori care pot inhiba sau determina manifestarea acesteia.

În cadrul prezentei cercetări, în loc să fie utilizat constructul *schimbarea locului de muncă*, vom utiliza *intenția de a schimba locul de muncă*. Argumentul care stă la baza acestei decizii se regăsește în lucrarea lui Chiu și Francesco (2003). Autorii afirmă în general teoria dedicată comportamentului planificat sugerează că intenția comportamentală este un predictor bun al comportamentului. În plus, Mobley ș.a. (1979) a sugerat că intențiile oferă o mai bună explicație a schimbării locului de muncă deoarece ele încorporează percepția și judecata individului.

În literatură există mai multe definiții ale intenției de a schimba locul de muncă. Intenția de a schimba locul de muncă este definită de Tett și Meyer (1993) ca fiind dorința conștientă și deliberată de a părăsi organizația, iar Houkes ș.a. (2003) o consideră a fi înclinația de a părăsi voluntar organizația. O altă definiție a intenției de a schimba locul de muncă a fost formulată de Schyns ș.a. (2007, p. 660): „intenția angajaților de a schimba voluntar locurile de muncă sau organizațiile”. În opinia noastră această definiție este mai comprehensivă deoarece reflectă intenția angajaților de a-și schimba locul de muncă fie prin renunțarea la locul de muncă actual în favoarea unui alt loc de muncă în cadrul aceleiași organizații, fie prin schimbarea locului de muncă actual cu altul din cadrul altei organizații. Analizând conținutul definițiilor prezentate mai sus se desprind două concluzii:

- (1) intenția de a schimba locul de muncă este conștientă și voluntară; și
- (2) intenția de a schimba locul de muncă a angajatului nu presupune neapărat părăsirea (schimbarea) organizației în cadrul căreia acesta își desfășoară activitatea în prezent.

În literatură dedicată pieței muncii au fost evidențiate două aspecte cu privire la schimbarea locului de muncă: (1) schimbarea locului de muncă este un fenomen inerent negativ, și (2) nivelul ratei de schimbare a locului de muncă poate fi redus prin influențarea atitudinilor angajatului cu privire la locul de muncă (Iglehart, 1990). În general, schimbarea locului de muncă este considerată adeseori ca având consecințe negative asupra organizației (Iglehart, 1990). Schyns ș.a. (2007) consideră că intenția de a schimba locul de muncă ca și factor determinant al schimbării locului de muncă trebuie prevenită deoarece generează costuri pentru organizație (de exemplu, costurile ocazionate de recrutarea și selectarea unor noi angajați, costurile asociate eșecului în recrutarea unor noi angajați competenți). Cu toate acestea, există în literatură studii în care a fost evidențiat faptul că schimbarea locului de muncă ca și consecință implicită a manifestării intenției de schimbare a locului de muncă nu are în mod necesar o conotație negativă. De exemplu, Jones și Gates (2007) au identificat o serie de beneficii pentru organizație:

reducerea salariilor și a beneficiilor pentru noii angajați comparativ cu cei care au renunțat la locul lor de muncă, economii legate de neacordarea bonusurilor asociate vechimii în muncă noilor angajați, noii angajați furnizează idei noi, dau dovadă de creativitate și inovativitate și oferă informații legate de concurență și, în plus, sunt eliminați angajații cu performanțe scăzute.

Elementele specifice ale măsurării performanței cadrelor didactice în învățământul românesc preuniversitar vor fi discutate ulterior, în sub-capitolul 2.3.

3.2 Determinanți ai performanței la locul de muncă

3.2.1 Satisfacția față de locul de muncă

Satisfacția angajatului față de locul de muncă este un subiect dezbătut în literatură de peste 75 de ani, articolul lui Hoppcock și Odom (1940), fiind chiar unul dintre cele mai citate studii în acest domeniu (peste 1355 de citări, conform căutării în baza de date Google Scholar).

Moynihan și Pandey (2007) postulează că angajații sunt conștienți de propriul nivel de satisfacție față de locul de muncă și și-l exprimă de asemenea, în mod conștient. Chiar dacă mijloacele de comunicare sunt variate (spre exemplu direct către management, ori mediat prin sindicate sau alți terți), managementul organizației, după cum arată Moynihan și Pandey, nu poate pretinde că nu are acces la aceste informații.

Încă de la început, satisfacția față de locul de muncă a fost analizată în strânsă legătură cu performanța angajatului, această relație fiind analizată din cele mai variate perspective: relație directă, mediată, moderată ori biunivocă (Judge ș.a., 2001). Dacă la început problemele abordate erau dintre cele mai simple, precum nivelul de oboseală, în timp cercetătorii au înțeles că studiarea și înțelegerea satisfacției angajaților nu este însă importantă doar la nivel microeconomic, ci și la nivel macroeconomic. Astfel, Clark (1996) argumentează că aprofundarea cunoașterii la acest nivel ar putea conduce la o mai bună înțelegere a pieței forței de muncă. Autorul arată că satisfacția angajatului a fost întotdeauna conceptualizată ca o stare de bine personală, *subiectivă*, a acestuia. Clark este de părere că tocmai subiectivismul implicat de măsurarea satisfacției angajatului i-a făcut multă vreme sceptici pe macro-economiști în a aborda astfel de subiecte.

Concluzia care se desprinde din teoretizarea lui Clark (1996) este că satisfacția reprezintă, fără dubii, un concept de natură subiectivă, care se formează în relație cu nivelul de stimulare intelectuală presupus de locul de muncă, cu nivelul salarial al angajatului individual dar și cu nivelul de remunerare al celorlalți angajați. O a doua concluzie importantă este aceea că, aproape unanim, cercetătorii consideră că satisfacția angajatului este un predictor al unor comportamente viitoare: absenteism, probabilitatea de schimbare a locului de muncă (Bright, 2008), nivelul de performanță în cadrul actualului loc de muncă (Rose ș.a., 2009; Klassen ș.a., 2010) etc.

Cercetătorii au sugerat că percepțiile cu privire la climatul organizațional sunt asociate pozitiv cu o serie de rezultate pozitive atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional printre care și satisfacția față de locul de muncă (Patterson ș.a., 2005).

Legătura de cauzalitate dintre climatul organizațional și satisfacția față de muncă a fost investigată în cadrul mai multor studii (Pritchard și Karasick, 1973; Johnson și McInty, 1998; Griffin, 2001; Patterson, 2002). Studiul realizat de Johnson

și McInty (1998) pe un eșantion de 8126 de angajați dintr-o agenție de servicii guvernamentale a relevat faptul că, climatul organizațional are o influență pozitivă asupra satisfacției față de locul de muncă.

Influența pozitivă a climatului organizațional asupra satisfacției generale față de locul de muncă a fost validată și de Griffin (2001) în contextul serviciilor publice din Arizona. Potrivit autorului, deși există o relație între aceste două constructe, aceasta este condiționată de aspecte precum sexul indivizilor.

Un alt studiu care a evidențiat natura și sensul legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și climatul organizațional a fost realizat de Patterson (2002). În acest studiu a fost demonstrat faptul că satisfacția globală față de locul de muncă este un factor mediator între climatul organizațional și productivitate. Prin urmare, satisfacția globală față de locul de muncă reprezintă o consecință a constructului climatul organizațional.

Relația dintre aceste două constructe a fost evidențiată și de James și Jones (1974) care au realizat o recenzie a literaturii privind climatul organizațional. Astfel, potrivit autorilor, între climatul organizațional și satisfacția față de locul de muncă ar putea exista o legătură dinamică care este influențată de diferitele dimensiuni ale celor două constructe.

Satisfacția față de locul de muncă are mai multe dimensiuni, iar acest aspect pare a nu fi contestat de nimeni (Novac, 2003): satisfacția generată de munca în sine, de salarii, de recunoașterea meritelor de către superiori și colegi, de relațiile cu superiorii și colegii sau de cultura organizațională. Pornind de la aceste dimensiuni, considerăm că satisfacția față de locul de muncă are atât o componentă cognitivă (de exemplu, nivelul salariilor), cât și o componentă afectivă (de exemplu, recunoașterea meritelor).

Satisfacția față de locul de muncă depinde atât de caracteristicile individuale ale resursei umane, cât și de caracteristicile locului de muncă ocupat. Între satisfacția față de locul de muncă și performanță există o legătură în sensul că neatingerea unui nivel ridicat de satisfacție de către angajați va determina disfuncționalități în obținerea performanței la locul de muncă, cu implicații asupra absenteismului și fluctuației personalului.

Organizațiile care prezintă un nivel ridicat al fluctuației de personal vor înregistra pierderi ca urmare a scăderii productivității și a creșterii timpului alocat instruirii noilor angajați. Prevenirea acestui fenomen de fluctuație se poate realiza printr-o selecție mai atentă a personalului la angajare, printr-o mai bună organizare a muncii, o mai bună orientare profesională a angajaților și printr-un sistem de remunerare echitabil.

Clark (1996) se axează pe două elemente, în esență cognitive, dar cu influențe afective:

- (1) nivelul salarial propriu și raportat la cel al grupului social de referință;
- (2) satisfacția generală referitoare la locul de muncă.

Wright (2001) concluzionează că, în ultimă instanță, satisfacția angajatului față de locul de muncă rezultă prin raportarea a ceea ce primește din partea organizației la așteptările sale. Autorul rămâne însă la un nivel general de definire, fără a detalia la ce aspecte se pot referi așteptările angajatului, respectiv ce anume ar putea acesta evalua pentru a-și forma satisfacția. Ideea că satisfacția angajatului față de locul de muncă rezultă din măsura în care organizația satisface nevoile angajatului apare și la Bright (2008), care, în plus, pe baza literaturii anterioare, identifică cinci arii care contribuie la satisfacția de ansamblu: împlinire profesională, recunoașterea meritelor, nivelul de responsabilitate, înțelegerea importanței muncii prestate și oportunitățile de avansare. Crossman și Abou-Zaki (2003) identifică la

rândul lor cinci dimensiuni ale satisfacției, incluzând salarizarea, relațiile cu colegii, relația cu superiorii, posibilitățile de promovare și condițiile generale de lucru.

3.2.2 Motivația resurselor umane

Motivația poate fi abordată ca un ansamblu de mobiluri interne care se materializează sub forma scopurilor și aspirațiilor indivizilor (Novac, 2003). Aceasta este condiționată atât de factori externi precum cei de mediu și care sunt independenți de indivizi, cât și de factori interni care țin de natura umană a indivizilor, sunt subiectivi și pot genera modificări structurale și funcționale asupra acestora.

Motivația este reprezentată de totalitatea motivelor care generează acțiuni voluntare, orientate spre o anumită direcție pentru atingerea unor obiective bine definite. Altfel spus, motivația se referă la un ansamblu de forțe care provoacă sau mobilizează individul în a se angaja într-un comportament dat (Constantin și alții, 2008). Potrivit lui (Ryan și Deci, 2000) motivația oamenilor diferă atât ca și nivel sau intensitate dar mai ales din punctul de vedere al tipurilor de motivații, a ceea ce orientează oamenii în acțiunile lor. În literatură, de a lungul timpului, au fost formulate mai multe teorii ale motivării (Leonard ș.a., 1999; Constantin și alții, 2008).

Printre care mai relevante teorii enumerăm: teoria lui Taylor conform căreia ceea ce motivează oamenii este plata pe care o primesc; teoria lui Mayo care subliniază importanța factorului uman, a satisfacției generale față de locul de muncă; teoria lui Maslow, conform căreia nevoile sunt structurate pe mai multe nivele, începând cu nevoile de bază și terminând cu nevoile de autodeterminare; teoria lui Herzberg din care rezultă două grupe de factori care afectează atitudinea angajaților față de muncă: factori motivatori (felul muncii depuse, posibilitățile de promovare, asumarea responsabilităților etc.) și factori de igienă, care se referă la condițiile în care se desfășoară munca (salariul, condițiile de muncă, siguranța locului de muncă etc.); teoria X (oamenii vor munci doar dacă sunt controlați și conduși) și teoria Y (oamenii muncesc pentru firmă dacă își ating scopurile), având ca autor pe Douglas McGregor.

Motivația față muncă este procesul care determină indivizii să genereze efort la locul de muncă (Igalens și Rousell, 1999). Cercetările privind motivația față de muncă au ca punct de plecare teoria performanțelor așteptate formulată de Victor Vroom în 1964. Conform acestei teorii, motivația depinde ceea ce oamenii își doresc și ceea ce ei cred că pot obține. O serie de cercetători au încercat să îmbunătățească modelul lui Vroom, propunând o explicație a motivației prin efortul depus la locul de muncă (Porter și Lawler, 1968; Nadler și Porter, 1977 citați în Igalens și Rousell, 1999).

În cercetările privind motivația față de muncă un loc important îl ocupă teoria autodeterminării (din engleză, *Self Determination Theory*) elaborată de Deci și Ryan în 1985. În cadrul acestei teorii autorii fac distincția dintre amotivație (lipsa de motivație în a acționa) și motivație. În cadrul motivației se face distincția dintre motivația autonomă (acțiunile desfășurate au un grad mare de libertate) și motivația controlată (acțiunile sunt realizate sub constrângerea unor factori). În cadrul motivației autonome se includ factorii motivaționali intrinseci iar în cadrul motivației controlate factorii motivaționali extrinseci (Gagne și Deci, 2005, Visser-Wijnveen ș.a., 2012). Motivația intrinsecă presupune inițierea unei acțiuni deoarece este interesantă și plăcută în timp ce motivația extrinsecă are în vedere rezultatul așteptat al unei acțiuni (Ryan și Deci, 2000).

Motivația intrinsecă este acea formă sau modalitate de motivare care există atât în natura umană, cât și în legăturile dintre indivizi și acțiunile pe care le realizează. O persoană motivată de factorii intrinseci aceasta acționează pentru plăcere, pentru căuta ceva nou sau a face față unei provocări nu datorită unor factori externi sau recompense. În cadrul teoriei autodeterminării, Deci și Ryan (1985) au formulat teoria evaluării cognitive (din engleză, *Cognitive Evaluation Theory*) conform căreia anumite elemente interpersonale (comunicarea, feedback-ul și aprecierile) au capacitatea de crește motivația intrinsecă deoarece permite satisfacerea nevoii de bază pentru competență.

Potrivit lucrării (Visser-Wijnveen, 2012) motivația intrinsecă poate îmbrăca mai multe forme: motivația de a cunoaște, motivația de realiza și motivația de a fi stimulat, fiind asociată cu îmbunătățirea performanței.

Motivația extrinsecă diferă de motivația intrinsecă și se referă la acea activitatea realizată pentru a obține anumite rezultate. Astfel, satisfacția nu provine din însăși activitatea desfășurată ci din consecințele de natura extrinsecă pe care le presupune acea activitate (Gagne și Deci, 2005). Conform teoriei evaluării cognitive factorii externi, cum ar fi: recompensele tangibile, termenele de realizare a sarcinilor, supervizarea și evaluarea au tendința de a diminua sentimentul de autonomie în desfășurarea muncii și de a submina motivația intrinsecă (Gagne și Deci, 2005). De asemenea, și motivația extrinsecă poate înregistra mai multe nivele de autonomie în desfășurarea muncii. Internalizarea și integrarea sunt procesele prin care comportamentele motivate extrinsec pot deveni mai auto-determinate (Ryan și Deci, 2000).

Potrivit lui Lou (1999) persoanele care manifestă o motivație intrinsecă puternică, cum ar fi împlinirea de sine și autodezvoltarea vor fi afectați de lipsa de control asupra activității la locul de muncă. Spre deosebire de aceștia, persoanele care au motivație extrinsecă puternică, fiind influențate de remunerare și condițiile de muncă vor acorda o atenție mai mare diverselor cerințe ale locului de muncă.

Potrivit lui Klassen et al (2012) cele mai recente cercetări în domeniul motivației față de muncă accentuează importanța relației dintre angajați și munca realizată, ceea ce a determinat acordarea unei atenții considerabile conceptului de angajament față de muncă. Angajamentul față de muncă este o stare de spirit pozitivă caracterizată prin trei componente: vigoare (energia, timpul și efortul pentru realizarea sarcinilor), dedicare (munca desfășurată este importantă) și captivare (concentrare asupra sarcinilor) (Schaufeli ș.a., 2006).

Din perspectiva teoriei autodeterminării, angajamentul față de muncă este un marker al motivației intrinseci, influențând în mod pozitiv performanțele cadrelor didactice și ale studenților (Klassen et al, 2012). Astfel, cadrele didactice manifestă un nivel ridicat de energie și eficiență care le permite realizarea cu succes a unor cerințe complexe care derivă din activitatea desfășurată. Angajamentul față de muncă este o formă de motivare autonomă care, așa cum rezultă din cercetările lui Ryan și Deci (2000) determină un nivel ridicat de creativitate și performanță. Potrivit lui Meyer și Gagne (2008) cadrele didactice care manifestă un nivel scăzut de angajament față de muncă sunt motivați de factori extrinseci, precum dorința de a obține recompense sau de a evita sancțiunile.

În literatură se face distincția între motivația de a lucra în sectorul public și motivația de a lucra pe un anumit post în sectorul public. La nivel general, motivația de a lucra în sectorul public are de a face cu pornirea intrinsecă a individului de a contribui la bunăstarea comunității (Christensen și Wright, 2011). La nivel particular însă, un individ nu va genera același nivel de performanță în orice funcție publică.

3.2.3 Eficacitatea colectivă

În opinia lui Bandura (1977) *eficacitate* reprezintă convingerile unei persoane asupra capabilităților proprii de a realiza anumite activități pentru atingerea obiectivelor propuse. Conform celor precizate în lucrarea (Goddard și Goddard, 2001), autorii acesteia identifică două tipuri distincte, dar corelate, de eficacitate: individuală (*self-efficacy*) și colectivă (*collective efficacy*). Cercetările realizate în acest domeniu au arătat existența unei relații (corelație) pozitive între eficacitatea individuală a managerilor și cea a colectivului condus, prin intermediul rezultatele obținute de subordonați (Skaalvik și Skaalvik, 2007; Gibson și Dembo, 1984; Tschannen-Moran și Hoy, 2001).

De interes pentru cercetare de față este modul în care eficacitatea colectivă este percepută ca determinant al performanței la locul de muncă, în cazul organizațiile de formare. Ca urmare, în domeniul formării sau educațional, o provocare managerială o reprezintă identificarea modalităților prin care organizațiile contribuie la succesul cursanților, elevilor sau studenților. Cunoașterea caracteristicilor organizațiile de formare asociate cu diferențe în realizările cursanților reprezintă un element important pentru dezvoltare viitoare a unităților (Goddard ș.a., 2000). Unul din cei mai importanți factori, care prezintă valori diferite între școli și are capacitatea de a influența realizările cursanților, elevilor este reprezentat de eficacitatea activității desfășurate. Așadar, diferențele între rezultatele organizațiilor de formare pot fi analizate prin prisma *eficacității colective* (Bandura 1993, Visser-Wijnveen ș.a., 2012; Skaalvik și Skaalvik, 2007; Bandura, 2006).

Analizând rezultatele cercetărilor din domeniul educațional, Tschannen-Moran și Hoy (2001) consideră că profesorii, care prezintă un nivel ridicat de eficacitate, au un nivel ridicat de planificare și organizare a activității, sunt mai receptivi la noi idei, sunt mai puțin critici față de greșelile elevilor și sunt dispuși să experimenteze noi metode pentru a se adapta cerințelor elevilor și studenților. De asemenea, cadrele didactice cu un nivel ridicat de eficacitate individuală manifestă entuziasm față de procesul didactic, sunt dedicați muncii desfășurate și au, ca urmare, o probabilitate mai mare de a rămâne în sistemul educațional (Tschannen-Moran și Hoy, 2001).

Având în vedere rezultatele cercetărilor privind eficacitatea individuală, o serie de autori au avut în vedere problematica eficacității la nivel de colectiv sau organizație (Goddard ș.a., 2000, Goddard și Goddard, 2001; Patterson ș.a., 2002; Bandura, 2006; Klassen ș.a., 2010). În cadrul organizațiilor de formare, *eficacitatea colectivă* se referă la percepțiile comune ale cadrelor didactice (formatori) conform cărora organizația de tip școală, ca un tot unitar, poate planifica și executa acțiunile necesare pentru a genera un efect pozitiv asupra cursanților, elevilor (Goddard și Goddard, 2001).

Cercetarea realizată de Goddard și Goddard (2001) asupra unor școli din mediul urban, relativ la relația dintre eficacitatea individuală și colectivă, a relevat faptul că nivelul de eficacitate al profesorilor prezintă variații semnificative în rândul organizațiilor de formare investigate. Astfel, organizația (colectivul) din care face parte cadrul didactic (formatorul) are un rol important în nivelul de eficacitate raportat de aceștia. Rezultatele cercetării confirmă ipoteza formulată anterior de către autori, conform căreia această variație a eficacității individuale a cadrelor didactice poate fi explicată prin intermediul eficacității colective. Ca urmare, un nivel ridicat de eficacitate individuală a fost observat în rândul organizațiilor de formare unde eficacitatea colectivă era ridicată.

În cazul în care profesorii, formatorii au o percepție ridicată asupra capacității colective a organizației de formare, aceștia consideră că sunt generate așteptări ridicate privind activitatea pe care o desfășoară, depunând astfel eforturi ridicate pentru a obține succes. În schimb, în cazul în care eficacitatea colectivă este scăzută, este mai probabil că profesorii vor fi presați de colegii lor de a nu face schimbări în activitatea lor atunci când rezultatele cursanților, elevilor sunt nesatisfăcătoare (Goddard și Goddard, 2001).

3.2.4 Compatibilitatea angajat organizație

Compatibilitatea angajat-organizație se referă la existența unui mecanism de potrivire între valorile individuale ale angajatului și valorile organizaționale ale angajatorului (Bright, 2008; Christensen și Wright, 2011).

Christensen și Wright (2011) au demonstrat că motivația serviciului public influențează semnificativ acceptarea unui post în care angajatul să interacționeze cu clienții organizației și de asemenea un job în care logica serviciului să fie dominantă. În plus, aceiași autori au arătat că nivelul salarial tinde să aibă o influență mai scăzută în alegerea unui post în sectorul public decât în acceptarea unui post în sectorul privat. *Acestea reprezintă, în opinia noastră, argumente care ne permit să aplicăm teoria compatibilității angajat – organizație în contextul specific pe care ne propunem să îl analizăm, și anume învățământul preuniversitar din România.*

În primul rând, sistemul de învățământ este prin excelență un furnizor de servicii, deci dominanța logicii serviciilor în acest sector nu mai trebuie argumentată. În al doilea rând, prezența privată în acest domeniu este minimă: conform statisticilor oficiale, din aproximativ 2 milioane de elevi din învățământul preuniversitar primar, gimnazial și liceal, doar aproximativ 25.000 (sub 2%) sunt înscriși la unități private¹¹. Așadar, considerăm că aceste concepte teoretice expuse anterior sunt aplicabile în domeniul investigat.

Compatibilitatea dintre angajat și postul ocupat, pe de o parte, precum și compatibilitatea dintre angajat și organizație reprezintă două aspecte care dobândesc importanțe diferite în situații diferite. Sekiguchi (2007) arată că organizațiile caută persoane potrivite pentru anumite *posturi* în situațiile în care adoptă o abordare tranzacțională în ceea ce privește capitalul uman vizat: angajații trebuie să îndeplinească sarcini și atribuții precise, bine determinate (de cele mai multe ori prin proceduri interne), neașteptând de la angajați nimic în plus.

Organizațiile se vor axa însă pe compatibilitatea dintre potențialul angajat și organizație în ansamblul său în cazul în care caută să își dezvolte capitalul uman. Această abordare se înscrie într-o optică relațională, ce vizează raporturi mutual benefice pe termen lung între cele două părți implicate. Așteptările ambelor părți se vor întinde dincolo de relația contractuală: sarcinile și atribuțiile angajatului sunt de o așa natură încât nu pot fi întotdeauna verbalizate și stipulate în fișa postului, dar și angajatul are așteptări privind recompensarea suplimentară a rezultatelor care transcend fișa postului.

Morley (2007) arată că procesele de recrutare tind să acorde importanță din ce în ce mai mare compatibilității dintre organizație și angajat la nivel de personalitate și valori, în detrimentul cunoștințelor și abilităților potențialului angajat. Cercetările au arătat că această compatibilitate se poate concretiza în

¹¹ Conform datelor prezentate în *Raport privind starea învățământului preuniversitar din România*, din anul 2011

rezultate maxime dacă sunt îndeplinite simultan patru condiții (Morley, 2007; Kristoff, 1996):

- Angajatul posedă atribute similare celor organizaționale și celorlalți angajați, ceea ce le va permite să conlucreze. Billsberry (2007) argumentează că, în alegerea locului de muncă, indivizii caută să identifice (și se simt atrași de) organizații cu care se identifică sau în care întâlnesc persoane cu care se identifică, la nivel de personalitate și valori. Cronologic, aceasta este prima abordare în literatură a compatibilității angajat - organizație (Kristof-Brown ș.a., 2005);
- Angajatul posedă atribute complementare atributelor organizației, rolul său fiind tocmai acela de a completa deficitul de la nivelul atributelor organizaționale. Această condiție reprezintă rațiunea organizației în alegerea angajaților (Kristof-Brown ș.a., 2005);
- Organizația are nevoie și manifestă cerere pentru atributele specifice angajatului;
- Angajatul găsește în organizație elemente care să îi satisfacă dorințele, nevoile și preferințele.

Aceste patru condiții reprezintă în fapt patru abordări ale compatibilității angajat-organizație care se reflectă în literatură (Piasentin și Chapman, 2006), dar care rareori au fost abordate integrativ, cercetările focalizându-se de regulă doar pe câte una (Kristoff, 1996). În ultimă instanță, compatibilitatea angajat-organizație se referă la compatibilitatea generală dintre cerere și ofertă; ceea ce cer și ceea ce oferă fiecare dintre cele două părți implicate (Kristoff, 1996).

Garavan (2007) este unul dintre puținele studii longitudinale realizate în acest domeniu, dar prezintă marele avantaj că autorul a avut posibilitatea de a testa puterea de predicție în timp (pe o perioadă de 6 ani) a modelului teoretic propus. Principalul rezultat empiric obținut relevă rolul managementului și a practicilor de resurse umane în selecția noilor angajați, dar mai ales în anticiparea traiectoriei carierei acestora, în cadrul organizației, pe termen mediu. Abordarea structurată și sistematică a procesului de selecție, pornind de la anticiparea nevoilor de resurse umane viitoare ale unei organizații s-a dovedit, în cazul cercetării mai sus citate, că generează rezultate viitoare ce sunt extrem de apropiate de așteptările inițiale.

Cele mai multe dintre studiile și cercetările analizate au avut ca obiect proaspeții absolvenți ai unui program de formare, aflați în căutarea primului lor loc de muncă full-time (Billsberry, 2007; Garavan, 2007; Bright, 2008), iar aceasta pare a fi o trăsătură caracteristică, dar care a atras și critici (după cum este menționat în (Kristof-Brown ș.a., 2005)) asupra cercetărilor realizate pe subiectul compatibilității angajat-organizație. Argumentul principal este că acest context facilitează obținerea unui eșantion suficient de mare pentru a putea produce semnificație statistică (Garavan, 2007). Aceste studii s-au concentrat pe mecanismul prin care indivizii își aleg angajatorii, respectiv prin care angajatorii își aleg angajații.

O altă serie de cercetări efectuate asupra referențialului bibliografic, a urmărit identificarea unor studii ce au vizat consecințele compatibilității dintre angajat - organizație asupra relației angajat - organizație. Astfel, Kristoff-Brown ș.a. (2005) realizează o meta-analiză a acestor studii arătând că există o relație pozitivă, semnificativă statistic între compatibilitatea angajat-organizație, angajat-post și satisfacția angajatului. Cu toate acestea, Wheeler ș.a. (2007) arată că, în general, cercetările au ignorat consecințele unui nivel redus de satisfacție indus de un nivel scăzut al compatibilității angajat-organizație. Young și Hurlic (2007) și Wheeler ș.a.

(2007) încearcă să umple această lacună din cercetare. Wheeler ș.a. (2007) își concentrează cercetarea asupra intenției de părăsire a locului de muncă de către angajații nesatisfăcuți, arătând că angajații care nu se consideră potriviți pentru organizație vor părăsi organizația doar dacă consideră că există alte oportunități viabile de angajare.

Young și Hurlic (2007) extind și nuanțează această temă de cercetare, arătând că la nivel teoretic insatisfacția poate fi cauzată fie de incompatibilitate cu postul, fie de incompatibilitate cu organizația. În funcție de caz, angajatul nesatisfăcut are la dispoziție un set de diferite de alternative, el putând alege să urmeze o altă carieră în cadrul aceleiași organizații. De menționat este faptul că cercetarea prezentată în (Young și Hurlic, 2007) este validată (de observațiile și experiența cercetătorilor) doar la nivel teoretic, neexistând o validare empirică a modelului propus.

Compatibilitatea angajat - organizație s-a dovedit a nu fi un predictor puternic al performanței individuale a angajaților, deși, teoretic, această legătură ar trebui să existe. Morley (2007) arată că în literatura de specialitate nu există un acord referitor la aceste rezultate mixte. În încercarea de a explica această lacună de cunoaștere, ne propunem să analizăm potențialul efect mediator al satisfacției angajatului în susținerea compatibilității angajat - organizație. Morley (2007) discută și problematica rolului funcțiunii resurse umane în cadrul organizației, argumentând că aceasta este cea care ar trebui să asigure compatibilitatea angajat - organizații, prin procesele de selecție și evaluare a performanțelor, precum și prin sistemele de remunerare și recompensare a performanțelor.

3.3 Evaluarea performanțelor resurselor umane

Evaluarea performanțelor personalului dintr-o organizație este una din activitățile de bază ale managementului resurselor umane; această activitate permite determinarea gradului în care angajații îndeplinesc eficient sarcinile și se achită corect și complet de responsabilitățile care le-au fost atribuite.

Măsurarea performanței resurselor umane reprezintă un aspect important în managementul resurselor umane deoarece *permite identificarea și recompensarea angajaților performanți* precum și sancționarea celor care nu reușesc să îndeplinească obiectivele stabilite. În acest context, Huțu și Avasilcăi (2011) prezintă o serie de elemente care au impact asupra proiectării sistemelor de evaluare a performanței resursei umane. Așadar, organizațiile ar trebui să creeze unui climat organizațional deschis care să contribuie la îmbunătățirea fluxului de relații interpersonale și inter-departamentale.

Un alt aspect important în cadrul oricărei organizații este cel legat de *investigarea cauzelor care conduc la fluctuația de personal și conceperea, respectiv implementarea unor metode de reducere a acestor fluctuații*. De asemenea, un element critic al sistemului de evaluare a performanței angajaților este reprezentat de feedback-ul din partea angajaților cu privire la executarea sarcinilor de lucru și nivelul de performanță atins.

Valoarea critică care trebuie inclusă în cadrul sistemului de evaluare a performanței angajaților este *orientarea spre clienții interni și externi*. Cunoașterea nevoilor celor două tipuri de clienți, precum și asigurarea conexiunii dintre misiunea organizației și nevoile clienților, se constituie într-un fundament pentru sistemul de evaluare a performanței resurselor umane. *Managementul conflictelor* din cadrul organizației reprezintă un alt aspect esențial care contribuie la implementarea

eficientă a sistemelor de evaluare a performanței angajaților. De asemenea, organizațiile care doresc să implementeze un sistem de evaluare a performanței resurselor umane trebuie să se asigure că utilizează un sistem de recompense echitabil și că recunosc succesul individual, respectiv colectiv al resurselor umane.

În mod general, prin evaluarea resursei umane se stabilește măsura în care acestea își îndeplinesc sarcinile profesionale, raportat la așteptările managementului organizației. În particular, raportat contextului de cercetare aferent tezei de doctorat, prin evaluare se stabilește în ce măsură activitatea și rezultatele cadrelor didactice corespund cu așteptările conducerii instituției, ale autorităților școlare, ale familiilor elevilor și ale elevilor înșiși.

Există mai multe motive pentru care organizațiile desfășoară proceduri de evaluare (Gherguț, 2007):

- Să identifice nivelul actual al performanței în activitatea desfășurată de un individ;
- Să identifice punctele tari și slabe ale unui angajat;
- Să asigure recompensarea corectă a postului;
- Să ajute angajații să-și îmbunătățească performanța în activitatea profesională;
- Să asigure baza recompensării angajaților în relație cu contribuția lor la atingerea scopurilor organizației;
- Să motiveze membrii organizației;
- Să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională;
- Să identifice performanțele potențiale ale membrilor organizației (în scopul promovării sau transferului);
- Să asigure informația necesară pentru planificarea succesivă a activităților organizației;
- Să faciliteze autocunoașterea și conștientizarea calităților și competențelor personale și profesionale;
- Să creeze un climat de încredere reciprocă între manager și angajați;
- Să încurajeze responsabilitatea.

Potrivit Abrudan (2011) organizațiile ce doresc să obțină performanțe se deosebesc de celelalte, în principal, prin abordarea resurselor umane ca resurse strategice. Oamenii au devenit azi cheia atingerii performanței din organizații.

Din punct de vedere normativ, organizațiile constau într-un ansamblu coerent de reguli sau norme care definesc structura de bază a ordinii sociale, respectiv modelele recurente de comportare sau acțiune și de relaționare socială. În acest sens, regulile pot fi formale sau informale. Cele formale sunt incluse în legi sau prevederi (statute, regulamente) juridice. Cele informale iau forma tradițiilor, convențiilor, codurilor de conduită, ritualurilor etc., putând fi scrise sau nescrise, implicite sau explicite. Atât regulile formale, cât și cele informale pot fi asociate cu o anumită ideologie, ca formă sistematică de reglementare în care se specific raporturile trăite ale omului cu lumea (Gherguț, 2007).

Ideologiile sunt saturate de mesaje interpretative ale raporturilor reale sau posibile, fiind orientate către un trecut ce trebuie actualizat (ideologii paseiste) sau către un viitor cu o înaltă dezirabilitate (ideologii utopice) sau către un realism pragmatic al acțiunilor eficiente și bine făcute, fără proiecții specifice într-un trecut sau într-un viitor nedeterminat. Fie că sunt, fie că nu sunt asociate cu ideologii, regulile instituționale sunt încorporate sau iau forma expresivă a atitudinilor, valorilor. Regulile instituționale se află în corespondență cu anumite valori și se

exprimă interacționa nu numai prin acțiuni sau comportamente, ci și prin atitudini specifice. Se poate imagina în acest sens o matrice instituțională cu două etaje corelate: nivelul normativ și nivelul expresiv. Nivelul normativ este format din regulile formale (de tip juridic, de tip moral), acoperind diferențierea sectorială a societății. Legile juridice, deontologia profesională sunt reprezentative în acest sens (Durkheim, 1997).

Regulile formale sunt, pe de altă parte, complementare cu constrângeri informale, care sunt tradiții culturale perpetuate atâta vreme cât sunt recompensate de beneficii comportamentale (relaționale), valorice, economice etc.

În prezent, strategiile privind capitalul uman, managementul talentului și dezvoltarea leadership-ului au devenit cele mai importante activități ale departamentelor de resurse umane. Ne îndreptăm spre o eră a libertății umane, a responsabilității și inteligenței. Se recunoaște tot mai mult și mai des trecerea de la un management practicat în organizații de tip piramidal, la un management dinamic, partajat, al muncii în echipă, al organizațiilor orizontale. Astfel, se poate afirma că ierarhia activităților din domeniul resurselor umane a suferit schimbări majore și asistăm la stabilirea unor noi priorități în domeniu.

Managerilor de resurse umane le revine sarcina de a identifica acei angajați performeri cu capacități inovative, competențe, responsabilități, talent, o puternică motivație pentru succes și capacitate de învățare continuă.

Focalizarea concepției manageriale pe resursa umană reprezintă o soluție posibilă de realizare a performanțelor, indiferent de domeniu de activitate. Fără prezența efectivă a oamenilor care știu **ce, când și cum** trebuie făcut, ar fi imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele.

Dacă până nu demult interesul managerilor se concentra asupra aspectelor „tehnice”, obținerea de noi piețe, realizarea unui profit cât mai mare, introducerea noilor tehnologii, restructurarea activității, de cele mai multe ori, pierzând din vedere aspectul „uman” al activității din organizațiile lor, în prezent, activitatea de resurse umane a devenit extrem de importantă pentru a asigura organizațiilor, angajați valoroși care să contribuie la realizarea obiectivelor acestora (Abrudan, 2011).

Astăzi, organizațiile ce doresc să obțină performanțe se deosebesc de celelalte prin calitatea resurselor umane, resurse devenite strategice întrucât oamenii sunt unici în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Mecanismele economiei de piață impun practicarea unui management performant la toate nivelurile, iar aceasta nu se poate realiza fără resurse umane competente, puternic motivate pentru performanță. În contextul actual, caracterizat prin schimbări foarte rapide, resursa umană a devenit elementul central, activ și coordonator al tuturor activităților din cadrul oricărei organizații.

Practica demonstrează că în orice organizație de succes, resursele umane reprezintă nucleul în jurul cărora gravitează toate celelalte resurse (materiale, financiare, informaționale), iar problemele privind recrutarea, selecția, instruirea, perfecționarea, evaluarea, recompensarea și motivarea au devenit principalele direcții de cercetare a managementului resurselor umane a oricărei organizații. Organizațiile există deoarece oamenii au capacități fizice și intelectuale variate, dar și capacitatea de a dezvolta organizația. Prin urmare, organizațiile implică oameni și totodată depind de efortul oamenilor. Esența oricărei organizații este efortul uman, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor în cadrul organizației.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale organizației. Organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, dar investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei organizații sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia.

Resursele umane sunt singurele resurse inepuizabile de creativitate, de soluții și idei noi, originale și valoroase. Oamenii dețin potențialul necesar pentru a crea bunuri materiale și spirituale de valoare superioară, care să satisfacă cerințe noi sau să răspundă mai bine unor cerințe vechi. Oamenii proiectează și realizează bunuri și servicii, controlează calitatea, alocă resurse, iau decizii și stabilesc sau elaborează, mai presus de toate, obiective și strategii.

Încercând să depășească unele dificultăți inerente definirii conceptului de management al resurselor umane, numeroși specialiști în domeniu au identificat importante diferențe între abordarea angajaților ca personal sau ca resursă umană a organizației.

3.3.1 Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învățământ

Evaluarea se focalizează asupra progreselor înregistrate, vizând deopotrivă și ceea ce trebuie făcut pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor. Având ca scop fluidizarea comunicării dintre manageri și salariați, activitatea de evaluare oferă ambelor părți (manager, salariat) o mai bună înțelegere a sarcinilor ce trebuiesc îndeplinite, a criteriilor de apreciere a rezultatelor, a obiectivelor și a procesului prin care cel evaluat beneficiază de efectele rezultatelor obținute.

Evaluarea performanțelor resurselor umane presupune trei activități distincte: evaluarea rezultatelor, evaluarea comportamentului și evaluarea competenței profesionale.

Dacă evaluarea rezultatelor presupune aprecierea temei în care angajații își îndeplinesc într-o anumită perioadă de timp atribuțiile, sarcinile aferente posturilor pe care le ocupă, iar evaluarea comportamentului se referă la aprecierea atitudinilor angajaților din punct de vedere al interesului pentru creșterea competenței profesionale și bunul mers al firmei, evaluarea competenței profesionale constă în aprecierea potențialului profesional și a nevoilor de instruire a angajaților.

Necesitatea evaluării performanțelor angajaților provine din dorința managerilor de a fundamenta deciziile în domeniul resurselor umane, mai precis:

- pentru a identifica nivelul performanței în muncă a unui angajat;
- pentru a afla care sunt punctele tari și slabe ale unui angajat;
- pentru a permite angajaților să-și îmbunătățească performanțele;
- pentru a-i motiva pe angajați spre noi performanțe;
- pentru a-i recompensa echitabil, pe baza contribuției aduse de fiecare la realizarea obiectivelor organizației.

Evaluarea performanțelor se poate realiza de către: manageri (indiferent dacă sunt manageri de top, sau de mijloc ori de primă linie), subalterni, angajații cu statusuri egale, angajatul însuși și evaluatori externi.

La baza evaluării performanțelor angajaților stau mai multe **criterii de evaluare** și **standarde de performanță**. Dacă criteriile de evaluare vizează fie rezultatele și evenimentele trecute care au fost obținute sau care s-au întâmplat, fie

potențialul de viitor, standardele de performanță permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile de către fiecare individ din organizație.

Alegerea criteriilor de evaluare a performanțelor resurselor umane presupune identificarea prealabilă a celor mai relevante caracteristici de personalitate, responsabilități și tipuri de activități specifice fiecărui post (Gliga, 2002). Dintre criteriile de performanță se pot menționa: caracteristicile personale; orientarea spre excelență; preocuparea pentru interesul general al organizației; adaptabilitate la post etc.

Criteriile de performanță pentru evaluare cadrelor didactice din învățământul preuniversitar sunt stabilite în temeiul Legii învățământului. Pentru obținerea unor rezultate obiective, criteriile de evaluare trebuie:

- să fie clare (pentru a putea fi înțelese de evaluatori și evaluați);
- să poată fi cuantificabile (pentru ca rezultatele să nu poată fi contestate);
- numărul lor să fie redus;
- să fie aplicabile tuturor subiecților.

Standardele de performanță stabilesc ce trebuie să facă o persoană și cât de bine. Standardele de performanță se exprimă prin calificative. În general sunt folosite cinci calificative. Semnificația fiecărui calificativ folosit în evaluare este următoarea:

- FOARTE BUN (FB) = persoana îndeplinește foarte bine sarcinile repartizate și are cunoștințe de excepție.
- BUN (B) = performanța se situează în limitele superioare ale standardelor, comparativ cu ceilalți salariați.
- SATISFĂCĂTOR (M) = performanța este la nivelul minim al standardelor sau puțin deasupra lor. Acesta este nivelul minim acceptabil al performanțelor ce trebuie atinse.
- SLAB (S) = performanța este sub limita minimă a standardului, existând posibilitatea îmbunătățirii performanțelor într-un viitor apropiat.
- FOARTE SLAB (FS) = performanța este cu mult sub standard. În acest caz, se pune în mod serios problema, dacă persoana respectivă se mai poate corija și dacă mai poate fi menținută pe post.

Potrivit lui Huțu și Avasilică (2011), există mai multe **categorii de evaluatori ai performanței resurselor umane**. Datorită complexității sarcinilor de lucru care-i revin unui angajat, se recomandă utilizarea, simultană sau alternativă, a mai multor categorii de evaluatori. Prima categorie de evaluatori este reprezentată de șeful direct, care de cele mai multe ori realizează o evaluare superficială care trebuie să fie completată de un superior al șefului direct care să aducă un plus de obiectivitate și o perspectivă mai largă asupra performanței angajatului evaluat.

O altă categorie de evaluatori poate fi reprezentată chiar de angajat prin realizarea unei auto-evaluări. Auto-evaluarea se face, în general, cu ajutorul unui formular tip și prezintă o serie de beneficii. Astfel, auto-evaluarea este benefică din punct de vedere al implicării angajatului în procesul de evaluare. De asemenea, această metodă permite angajatului să-și identifice și să-și examineze punctele tari și slabe și conduce astfel la identificarea factorilor care au împiedicat realizarea standardelor de performanță prevăzute. Cu toate acestea, datorită gradului ridicat de subiectivitate cu care se realizează auto-evaluarea se recomandă utilizarea acesteia pentru scopuri care vizează dezvoltarea și nu pentru adoptarea unor decizii

administrative. Huțu și Avasilică (2011) consideră că utilizarea auto-evaluării în conjuncție cu alte surse de evaluare, reprezintă o sursă valoroasă de informații.

Ce-a de-a treia categorie de evaluatori este reprezentată de subordonați. Acest tip de evaluare presupune evaluarea performanței unui șef de către subordonații săi. În cadrul acestui tip de evaluare, subordonații trebuie să aibă în vedere câteva elemente atunci când își evaluează șefii: leadership-ul, delegarea de autoritate, interesul manifestat față de subordonați, coordonarea eforturilor membrilor echipei din subordinea sa, etc.

Colegii reprezintă cea de-a patra categorie de evaluatori. Evaluarea din partea colegilor se realizează, în general, pe baza unui formular standard. Acest tip de evaluare este valoroasă deoarece oferă informații mai realiste, mai corecte și mai valide comparativ cu cele ale șefului direct. O extensie a acestei metode este evaluarea echipei care are la bază principiile Managementului Calității Totale. Faptul că subiectul evaluării este echipa și nu individul încurajează efortul colectiv și contribuie la creșterea coeziunii echipei supuse evaluării.

Ultima categorie de evaluatori ai performanței este reprezentată de clienți. Acestea pot fi reprezentați atât de clienții interni, cât și de cei externi. Informațiile parvenite de la clienți sunt valoroase și pot fi utilizate pentru a concepe pachete salariale atractive.

Evaluarea personalului didactic la nivel de unitate de învățământ preuniversitar se face anual, conform fișei de evaluare elaborate de Ministerul Educației Naționale. Fișa de evaluare, corelată cu fișa individuală a postului, se notează prin punctaj de la 1 la 100, iar procedura de evaluare se declanșează prin autoevaluare, consemnată în fișa individuală a postului.

Pentru personalul didactic de predare, fișa de evaluare, vizată de către șeful de catedră sau de către responsabilul comisiei metodice și de către directorul unității școlare, este analizată în Consiliul de Administrație, care, în prezența persoanei în cauză, decide asupra punctajului final.

În fișa de evaluare se punctează și activitățile realizate în afara fișei individuale a postului în domeniul învățământului, precum și alte activități solicitate de conducerea unității sau de organele ierarhic superioare. Fișa de evaluare constituie un document de bază pentru stabilirea drepturilor salariale, pentru promovare și accesul la programele de perfecționare. Astfel, evaluarea cadrelor didactice nu mai este o activitate care intră strict numai în competența directorului. Ea îl privește deopotrivă pe directorul – evaluator cât și pe cel evaluat, care acum trebuie să participe conștient la aprecierea activității sale, prin autoevaluare. Încă de la începutul anului școlar, fișa de evaluare este înmănată fiecărui membru al colectivului.

Competențe urmărite în cadrul fișei de evaluare a cadrului didactic:

1. Competențe comunicaționale (comunicare cadru didactic-elev, între cadre didactice, cu părinții). Indicatori de performanță sunt: selectarea modalităților de comunicare în funcție de conținutul informației, particularitățile de vârstă și individuale ale copiilor, respectarea diversității culturale a acestora; stabilirea unor situații de comunicare care să faciliteze schimbul de informații cadru didactic-elev, elev-elev, cooperarea și interacționarea eficientă; colaborarea cu celelalte cadre didactice; comunicarea permanentă cu alte cadre didactice care desfășoară activități la aceeași grupă (opționale, extracurriculare) pentru a obține informații relevante despre evoluția elevilor; prelucrarea și corelarea informațiilor obținute pentru a determina o apreciere obiectivă a elevilor; informarea periodică a familiei copilului cu

privire la progresul acestuia, comportamentul social etc.; descoperirea cauzelor unor comportamente ale copiilor și identificarea modalităților de soluționare a acestora; îndrumarea familiei către persoane/ instituții specializate și autorizate pentru consiliere și desfășurarea unor cursuri cu părinții (în calitate de instructor autorizat).

2. Competențe proiective (planificarea și proiectarea activităților de învățare, de curriculum opțional și extrașcolar). Indicatorii de performanță se referă la: cunoașterea, respectarea și aplicarea personalizată a curriculei naționale, corespunzător specificului grupei de copii; selectarea materialelor auxiliare în conformitate cu legislația în vigoare și utilizarea lor conform capacităților de învățare ale copiilor; analizarea resurselor materiale și umane de care dispune unitatea de învățământ, precum și a intereselor copiilor în vederea stabilirii ofertei de curriculum opțional; selectarea activităților de învățare cu caracter formativ; proiectarea curriculum-ului pentru activități extrașcolare.

3. Competențe manageriale (coordonarea colectivului de preșcolari, asigurarea materialului didactic, organizarea mediului educațional). Indicatorii de performanță se referă la: identificarea mijloacelor de învățământ, a materialului didactic și a auxiliarelor didactice adecvate particularităților de vârstă ale copiilor, nivelului de dezvoltare intelectuală și conținuturilor activităților planificate; amenajarea mediului educațional în conformitate cu tipul de activitate desfășurată astfel încât să ofere posibilități multiple de desfășurare eficientă a activităților; valorizarea eforturilor tuturor copiilor prin expunerea lucrărilor realizate, prin amenajarea colțului tematic al grupei, prin marcarea diferitelor evenimente (istorice, religioase etc.); stimularea copiilor în vederea participării acestora la propria lor formare și dezvoltare; individualizarea activității cu copiii.

4. Competențe evaluative (elaborarea și utilizarea instrumentelor de evaluare și înregistrarea rezultatelor). Indicatorii de performanță se referă la: elaborarea unor instrumente alternative de evaluare, adecvate atât conținutului, cât și obiectivelor propuse; înregistrarea periodică în caietul de observații asupra copiilor, a aprecierii juste a performanțelor acestora; revizuirea periodică a planificării calendaristice sau săptămânale și ajustarea acesteia ținând cont de rezultatele evaluărilor inițiale, continue sau sumative; identificarea măsurilor ameliorative pentru copiii cu dificultăți de învățare și a măsurilor de dezvoltare pentru copiii cu performanțe.

5. Competențe de dezvoltare (participarea la activități de perfecționare). Indicatorii de performanță se referă la: identificarea necesarului propriu de formare, în funcție de dinamica informației din domeniu; manifestarea unui interes constant pentru activități care conduc la propria dezvoltare, atât în plan profesional cât și în plan personal; aplicarea, în activitatea didactică, a informațiilor obținute în cadrul întâlnirilor metodice, a cursurilor de formare sau prin studiu individual.

Evaluarea competențelor înregistrate în fișe este un ansamblu de activități grupate în trei etape (Management școlar, 2006) după cum este prezentat în Fig. 3.1.

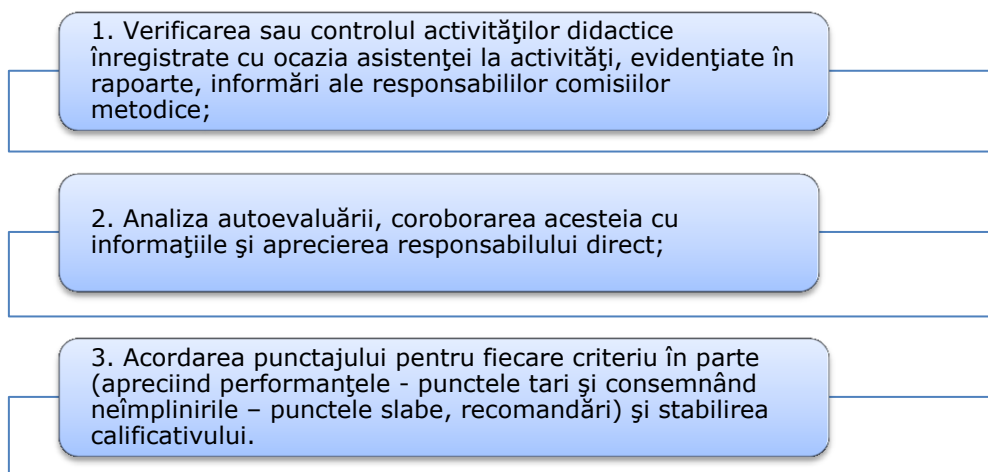


Fig. 3.1 Activități de evaluare a competențelor înregistrate în fișele de evaluare

Evaluarea performanței personalului, care joacă un rol semnificativ, din perspectiva performanței organizaționale, implică măsurarea performanței individuale sau de grup în scopul ameliorării lor. De aceea, evaluarea performanțelor cadrelor didactice nu trebuie limitată la măsurarea performanțelor anterioare, ci și la estimarea performanțelor viitoare, mai ales în cazul în care sunt urmărite obiective referitoare la formarea și dezvoltarea personalului (Stanciu ș.a., 2003).

Concluziile demersurilor cu caracter evaluativ pot avea o semnificație deosebită în contextul elaborării și aplicării unor proiecte care vizează construirea carierei profesionale.

3.3.2 Metode de evaluare a resurselor umane

Dintre cele mai întâlnite metode de evaluare a performanțelor resurselor umane se pot menționa: metodele descriptive (eseul, incidentul critic), grila de evaluare, metoda comparativă, feedback-ul de 360 de grade, teste de personalitate și interviul de evaluare.

Eseul este acea formă de evaluare liberă prin care managerul descrie performanțele fiecărui angajat. Principalul dezavantaj al acestei metode de evaluare constă în faptul că o evaluare de calitate a performanțelor depinde de abilitatea managerului de a sesiza elementele esențiale.

Incidentul critic este o altă metodă descriptivă folosită în evaluarea performanțelor salariaților, ce constă în monitorizarea incidentelor comportamentale pozitive și negative ale angajaților. Metoda permite o evaluare relevantă a performanțelor numai dacă incidentele critice sunt astfel definite încât să nu fie posibile aprecieri arbitrare. Mai mult, această metodă presupune un consum mare de timp și, de obicei, are efecte negative pe plan psihologic, generând teamă și suspiciuni.

Interviul de evaluare este un mijloc prin care pot fi contracarate suspiciunile angajaților cu privire la modul în care le sunt evaluate performanțele este interviul de evaluare. Ce este interviul de evaluare? O întâlnire oficială, față în față, între titularul postului și managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare și pe parcursul căreia se iau anumite decizii importante: promovare, retrogradare, concediere etc.

N. Mayer afirmă că există trei variante de abordare metodologică a interviului de evaluare:

1. „TELL” – Metoda „spune și convinge” - Potrivit acestei abordări, managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face și încearcă să-l convingă să accepte ceea ce s-a hotărât pentru el, din punct de vedere al îmbunătățirii performanței. Această abordare prezintă puține șanse ca angajatul să accepte versiunea managerului în legătură cu ceea ce trebuie întreprins pe viitor.

2. „TELL and LISTEN” – Metoda „spune și ascultă” - În acest caz, managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face, după care tace și ascultă atent punctul de vedere al acestuia atât în legătură cu evaluarea propriu – zisă cât și cu măsurile de îmbunătățire. Această abordare are realul avantaj de a-i prezenta angajatului modul în care evoluează, mergând apoi și mai departe prin a-l implica în găsirea de soluții viabile pentru ambele părți: individ și organizație.

3. „PROBLEM SOLVING” – Metoda “rezolvării problemei” - Conform acestei metode, rezolvarea problemei revine deopotrivă managerului și subalternului care trebuie să găsească împreună soluții la problemele cu care se confruntă. În această situație, managerul coboară de pe pedestalul său și tratează problemele de pe poziția de egalitate cu subalternii săi. Această abordare este considerată o bază ideală de evaluare, în cadrul căreia managerul abordează problemele de pe picior de egalitate cu subalternul în vederea identificării celor mai bune soluții. Această abordare se apropie în mare măsură de rolul de mentor.

Pentru ca interviul de evaluare să se desfășoare în bune condițiuni trebuie respectate câteva reguli simple dar extrem de eficiente:

- Scopul evaluării – găsirea de soluții care să ducă la îmbunătățirea performanțelor și nu la pedepsirea angajatului pentru insuccesul înregistrat;
- Ambianța din timpul interviului – să fie relaxantă;
- Discuțiile trebuie orientate spre probleme și nu spre eșecuri;
- Performanțele sunt evaluate, nu persoanele!
- Intervievații trebuie tratați cu respect;
- Discuțiile trebuie orientate spre fapte și nu spre declarații de intenții sau ipoteze;
- În finalul interviului se fac precizări privind acțiunile ce trebuie întreprinse pentru creșterea performanțelor, responsabilitățile ce-i revin interviuatului, sarcinile etc.

După cum s-a menționat anterior, metodele și tehnicile de evaluare a performanțelor în muncă sunt numeroase, iar evoluția acestora a înregistrat o dezvoltare continuă. Aprecierea rezultatelor evaluărilor, în diferite domenii de activitate, este realizată, adesea, prin aprobare iar, alteleori, acordându-se tradiționalele note din sistemul școlar sau diferite calificative (Burdus și Căprărescu, 1999).

În realitate, metodele și tehnicile de apreciere, de notare sau de evaluare a performanțelor sunt mult mai diversificate, iar calitatea evaluărilor, ca urmare a

utilizării acestora, tot mai ridicată. Astfel, teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane evidențiază numeroase încercări de clasificare a metodelor și tehnicilor de evaluare a performanțelor (Pitariu, 1994):

- scalele de evaluare: scale de evaluare grafice, scale de evaluare cu pași multipli, scala standardizată, scala pe puncte, scale de evaluare axate pe comportament, scale de observare a comportamentului;
- metodele comparative de evaluare a performanței: compararea simplă sau ierarhizarea, compararea pe perechi, compararea prin distribuție forțată;
- tehnica incidentelor critice;
- metoda listelor de verificare sau de control;
- eseurile scrise;
- analiza unui anumit domeniu;
- testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță;
- managementul prin obiective sau evaluarea prin rezultate.

Scalele de evaluare

Scalele de evaluare sunt considerate drept unele dintre cele mai vechi și mai cunoscute metode de apreciere a oamenilor sau de evaluare a performanțelor acestora. În cazul folosirii unei asemenea metode, sarcina principală a evaluatorului sau a managerului este de a estima gradul în care un individ, în general, sau un angajat, în special, posedă sau nu o anumită calitate sau dimensiune profesională.

Principiul de bază al acestei metode constă în evaluarea angajaților separat, în raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanță dintr-un set de factori, sau caracteristici specifice unei anumite profesii, sau unui anumit post, ca de exemplu, cantitatea muncii; calitatea muncii; pregătirea profesională sau nivelul de cunoștințe; inițiativa; comportamentul în muncă; disciplina muncii sau prezența la lucru (absențe și întârzieri) etc. Prin urmare, elaborarea scalelor de evaluare implică, în primul rând, stabilirea caracteristicilor, dimensiunilor sau variabilelor care descriu performanța unei activități, deoarece adesea, ceea ce reprezintă o variabilă de performanță într-o profesie, pentru altă profesie nu are o importanță deosebită (Pitariu, 1994).

Indiferent de forma pe care o iau, scalele de evaluare se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde de performanță, care reprezintă de fapt, nivelul dorit al performanțelor.

Scalele de evaluare grafice

Metoda, așa cum am precizat este foarte răspândită și are cea mai largă aplicabilitate datorită simplității ei, precum și datorită faptului că scalele de evaluare grafice sunt relativ ușor de conceput și de folosit, necesită puțin timp pentru a fie elaborate și permit analiza și compararea performanțelor diferiților angajați. Scalele de evaluare în formă grafică reprezintă cea mai folosită metodă de apreciere pentru funcțiile de birou și au fost introduse de D. G. Paterson în 1922, fiind larg utilizate în experimentele de psihologie generală. Aceste scale se caracterizează prin două elemente dintre ele este faptul că evaluatorul nu este antrenat în judecăți cantitative iar al doilea element îl reprezintă faptul că evaluatorul nu are posibilitatea să facă o discriminare atât de fină cât dorește el.

Aceste scale constau în atribuirea de etichete calităților evaluate, scurte definiții ale acestor etichetări și linii continue pe care sunt trecute un anumit număr de adjective sau simple cifre. În mod normal, numărul de diviziuni ale unei scale diferă în limite destul de mari, dar întotdeauna „media” ocupă locul central. Astfel, pentru o discriminare mai precisă se utilizează mai multe diviziuni, care să nuanțeze

mai bine însușirea evaluată; se pare însă că deși numărul optim de diviziuni ale unei scale este de cinci, unii cercetători consideră că numărul maxim de diviziuni ale unei scale nu trebuie să depășească nouă.

O serie de factori influențează aprecierea de performanțe ale angajaților. Aceștia se referă la calitatea muncii, volumul de muncă, încrederea în persoana respectivă, spiritul de inițiativă, competență, scrupulozitate. Însă unele instituții folosesc în evaluare formulare simple cuprinzând factorii menționați, urmați de o scală de evaluare în formă grafică. Acestea conțin puncte care exprimă repartizarea scorurilor (de la cinci pentru foarte bun, la 1 pentru slab sau nesatisfăcător). Scorul total pentru fiecare angajat se calculează prin însumarea punctelor acordate.

De asemenea, angajații pot fi evaluați pe baza mai multor caracteristici ale performanței, caracteristici care la rândul lor au la bază analiza sistematică a posturilor. Metoda grafică de apreciere are numeroase avantaje: este relativ ușor de elaborat și de folosit; poate include evaluarea mai multor caracteristici; scorurile angajaților pot fi comparate; este o metodă acceptată de cei evaluați; dacă este corect elaborată poate fi la fel de eficientă ca metodele complexe. Totuși metoda are și dezavantaje, fiind de multe ori criticată pentru că nu previne comiterea erorilor de evaluare; nu sunt suficient de precis definite gradele de performanță ale fiecărei caracteristici; efectul de halo (tendința de a acorda unei persoane calificative mari sau mici la toți factorii pe baza unei păreri generale despre persoana evaluată). De asemenea, calificativele verbale sau descriptive folosite pe scala de evaluare pot avea înțelesuri sau semnificații diferite pentru anumiți evaluatori sau manageri. Deci, este posibil ca gradația scalei de evaluare să nu fie bine proiectată.

Scalele de evaluare cu pași multipli

Scala de evaluare cu pași multipli constă în alcătuirea unei liste de atribute, fiecare fiind detaliat prin câteva grade, de obicei de la cinci la nouă. De la caz la caz, în funcție de particularitățile locului de muncă, se pot construi liste de dimensiuni mai mari sau mai mici. Indicat la construcția acestor scale este să se adopte o procedură de proiectare care să utilizeze un grup de experți. Astfel, se selectează un grup de experți care să formuleze setul de itemi care vor face obiectul evaluării, itemi care nu trebuie să fie dimensiuni comportamentale. De multe ori, sunt folosiți factori cum ar fi cantitatea muncii, calitatea muncii, disciplina, inițiativa, cooperarea, capacitatea de conducere, cunoștințele profesionale, iar itemii vor reflecta condițiile care vor conduce la atingerea obiectivelor organizației. Odată ce itemii sunt stabiliți, se procedează la descrierea succintă a fiecărei trepte pe care se face evaluarea.

Eficiența aprecierii personalului cu ajutorul scalelor cu pași multipli depinde de gradul de implicare al evaluatorilor în construcția lor, adică de structura grupului de experți. Chiar dacă utilizarea scalelor de evaluare se face pe scară largă, cercetările au scos la iveală multe deficiențe ale acestora. Atunci când mai mulți evaluatori completează pentru aceeași persoană o fișă de evaluare, s-a observat că discordanțele în apreciere sunt totuși destul de mari, iar fidelitatea scalelor de evaluare este, deci, adesea prea mică. O cauză frecventă a impreciziei evaluărilor este punerea unui accent prea mare pe factorii de personalitate și mai puțin pe comportamentele în muncă, asociate cu performanța. Relevant este, nu dacă o persoană este „un coleg simpatic”, ci cum se achită de sarcinile de serviciu pentru care a fost angajat.

Aceste scale de evaluare constau în alcătuirea unei liste de aspecte, calități sau dimensiuni profesionale, fiecare detaliată pe câteva grade sau niveluri de performanță. De la caz la caz, în funcție de particularitățile posturilor se pot construi liste cu grupaje de aspecte, calități sau dimensiuni profesionale specifice. Sarcina

evaluatorului constă în a marca, pentru fiecare aspect sau dimensiune profesională, căsuța care corespunde cel mai mult comportamentului celui evaluat sau nivelului de performanță al acestuia. Scalele de evaluare cu pași multipli cunosc o largă aplicabilitate, îndeosebi în domeniul industrial, deoarece oferă o imagine analitică a aspectelor sau dimensiunilor evaluate.

Scalele cu descrieri comportamentale

Până nu de mult, persista o enigmă în construcția sistemelor de apreciere: cum putem construi formulare standardizate de apreciere a comportamentului profesional, care să posede caracteristici psihometrice optime, și care să poată fi completate cu precizie și, totodată, fără prea mare dificultate, de către observatori relativ neexperimentați. Astfel, în anul 1963 Smith și Kendall sunt cei care au pus la punct o metodă eficientă de evaluare a activității asistentelor medicale, metodă care aduce o contribuție însemnată la rezolvarea enigmei enunțate. Metoda a fost apreciată ulterior ca fiind foarte potrivită pentru estimarea eficienței cadrelor de conducere din diverse domenii industriale.

Acest sistem de apreciere propus de Smith și Kendall este cunoscut ca o procedură bazată pe evaluarea comportamentală, în care fiecare scală de evaluare constă dintr-o serie de expectanțe scalate. Prin intermediul unei astfel de scale, evaluatorul notează comportamentul așteptat din partea unei persoane în timpul desfășurării activității sale. Sistemul de apreciere a fost construit plecând de la premisa că erorile de apreciere cunoscute nu pot fi evitate decât dacă evaluatorul are posibilitatea să se implice, în adevăratul sens al cuvântului, în activitatea de notare, dacă are posibilitatea să completeze formularul de apreciere onest și meticolos. Mai mult decât atât, este important și ca el să participe nemijlocit la fiecare fază de construcție a sistemului de notare respectiv.

În sistemul pe care îl prezentăm, evaluatorul nu trebuie derutat astfel încât să se creeze impresia că lucrează pe un teren incert și este împiedicat să înțeleagă finalitatea activității pe care o derulează. Mai târziu, în anul 1980, Landy și Trumb au fost cei care au arătat că logica scalei cu ancore comportamentale este că ancorele constau din propoziții explicative care pot distinge cu precizie un profesionist slab de unul foarte bun. Acest tip de scale, subliniază aceiași autori, răspund la trei criterii importante. Primul criteriu se referă la factorii de succes profesional care sunt definiți cu multă acuratețe. Ancorele descriu cu multă precizie principalele categorii poziționale ale fiecărei scale, constituind cel de al doilea criteriu, iar ultimul dintre criterii se referă la răspunsul evaluatorului care este bine dirijat prin urmărirea unor instrucțiuni precise de operare cu scala.

Scalele cu observații comportamentale

Reprezintă un tip de scale care utilizează seturi de comportamente specifice cerințelor unui loc de muncă, grupate în jurul unor diferite dimensiuni ale muncii. Astfel, evaluatorul este pus în situația de a estima frecvența cu care se manifestă comportamentele respective la persoana evaluată. Scalele cu observații comportamentale utilizează metoda Likert de însumare a notelor acordate în evaluarea diferitelor aspecte ale performanței în muncă. Practic, evaluarea constă în estimarea frecvenței cu care se produce un comportament, notarea făcându-se pe o scală cu o întindere de la 1 (aproape niciodată) la 5 (aproape întotdeauna).

Cele cinci puncte sunt definite prin procentul de timp în care comportamentul în cauză este observat. În anul 1981 au fost recomandate ca repere de notare următoarele procente: 0 - 64%, aproape niciodată, 65 - 74%, 75 - 84%, 85 - 94% și 95 - 100%, aproape întotdeauna. Nu trebuie însă înțeles că scala

de răspuns este o scală de frecvențe, evaluările pot face referire la erori de execuție, incidente critice, aprecieri cu privire la interacțiunea cu clienții.

Managerii sau evaluatorii care folosesc scale de evaluare axate pe comportament pot să constate că există o anumită dificultate în selectarea unui singur punct pe scalele respective să reprezinte performanța unui angajat, deoarece acesta poate manifesta în unele momente comportamente pozitive, iar în altele, performanțe slabe. Ca răspuns parțial la aceste probleme, au fost elaborate scalele de observare a comportamentului.

Pentru elaborarea unei asemenea scale, specialiștii în domeniu identifică, în primul rând, grupele de incidente comportamentale similare care formează, în cele din urmă, dimensiunile performanței.

Scalele de observare a comportamentului au mai multe avantaje, potrivit (Fisher ș.a., 2006): sunt bazate pe o analiză atentă a posturilor, validitatea conținutului incidentelor sau aspectelor relevante de comportament sunt evaluate direct, fiind totodată, acceptate de tribunale, pot fi de ajutor în asigurarea feedback-ului performanței angajaților, furnizează informații mult mai profunde privind performanța comparativ cu scalele de evaluare axate pe comportament.

Metode comparative de evaluare a performanței

În cadrul sistemelor de comparare a persoanelor sunt prezentate cele mai reprezentative sisteme, cum ar fi sistemul de ierarhizare, sistemul comparării pe perechi și sistemul distribuirii forțate. Dacă scalele de evaluare privesc fiecare persoană ca o individualitate, sistemele de comparare a persoanelor operează cu grupuri de indivizi care sunt comparați unii cu alții. Utilizând scalele de evaluare există riscul de a plasa pe cei evaluați către polul pozitiv sau negativ, fapt care îngreunează posibilitatea diferențierii oamenilor. Această limită este exclusă prin apelarea la sistemele evaluate bazate pe compararea celor apreciați, iar rezultatul aplicării unui sistem de apreciere prin comparare este o ierarhizare în care cel mai bun individ primește rangul 1, următorul rangul 2 și așa mai departe. Rangurile pot fi convertite în valori scalare normalizate sau clasificate în două sau mai multe grupe conform unui criteriu.

Metodele sau procedeele comparative de evaluare a performanței constau în compararea performanțelor unor angajați în raport cu performanțele altora sau în evaluarea acestora în raport cu performanțele obținute. Deoarece au în vedere performanța fiecărui angajat în raport cu ceilalți angajați, metodele comparative impun o stabilitate relativă a acestora în cadrul organizației. Cu toate că sunt ușor de explicat, de înțeles și de folosit, metodele comparative necesită cunoașterea performanțelor tuturor angajaților, lucru mai greu de realizat în condițiile unui număr mai mare al acestora.

De asemenea, având un caracter subiectiv, cu atât mai mult cu cât se realizează în raport cu performanțele generale ale angajaților, comparațiile efectuate pot întreține unele tensiuni sau chiar invidii și resentimente. Compararea performanțelor se poate face în diferite moduri, ca, de exemplu: compararea simplă sau ierarhizarea, compararea pe perechi și compararea prin distribuire forțată.

Metoda ierarhizării pe baza ordinei de merit

Este un sistem cunoscut și sub denumirea de „compararea întregului grup”, sistem care constă în scrierea numelor celor evaluați pe câte un bilețel fiecare, apoi setul respectiv este oferit evaluatorului să le ierarhizeze conform unui criteriu, de la cel mai bun individ la cel mai slab. În sine, operația constă în alegerea inițială a celei mai indicate persoane, apoi a celei mai neindicate. Astfel, subiecții rămași sunt

iarăși clasificați alternativ, potrivit dihotomiei indicat / neindicat până la epuizarea lotului. Odată cu trecerea timpului discriminările sunt tot mai dificile. Când nu putem lua o decizie în cazul a două persoane, se admite un artificiu de segmentare, prin atribuirea celor două persoane a unui rang intermediar iar ierarhizarea se face doar în ordine, deci se realizează o scală ordinală, și nu se spune nimic despre distanțele care îi separă pe indivizi. Acesta a fost motivul pentru care s-a apelat la scalele de intervale care operează cu unități de măsură care ne indică și cantitativ distanța ce separă doi indivizi. Rangurile pot fi și ele convertite pe o scală de intervale după o anumită tehnică, utilizând abaterea standard ca unitate de măsură, prin transformarea valorilor ordinale în valori scalare normalizate.

Metoda comparării pe perechi

Este o tehnică sistematică de comparare a unui individ cu toți ceilalți din grup. Aici evaluarea se face pe însușiri separate sau pe baza eficienței profesionale globale. Procedura presupune parcurgerea mai multor pași. În primul rând, se începe cu alcătuirea de bilețele cu numele a câte două persoane, astfel ca fiecare individ să fie confruntat cu toți membrii grupului. Urmează sarcina evaluatorului, care este să sublinieze pe fiecare bilețel numele celui pe care îl consideră superior la însușirea evaluată. Este metoda de evaluare a performanței care compară, pe perechi, fiecare angajat cu un altul, stabilind performanța superioară din fiecare pereche de angajați. În cadrul metodei se pot forma toate combinațiile posibile de câte doi angajați. Deci, în fiecare caz în parte, evaluatorul trebuie să aprecieze care din cei doi angajați aparținând unei anumite perechi este cel mai bun din punct de vedere al performanței.

Poziția fiecărui angajat pe scara ierarhică a valorii este determinată de numărul de combinații în care angajatul a fost indicat cel mai bun.

Numărul posibil de perechi de angajați evaluați poate fi determinat astfel:

$$N_p = \frac{n(n-1)}{2} \quad (3.1)$$

în care N_p este numărul posibil de perechi de angajați;

n – numărul angajaților evaluați.

Metoda comparării pe perechi, care este considerată o metodă precisă și eficientă, asigură o comparație directă între angajații unei anumite perechi, însă poate deveni greoaie sau dificilă în situațiile în care se realizează comparații la un număr mare de angajați, deoarece numărul combinațiilor posibile este foarte mare.

Metoda distribuirii forțate

Reprezintă un sistem utilizat atunci când numărul persoanelor evaluate este foarte mare și când nu se pretinde realizarea unei discriminări fine. Astfel, evaluatorului i se impune o distribuție gaussiană și să încadreze fiecare subiect în parte într-o clasă, în baza unor procente de distribuție fixate aprioric. Ideea de la care se pleacă este că orice grup de indivizi suficient de mare se distribuie conform curbei Gauss. Astfel, curba este divizată în clase proporționale, de obicei în cinci categorii: 10% foarte buni, 20% buni, 40% medii, 20% slabi și 10% foarte slabi. Dată fiind artificialitatea metodei, este necesară o bună pregătire a evaluatorilor, în sensul că aceștia trebuie să cunoască întregul lot și să aibă clarificat conținutul fiecărui calificativ (Stanciu, 2001).

Problema principală care apare este reprezentată de faptul că, în cazul grupurilor mici de salariați, nu sunt suficiente elemente pentru a obține o distribuție normală sau anumite grupe de subordonați pot să nu se încadreze în aceste procentaje fixe. Această metodă permite evitarea erorilor de tipul indulgenței /

severității sau a tendinței centrale și este ușor de folosit. În același timp, poate crea disensiuni în cadrul grupurilor formate numai din angajați cu calificare înaltă, aceștia simțindu-se îndreptățiți să fie clasați în categoria celor cu performanțe ridicate (Stanciu, 2001, pag. 235).

Această metodă de evaluare pornește de la premisa că performanțele angajaților permit distribuția sau plasarea acestora potrivit curbei lui Gauss. Distribuția este forțată, în sensul că evaluatorul este obligat sau „forțat” să încadreze angajații în mai multe niveluri sau zone de performanță, după o pondere care urmează distribuția normală Gauss.

Prin urmare, orice organizație are posibilitatea să-și evalueze mult mai rapid angajații, prin plasarea acestora într-una din zonele de performanță care urmează distribuția normală Gauss sau într-una din categoriile valorice prestabilite. Însă, după cum este cunoscut, pentru obținerea unei distribuții de tip Gauss este necesar să existe suficiente elemente, de aceea, metoda comparării prin distribuție forțată permite obținerea unor rezultate cât mai apropiate de distribuția normală, îndeosebi în cazul grupurilor cu un număr mare de angajați sau care au o calificare mai redusă, precum și în cazul în care nu este necesară o discriminare fină, ci o repartizare grosieră.

4. FUNDAMENTAREA MODELULUI CONCEPTUAL PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFAȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE

Obiectivul operațional al acestui capitol este de a realiza cercetări teoretice pentru *definirea și descrierea detaliată a modelului conceptual* privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane din organizații, cu referire directă la organizațiile de formare de la nivel preuniversitar din România. Demersul de cercetare se va concretiza în definirea unei metodologii (scenariul de cercetare adoptat), care ulterior va permite testarea și validarea prin cercetări aplicative, experimentale a rezultatelor cercetărilor teoretice. Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, în Fig. 4.0.

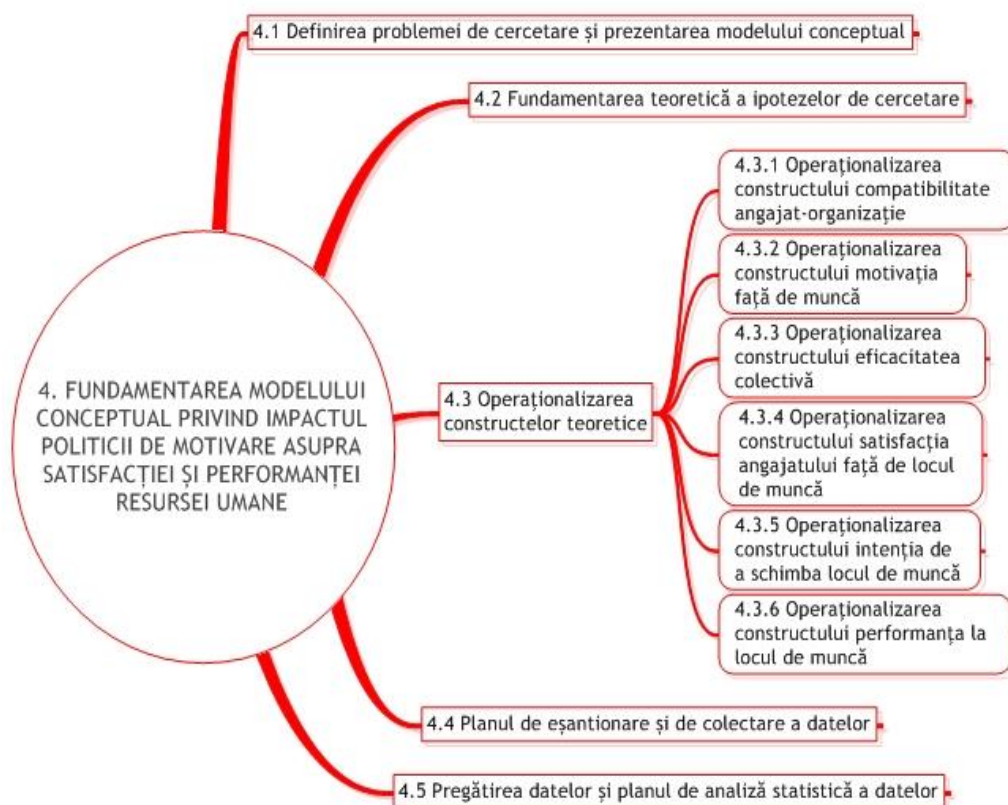


Fig. 4.0 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 4

Obiectivele operaționale aferent cercetărilor descrise în acest capitol au fost: OP 4. Elaborarea modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România; OP 4.1. Definirea problemei și fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare; OP 4.2. Operaționalizarea constructelor teoretice; OP 4.3. Planul de eșantionare și planul de analiză statistică a datelor.

4.1 Definirea problemei de cercetare și prezentarea modelului conceptual

Numeroase cercetări referitoare la performanța resurselor umane din sistemul educațional au demonstrat că reușita educațională (și ulterior profesională) a elevilor/studentilor depinde, într-o foarte mare măsură, de nivelul de motivație al resursei umane din învățământ, precum și de gradul de satisfacție profesională al acestora. Cadrele didactice charismatice, care prezintă un nivel ridicat de motivație de natură intrinsecă (dar și extrinsecă), investesc mult în activitatea lor și dau dovadă de mai multă creativitate și eficiență în rezolvarea problemelor.

Prin intermediul acestei cercetări ne propunem să investigăm influența motivației și a satisfacției față de locul de muncă, a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar românesc, asupra performanțelor în muncă ale acestora. Astfel, am identificat mai multe întrebări de cercetare care pot fi asimilate **obiectivelor cercetării**.

În primul rând ne vom focaliza asupra măsurării nivelului actual de motivare și de satisfacție al cadrelor didactice, precum și asupra factorilor determinanți ai satisfacției față de locul de muncă.

- Care este nivelul actual de motivare al cadrelor didactice, atât intrinsecă (realizările, rezultatele obținute) cât și extrinsecă (salariul, prestigiul social)?
- Care este nivelul actual al satisfacției față de locul de muncă, analizând atât satisfacția globală față de locul de muncă, cât și satisfacția cognitivă (legată de sistemul de remunerare, siguranța locului de muncă, poziția socială, oportunități de dezvoltare profesională) și cea afectivă?
- Ce influență au factorii motivaționali asupra nivelului de satisfacție? Motivația intrinsecă are un impact mai mare asupra satisfacției comparativ cu motivația extrinsecă?
- Nivelul de satisfacție față de locul de muncă diferă funcție de statutul cadrelor didactice (personal titular și personal suplinitor)?
- Ce efecte are „compatibilitatea angajat-organizație” asupra nivelului de satisfacție al cadrelor didactice?

În al doilea rând, ne propunem să identificăm efectele satisfacției față de locul de muncă precum și a nivelului de motivare asupra performanțelor resurselor umane. În acest sens, ne propunem să găsim răspunsuri la următoarele întrebări:

- Care este influența nivelului de motivare asupra percepției privind propria performanță la locul de muncă? Dar asupra intenției de părăsire a locului de muncă?
- Creșterea nivelului de satisfacție va avea ca și efect direct creșterea performanței, respectiv scăderea intenției de schimbare a locului de muncă?

- Ce tip de satisfacție (cognitivă sau afectivă) are o influență mai mare asupra performanței?

În al treilea rând, dorim să investigăm potențiale efecte moderatoare asupra principalei relații analizate – satisfacție - performanță. Astfel, întrebarea la care va trebui să răspundem este: Este influențată legătura dintre satisfacție și performanță de vechimea în învățământ a cadrelor didactice?

De asemenea, dorim să investigăm dacă există diferențe semnificative între mediile calculate la nivel de constructe, precum și între relațiile motivație - satisfacție, motivație - performanță și satisfacție - performanță în funcție de statutul personalului didactic (titular, celelalte categorii) și mediul de proveniență al respondenților.

Pornind la problema de cercetare și de la obiectivele cercetării (prezentate sub forma întrebărilor de cercetare) s-a propus următorul model conceptual al cercetării, prezentat în Fig. 4.1.

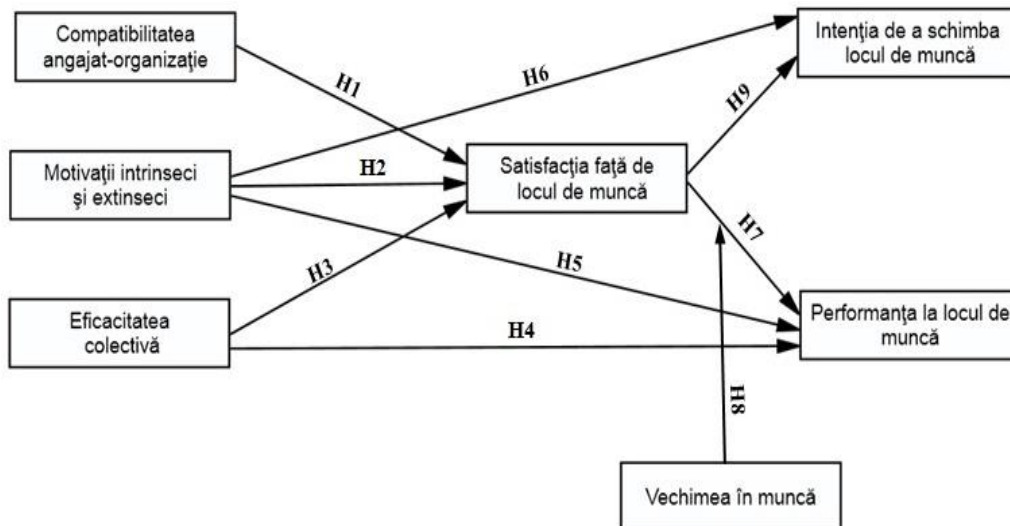


Fig. 4.1 Modelul conceptual al cercetării

4.2 Fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare

Analiza și sinteza literaturii de management a condus la formularea unor ipoteze de cercetare care vizează legăturile de cauzalitate dintre diferitele constructe incluse în modelul conceptual aferent prezentei cercetări.

Aceste ipoteze de cercetare au fost dezvoltate pentru a testa efectul pe care diferitele variabilele incluse în modelul conceptual îl au asupra satisfacției față de locul de muncă, asupra performanței individuale și a celei de grup precum și asupra intenției de schimbare a locului de muncă. De asemenea, aceste ipoteze de cercetare au fost dezvoltate pentru a testa validitatea modelului conceptual propus

în cadrul prezentei cercetări în contextul sistemului educațional preuniversitar din România.

Astfel, a fost delimitat un număr de **9 ipoteze generale de cercetare** care vizează evaluarea legăturilor care există între variabilele exogene ale satisfacției față de locul de muncă (compatibilitatea organizație - angajat, motivația de natură intrinsecă, respectiv extrinsecă, și eficacitatea colectivă a angajaților), constructul satisfacția față de locul de muncă și variabilele rezultat (performanța la locul de muncă și intenția de schimbare a locului de muncă). De asemenea, au fost formulate mai multe ipotezele de cercetare care au vizat investigarea influențelor variabilelor de control (statutul și vechimea în învățământ) asupra legăturilor dintre diferitele constructe ale modelului conceptual.

Compatibilitatea organizație - angajat reprezintă una dintre cele mai populare arii de cercetare în domeniul precum managementul general și comportamentul organizațional (Bright, 2008). Potrivit lui Downey ș.a. (1975) congruența dintre nevoile angajatului și cele ale organizației se referă la compatibilitatea organizație - angajat. Autorii afirmă că angajații care prezintă compatibilitate cu mediul lor de lucru vor fi mai performanți și mai satisfăcuți de locul lor de muncă actual decât cei care nu prezintă compatibilitate cu organizația în care muncesc. Prin urmare, satisfacția față de locul de muncă este asociată pozitiv cu compatibilitatea organizație-angajat.

Recenzia literaturii realizată de Kristof (1996) și de Kristof ș.a. (2005) a relevat faptul că în literatură există dovezi empirice care susțin ipoteza conform căreia compatibilitatea organizație - angajat exercită un efect pozitiv asupra satisfacției față de locul de muncă, fiind un factor determinant important al acesteia. De asemenea, Morley (2007) a realizat o recenzie a șase articole care au avut drept subiect compatibilitatea organizație - angajat. Potrivit lui Morley (2007), între compatibilitatea organizație - angajat și satisfacția față de locul de muncă există o relație semnificativă din punct de vedere statistic.

Astfel, un nivel scăzut al compatibilității organizație - angajat va conduce la o scădere a nivelului de satisfacție față de locul de muncă. Sensul legăturii dintre compatibilitatea organizație - angajat și satisfacția față de locul de muncă a constituit și subiectul altor studii (Bright, 2008; Wheeler ș.a., 2007). Spre exemplu, Bright (2008) a demonstrat în studiul său realizat în sectorul serviciilor publice că cele două constructe sunt puternic asociate, compatibilitatea organizație - angajat fiind un factor determinant al satisfacției față de locul de muncă. La aceeași concluzie au ajuns și Wheeler ș.a. (2007) care au arătat că între compatibilitatea organizație - angajat și satisfacția față de locul de muncă există o relație directă și pozitivă. Astfel, următoarea ipoteză de cercetare este formulată:

H1: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între **compatibilitatea organizație-angajat și satisfacția față de locul de muncă.***

Potrivit lui Ryan și Deci (2000) motivația intrinsecă este definită ca fiind realizarea unei activități pentru a dobândi mai degrabă satisfacția inerentă asociată acesteia decât pentru a beneficia de ale consecințe asociate acestei activități. Pe baza acestei definiții se poate desprinde concluzia conform căreia o consecință inerentă a manifestării unui nivel ridicat de motivație intrinsecă este satisfacția.

În literatură există studii care au investigat relația dintre motivația de natură intrinsecă și satisfacția față de locul de muncă (Karatepe și Tekinkus, 2006; Low ș.a., 2001; Luo, 1999). Mai specific, Low ș.a. (2001) au demonstrat că motivația de

natură intrinsecă este asociată pozitiv cu satisfacția față de locul de muncă, în sensul că creșterea nivelului uneia va determina creșterea nivelului celeilalte. În ceea ce privește sensul legăturii dintre cele două constructe, Karatepe și Tekinkus (2006) au arătat în studiul lor faptul că motivația intrinsecă este un antecedent al satisfacției față de locul de muncă.

În același timp, în literatură a fost clarificat faptul că recompensele de bază acordate de către angajator pentru a motiva extrinsec angajații pot afecta negativ motivația intrinsecă și implicit performanța acestora (Gagné și Deci, 2005). Cu toate acestea, potrivit lui Porter și Lawler (1968, citat în Gagné și Deci, 2005) recompensele extrinseci acordate de angajator (organizație) generează satisfacția globală a angajatului față de locul de muncă.

Prin urmare, implicarea organizației în generarea motivației de natură extrinsecă a angajatului este vitală. Moynihan și Pandey (2007) consideră că aspectul cheie în generarea unui nivel ridicat al satisfacției angajatului față de locul de muncă îl reprezintă caracteristicile locului de muncă (de exemplu, sistemul de recompense al organizației, gradul de formalizare, etc.) pe care angajatorul îl pune la dispoziția angajatului. Mai specific, „Satisfacția față de locul de muncă reflectă reacția angajatului la ceea ce primește” (Wright, 2001, p. 562).

Astfel, pentru manifestarea satisfacției față de locul de muncă, este necesar ca în prealabil angajatul să manifeste motivație de natură extrinsecă față de organizația în cadrul căreia își desfășoară activitatea. În plus, având în vedere că în cadrul prezentei cercetări satisfacția față de locul de muncă este un construct bidimensional care include dimensiunea afectivă și cea cognitivă, se justifică să considerăm motivația de natură extrinsecă (care are valențe cognitive) ca un antecedent al satisfacției față de locul de muncă.

Motivația de natură extrinsecă necesită recompense de natură tangibilă sau verbale și prin urmare, nu vine de la sine, ci este mai degrabă activată de aceste recompense (Gagné și Deci, 2005). În antiteză cu aceasta, motivația intrinsecă nu are nevoie de niciun stimul pentru a se manifesta. Prin urmare, în comparație cu motivația intrinsecă, care generează o satisfacție inerentă față de activitatea desfășurată (Ryan și Deci, 2000), motivația extrinsecă nu se activează de la sine, ci are nevoie de anumite stimulate (de exemplu, recompense financiare și non-financiare) pentru a se activa și implicit pentru a determina satisfacția față de locul de muncă. Prin urmare, manifestarea legături de cauzalitate între motivația intrinsecă și satisfacția față de locul de muncă este implicită, în timp ce legătura dintre motivația extrinsecă și satisfacția față de locul de muncă este condiționată de diverse variabile. Astfel, putem afirma că motivația intrinsecă este un factor determinant mai puternic al satisfacției față de locul de muncă comparativ cu motivația extrinsecă. În concluzie, următoarea ipoteză de cercetare este formulată:

H2: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între **motivații** (de natură intrinsecă și extrinsecă) și **satisfacția față de locul de muncă**.*

Legătura dintre eficacitatea colectivă și satisfacția față de locul de muncă a fost investigată de Klassen ș.a. (2010) în sectorul educațional din Canada, Korea și SUA. Rezultatele studiului lor au arătat că eficacitatea colectivă a profesorilor este un predictor al satisfacției profesorilor față de locul lor de muncă.

Un alt studiu care a demonstrat legătura pozitivă dintre cele două constructe a fost realizat de Walumbwa ș.a. (2004). Aceștia au arătat că eficacitatea colectivă mediază legătura dintre leadership-ul transformațional și satisfacția față de locul de

muncă. Mai specific, eficacitatea colectivă exercită un efect pozitiv asupra satisfacției față de locul de muncă.

În ceea ce privește sensul legături dintre cele două constructe, Caprara ș.a. (2003) au arătat într-un studiu derulat în sectorul învățământului preuniversitar din Italia că eficacitatea colectivă a profesorilor e un antecedent al satisfacției profesorilor față de locul de muncă. Mai mult, aceștia au arătat că influența eficacității colective asupra satisfacției față de locul de muncă este pozitivă. Prin urmare, este propusă următoarea ipoteză de cercetare:

H3: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între **eficacitatea colectivă** și **satisfacția față de locul de muncă**.*

Reducerea nivelului perceput al eficacității colective poate conduce la tensiune deoarece aceste percepții sporesc incertitudinea angajatului cu privire la efort, efort care conduce la un nivel ridicat al performanței la locul de muncă (Jex și Gudanowski, 2006). Observația lui Jex și Gudanowski (2006) subliniază importanța eficacității colective în asigurarea unui nivel ridicat al performanței în muncă.

Legătura pozitivă dintre cele două constructe a fost investigată în mai multe studii (Lam ș.a., 2002; Salanova ș.a., 2003; Peterson ș.a., 2000). Lam ș.a. (2002) afirmă că indivizii care au un nivel ridicat al eficacității colective sunt înclinați să se implice activ în soluționarea sarcinilor de serviciu atunci când au oportunitatea deoarece au încrederea că împreună cu partenerii colegi vor putea să îmbunătățească nivelul performanței la nivelul grupului.

În plus, potrivit autorilor, atât eficacitatea colectivă cât și cea individuală au o influență semnificativă asupra performanței la locul de muncă a angajaților chinezi. Un alt argument care susține această ipoteză se regăsește în lucrarea lui Peterson ș.a. (2000). Aceștia au arătat că eficacitatea colectivă influențează performanța la nivel individual și la nivel de grup.

Într-un studiu realizat pe un eșantion format din studenți, Salanova ș.a. (2003) au demonstrat efectul moderator al eficacității colective asupra relației dintre bunăstare și performanța la locul de muncă. De asemenea, aceștia au arătat că nivelul performanței la locul de muncă este scăzut în cazul unui nivel redus al eficacității colective. În concluzie, ipoteza de cercetare următoare este propusă:

H4: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între **eficacitatea colectivă** și **performanța la locul de muncă**.*

La nivel conceptual, Miller (2002, citat în Karatepe și Tekinkus, 2006) afirmă că angajații motivați intrinsec sunt inovativi și au performanțe ridicate la locul de muncă, iar Deci și Ryan (1985 în Curry ș.a., 1990) afirmă că cercetătorii au descoperit că motivația intrinsecă este asociată cu un nivel mai ridicat de performanță comparativ cu cea de natură extrinsecă.

În literatură există studii în care a fost demonstrat faptul că motivația de natură intrinsecă influențează pozitiv performanța în muncă a angajaților sau percepția asupra acestei performanțe (Tyagi, 1985; Babakus ș.a., 1996). Un studiu care oferă suport pentru această ipoteză a fost derulat de Karatepe și Tekinkus (2006) în sectorul serviciilor bancare din Turcia. Autorii au demonstrat că motivația de natură intrinsecă este un factor determinant important al performanței angajaților la locul de muncă.

În sectorul non-profit, Grant (2008) a arătat că motivația intrinsecă are un efect moderat asupra performanței în muncă a voluntarilor, iar în contextul

academic, Pintrich și Groot (1990) au arătat că valorile intrinseci al studenților se corelează pozitiv cu performanța acestora. Un alt studiu în care a fost demonstrată legătura pozitivă dintre motivația de natură intrinsecă și performanța în muncă a fost realizat de Baker (2003). În studiul longitudinal realizat de acesta în contextul învățământului superior, a fost evidențiată influența pozitivă pe care motivația intrinsecă o are asupra performanței în muncă a angajaților.

În literatură a fost evidențiat faptul că motivația angajaților exercită un efect pozitiv asupra performanței la locul de muncă a acestora (Walker ș.a., 1977). În sistemul educațional, Lin ș.a. (2001) au arătat că atât motivația intrinsecă cât și ce extrinsecă exercită o influență pozitivă asupra performanței elevilor. O observație interesantă se desprinde din studiul lor și anume, influența motivației intrinseci asupra performanței este mai puternică decât cea a motivației extrinseci. Potrivit lui Davis ș.a. (1992), motivația extrinsecă contribuie la îmbunătățirea performanței angajaților la locul de muncă.

Efectul motivației extrinseci asupra performanței în muncă a fost investigat și de Benabou și Tirole (2003). Autorii au arătat că motivația extrinsecă are o influență pozitivă, dar limitată asupra performanței în muncă. De asemenea, Alonso și Lewis (2001) au demonstrat că, în cazul serviciilor federale, angajații care se așteaptă să primească recompense materiale (deci sunt motivați extrinsec) pentru performanțele obținute, înregistrează un nivel ridicat al performanței în muncă.

Un alt argument care susține această ipoteză se regăsește în studiul lui Kuvaas (2006). Autorul a demonstrat că nivelul salariilor primite de angajați influențează performanța de la locul de muncă a acestora. Mai exact, un nivel ridicat al salariului primit de un angajat va conduce la un nivel ridicat al performanței acestuia la locul de muncă. Astfel, următoarea ipoteză de cercetare poate fi formulată:

H5: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă) și performanța la locul de muncă.

Din Raportul privind Starea Învățământului Preuniversitar din România realizat și publicat de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului în anul 2011 se desprinde o observație interesantă cu privire la resursa umană din sistemul educațional. Mai specific, conform acestui raport reiese faptul că efectivele de cadre didactice din învățământul primar și gimnazial au scăzut în ultimii ani, numai în anul 2010/2011 numărul acestora reducându-se cu 10.226 cadre didactice față de anul școlar anterior (pag. 8). Acest aspect conduce la ideea potrivit căreia este necesar, chiar imperativ, să fie identificați factori care inhibă această tendință de scădere a numărului de cadre didactice din sistemul educațional preuniversitar românesc.

După cunoștințele noastre nu există studii care au avut drept obiectiv principal investigarea legăturii dintre motivația de natură extrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă. Cu toate acestea, în teorie se regăsesc mai mult studii care se pot constitui într-un fundament teoretic pentru ipoteza conform căreia între cele două constructe există o legătură negativă.

Astfel, Daileyl și Kirk (1992) afirmă că motivația determinată de perceperea sistemelor organizaționale ca fiind „nedrepte” precum și oportunitățile generate de existența unor locuri de muncă disponibile în cadrul altor organizații pot determina manifestarea intenției de a schimba locul de muncă actual.

În plus, potrivit lui Tzeng (2002) manifestarea motivația de a lucra influențează negativ intenția de a schimba locul de muncă. În contextul studiului

său, motivația de a lucra include următoarele aspecte: locul de muncă actual este cel visat, interesul, remunerația, inexistența unei alte alternative și așteptările familiei.

În opinia noastră, „locul de muncă actual este cel visat” poate fi asociat cu motivația intrinsecă, iar celelalte aspecte (interesul, remunerația, inexistența unor alte alternative și așteptările familiei) pot fi asociate într-o oarecare măsură cu motivația extrinsecă deoarece presupun existența unor stimulente care stau la baza manifestării motivației. Pe baza acestor analogii, putem afirma că motivația intrinsecă, respectiv cea extrinsecă exercită un efect negativ asupra intenției de a schimba locul de muncă.

Câteva studii au investigat legătura dintre motivația de natură intrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă (Houkes ș.a., 2001; Richer ș .a., 2002; Kuvaas, 2006; Dysvik și Kuvaas, 2010). Houkes ș.a. (2001) au demonstrat într-un studiu derulat în sectorul bancar din Olanda că între motivația intrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă există o corelație negativă semnificativă. Un alt argument care susține natura negativă a legăturii dintre cele două constructe a fost formulat de Kuvaas (2006). Autorul consideră că legătura dintre cele două constructe este negativă deoarece angajații care au un loc de muncă interesant, incitant și plăcut au un interes mai scăzut să renunțe la acesta. În plus, acești angajați sunt mai puțin predispuși de a fi atrași de recompensele extrinseci oferite de alte organizații. Prin urmare, un nivel ridicat al motivației intrinseci va conduce la un nivel redus al intenției de a schimba locul de muncă. De asemenea, Dysvik și Kuvaas (2010) au demonstrat că motivația de natură intrinsecă a angajaților este un predictor puternic al intenției de a schimba locul de muncă.

În ceea ce privește natura legăturii dintre cele două constructe, a rezultat din studiul lor că aceasta este negativă și semnificativă din punct de vedere statistic. Pe baza celor prezentate mai sus, formulăm următoarea ipoteză de cercetare:

H6: *Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între **motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă)** și **intenția de a schimba locul de muncă.***

Pe baza meta-analizei realizate, Judge ș.a. (2001) afirmă că în literatură există cel puțin șapte modele generale diferite care reflectă relația dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților. În studiul lor, autorii au arătat că există inconsistență în ceea ce privește relația dintre satisfacția globală față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților. Cu toate acestea, Judge ș.a. (2001) consideră că este un imperativ ca cercetările viitoare să vizeze determinarea magnitudinii relației bivariate dintre cele două constructe. Suport pentru această observație (direcție viitoare de cercetare) a lui Judge ș.a. (2001) se regăsește în lucrarea lui Tschannen-Moran și Barr (2004). Autorii afirmă că profesorii care au un nivel ridicat de performanță la locul de muncă sunt profesori care manifestă un nivel ridicat de satisfacție față de locul lor de muncă și vice-versa.

În baza celor prezentate mai sus, putem concluziona că relația dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților este una complexă și trebuie abordată cu atenție sporită. Un argument care susține această concluzie se regăsește în lucrarea lui Crossman și Abou-Zaki (2003) care afirmă că sensul legăturii dintre cele două constructe este încă neclar. Potrivit lui Euske ș.a. (1980 în Crossman și Abou-Zaki, 2003), nu este indicat să se presupună că un nivel ridicat al satisfacției față de locul de muncă va conduce la un nivel ridicat de

performanță, sau că angajații cu performanță ridicată sunt angajați satisfăcuți de locul lor de muncă.

În cadrul prezentului studiu, considerăm satisfacția față de locul de muncă ca fiind un antecedent al performanței în muncă a angajaților. Această abordare este în concordanță cu Modelul 1 din lucrarea lui, Judge ș.a. (2001). În literatură se regăsesc mai multe studii care oferă modele empirice pentru această legătură de cauzalitate (Schleicher ș.a., 2004; Shore și Martin, 1989).

În studiul realizat de Schleicher ș.a. (2004), autorii au demonstrat că legătura dintre aceste două constructe este pozitivă fiind moderată de consistența afectiv-cognitiv. Legătura directă și pozitivă dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța în muncă a angajaților a fost investigată și de Shore și Martin (1989). Aceștia au arătat că satisfacția față de locul de muncă are o influență mult mai puternică asupra performanței la locul de muncă a angajaților decât angajamentul organizațional. Prin urmare, este formulată următoarea ipoteză de cercetare:

H7: Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă.

Judge ș.a. (2001) constată că relația directă satisfacția față de locul de muncă – performanță în muncă este de domeniul trecutului în ceea ce îi privește pe cercetători, arătând că tendința este de a identifica variabile care influențează această relație (efecte mediatoare sau efecte moderatoare), ori de a realiza noi conceptualizări ale variabilelor implicate. Cercetarea noastră dorește să se înscrie în această direcție de cercetare.

Prin urmare, vom considera vechimea în învățământ ca potențială variabilă moderatoare a relației satisfacția față de locul de muncă – performanța în muncă. Astfel, următoarea ipoteză de cercetare este formulată:

H8: Legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă este moderată de vechimea în muncă.

Satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă reflectă percepția angajaților cu privire la locul lor de muncă. Potrivit lui Bright (2008), această percepție este influențată de măsura în care nevoile de bază ale angajaților sunt satisfăcute de munca lor. Prin urmare, angajații manifestă un nivel ridicat de satisfacție și ulterior, un nivel scăzut al intenției de schimbare a locului de muncă atunci când caracteristicile mediului în care muncesc le satisfac aceste nevoile (Bright, 2008).

Un alt argument care susține această ipoteză a fost formulat de Wheeler ș.a. (2007). În opinia acestora, un nivel ridicat al satisfacției față de locul de muncă va conduce la reținerea angajaților și implicit la scăderea intenției acestora de a schimba locul de muncă.

Natura și sensul legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă a constituit subiectul mai multor studii (Lu ș.a., 2002; Morley, 2007; Tett și Meyer, 1993; Egan ș.a., 2004; Poon, 2004). Morley (2007) a realizat o recenzie a literaturii în baza căreia a concluzionat că scăderea nivelului de satisfacție față de locul de muncă va conduce la creșterea intenției de a schimba locul de muncă în cazul în care indivizii identifică oportunități de locuri de muncă alternative.

Această concluzie relevă faptul că deși între cele două constructe nu există o legătură directă, aceasta este negativă. Un alt studiu care a arătat existența unei legături negative între satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă a fost realizat de Tett și Meyer (1993). Autorii au evidențiat faptul că intenția de a schimba locul de muncă este influențată într-o măsură mai mare de satisfacția față de locul de muncă decât de angajamentul organizațional.

Sensul legăturii dintre cele două constructe a fost investigat de Lambert ș.a. (2001) care au arătat că satisfacția față de locul de muncă este un antecedent important al intenției de a schimba locul de muncă. În ceea ce privește natura acestei legături, Lu ș.a. (2002) au evidențiat, în studiul realizat în sectorul serviciilor medicale, faptul că aceasta este negativă.

Un studiu care susține rezultatele studiului lui Lu ș.a. (2002) a fost realizat de Jaramillo ș.a. (2006). Autorii au demonstrat că un nivel ridicat al satisfacției față de locul de muncă va conduce la un nivel scăzut al intenției de a schimba locul de muncă. Pe baza celor prezentate mai sus, este formulată următoarea ipoteză de cercetare:

H9: Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă.

4.3 Operaționalizarea constructelor teoretice

Metodologia propusă a fi utilizată în prezenta cercetare (Fig. 4.2) constă în parcurgerea următoarelor etape: operaționalizarea constructelor prezentate în modelul conceput și dezvoltarea scalelor de măsură, stabilirea planului de eșantionare și conceperea planului de analiză a datelor.

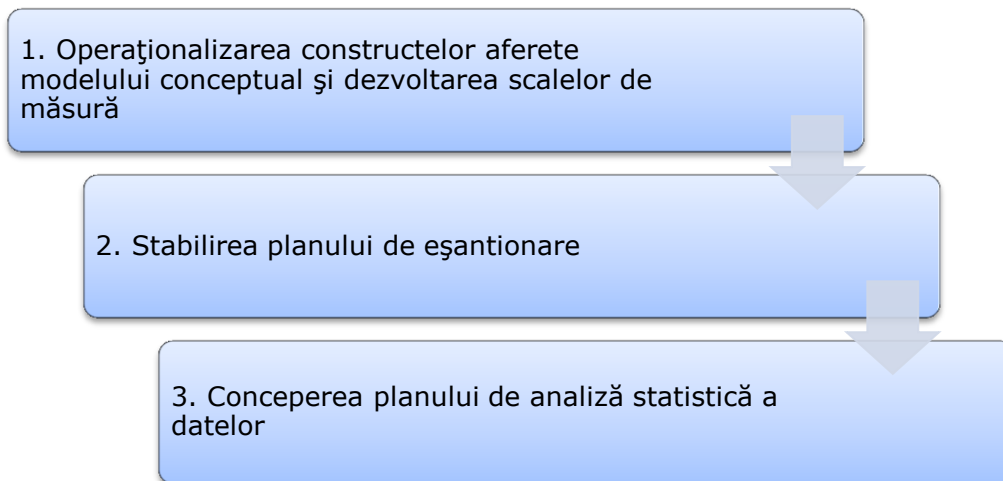


Fig. 4.2 Etapele metodologiei de cercetare

4.3.1 Operaționalizarea constructului compatibilitate angajat-organizație

Kristoff (1996) și Kristof-Brown ș.a. (2005) realizează o analiză integratoare a metodelor de măsurare a compatibilității angajat-organizație, arătând că există două mari categorii de astfel de metode: *măsurări directe* și *măsurări indirecte*.

Măsurarea directă este utilă în situația în care se dorește măsurarea percepțiilor respondenților. Kristoff (1996) argumentează însă că, deși ușor de folosit, această metodă prezintă dezavantajul că respondentul/angajatul rareori va considera ca fiind independente variabilele cauză (compatibilitatea sa cu organizația sau postul pe care îl ocupă) și efect (satisfația în muncă, spre exemplu). În aceste condiții, investigarea relației cauzale este alterată de considerente practice.

Metodele indirecte încearcă să evite tocmai acest neajuns al metodelor directe, însă operaționalizarea lor contextuală poate deveni extrem de complexă. Metodele indirecte se bazează pe măsurarea (directă) a două elemente și compararea celor două rezultate. Problema metodologică, după cum arată Kristoff (1996) și Kristof-Brown ș.a. (2005), apare însă atunci când două grupuri de respondenți (spre exemplu, din departamente diferite sau de pe poziții ierarhice diferite) sunt în dezacord cu referire la un anumit aspect. Aceasta poate însemna că anumite valori, obiective sau priorități nu sunt specifice tuturor membrilor organizației, ceea ce înseamnă că măsurarea lor la nivelul întregii organizații nu este oportună. Eliminarea din procesul de măsurare a acestor elemente ar conduce la eliminarea variației din măsurare, întrucât ar fi reținute doar elementele asupra cărora toate persoanele intervievate sunt de acord. În această situație, nu ar putea fi aplicate procedurile statistice care să analizeze relațiile prezumate.

Pentru măsurarea compatibilității angajat organizație am pornit de la instrumentele utilizate de Bright (2008), Garavan (2007) și Wheeler ș.a. (2007), care se înscriu toate în ceea ce Kristof (1997) denumește *abordarea suplimentară* (angajatul posedă atribute similare celor organizaționale și celor ale celorlalți angajați). Cele 5 afirmații față de care am solicitat respondenților să își exprime acordul sau dezacordul sunt prezentate în Tabelul 4.1.

Tabelul 4.1: Operaționalizarea constructului compatibilitatea angajat-organizație

Construct	Item	Cod
Compatibilitatea angajat-organizație	Cred în obiectivele școlii pentru care lucrez	CAO1
	Regăsesc în școală valorile în care eu cred și țelurile mele personale	CAO2
	Valorile mele de viață sunt aceleași ca și ale școlii	CAO3
	Simt că locul meu este în cadrul acestei școli	CAO4
	Mă regăsesc în ceea ce școala aceasta reprezintă	CAO5

4.3.2 Operaționalizarea constructului motivația față de muncă

Operaționalizarea constructului compatibilitatea angajat-organizație Watt ș.a. (2012) a dezvoltat o scală a factorilor ce influențează alegerea carierei de profesor (*FIT-Choise, Factor Influencing Teaching Choise*) pentru a evalua

principalele motivații ale cadrelor didactice pentru alegerea unei cariere în învățământ. Valorile motivaționale au fost grupate în valori intrinseci, valori de utilitate personală și valori de utilitate socială. În cadrul valorilor de utilitate personală au fost incluși itemi precum securitatea locului de muncă, timpul pentru familie și posibilitatea de transfer în timp ce valorile de utilitate socială se referă la dorința de a aduce o contribuție socială.

Pentru *măsurarea motivației față de muncă* Lou (1999) a utilizat o scală a importanței cu șase trepte, utilizând 5 itemi pentru motivația intrinsecă (recunoașterea, controlul, autodezvoltarea, relații interpersonale, activitate care prezintă interes) și cinci itemi pentru motivație extrinsecă (securitatea la locul de muncă, remunerare ridicată, posibilități de promovare, condiții bune de lucru, statut social).

Karatepe și Tekinkus (2006) au utilizat o scală Likert cu cinci trepte pentru a măsura motivația intrinsecă într-o cercetare a motivației, satisfacției și performanței angajaților din sectorul bancar din Turcia. Având ca punct de pornire cercetarea realizată de Low ș.a. (2001) scală de măsură a fost operaționalizată prin patru itemi: sentimentul de împlinire al activității, sentimentul de satisfacție personală, dezvoltarea personală, sentimentul de stimă de sine).

Pentru *măsurarea angajamentului față de muncă* Klassen ș.a. (2012) a utilizat o scală cu 9 itemi a angajamentului față de muncă (UWES – Utrecht Work Engagement Scale). Deși inițial scala a fost operaționalizată cu ajutorul a 17 itemi, cercetările realizate de Schaufeli ș.a. (2006) și Shimazu ș.a. (2008) au arătat că versiunea cu mai puțini itemi ai scalei prezintă caracteristici psihometrice mai stabile. Itemii utilizați în cadrul scalei au fost grupați în trei categorii: vigoare, dedicare și captivare. În cadrul factorului vigoare se regăsesc itemi precum: energia la locul de muncă, sentimentul de dorință pentru muncă și starea de spirit pozitivă existentă la locul de muncă. Factorul dedicare cuprinde itemii legați de entuziasmul de la locul de muncă, mândria de a realiza munca respectivă și efectul inspirațional al muncii efectuate. Factorul captivare este format de asemenea din trei itemi: implicarea în muncă, sentimentul de fericire determinat de munca intensă și cufundarea în muncă.

Operaționalizarea constructului motivații intrinseci este prezentată în Tabelul 4.2.

Tabelul 4.2: Operaționalizarea constructului motivații intrinseci

Construct	Itemi	Cod
Motivații intrinseci	Activitatea desfășurată în învățământ este o activitate foarte interesantă	INTR 1
	Atunci când predau elevilor îmi place mult ceea ce fac	INTR 2
	Atunci când sunt în clasă sunt implicat total de activitatea de predare	INTR 3
	Atunci când predau elevilor am un sentiment de satisfacție personală	INTR4
	Activitatea desfășurată în învățământ îmi oferă posibilități de dezvoltare personală	INTR 5
	Atunci când predau elevilor am un sentiment de autoîmplinire	INTR 6
	Activitatea desfășurată în învățământ îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societății	INTR 7

În cadrul tezei, pentru operaționalizarea constructului motivații intrinseci, s-a pornit de la conceptualizările lui Ryan și Deci (2000), Karatepe și Tekinkus (2006) și s-a considerat angajamentul în muncă un marker al motivației intrinseci, adaptând anumiți itemi din scala propusă de Klassen ș.a. (2012). De asemenea, s-a luat în considerare și cercetarea realizată de Watt ș.a. (2012) privind factorii de influență în alegerea unei cariere în învățământ, considerând factorii motivaționali de valoare socială ca și factori intrinseci.

În ceea ce privește constructul motivații extrinseci, s-a dezvoltat o scală de măsură pornind de la scala utilizată de Lou (1999) precum și de la scala utilizată Watt ș.a. (2012), considerând factorii motivaționali de valoare personală ca și factori extrinseci. Operaționalizarea constructului motivații extrinseci este prezentată în Tabelul 4.3.

Tabelul 4.3: Operaționalizarea constructului motivații extrinseci

Construct	Itemi	Cod
Motivații extrinseci	Activitatea desfășurată în învățământ oferă un grad ridicat de siguranță a locului de muncă	EXTR 1
	Activitatea desfășurată în învățământ este remunerată corespunzător	EXTR 2
	Activitatea desfășurată în învățământ se realizează în condițiile de muncă bune	EXTR 3
	Activitatea desfășurată în învățământ oferă posibilități mari de promovare în carieră	EXTR4
	Munca în învățământ oferă un timp mai mare pentru alte activități	EXTR 5
	Activitatea desfășurată în învățământ oferă cadrelor didactice un statut social	EXTR 6

4.3.3 Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă

Primele încercări de măsurare a eficacității i-au aparținut lui Bandura (1977). Subliniind faptul că măsurarea sentimentul de eficacitate individuală nu este neapărat uniform, având în vedere multitudinea de sarcini pe care cadrele didactice trebuie să realizeze, acesta a propus o scală diferențial semantică cu nouă trepte și 30 de itemi. Această scală era formată din șapte subscale: eficacitate de a influența luarea deciziilor, eficacitatea de a influența resursele școlii, eficacitatea de instruire, eficacitate de disciplinare, eficacitate pentru a angaja implicarea părinților, eficacitate pentru a angaja implicarea comunității și eficacitate pentru a crea un climat pozitiv în cadrul școlii.

Având ca și referință scala dezvoltată de Bandura (1997) o nouă scală a fost dezvoltată de Tschannen-Moran și Hoy (2001), denumită OSTES (din engleză Ohio State teacher efficacy scale). Având un număr inițial de 52 de itemi, scala a fost rafinată, fiind testată în cadrul a trei studii. În final, autorii au propus două variante a scalei: o scală redusă, formată din 12 itemi și o scală mai largă, formată din 24 de itemi. Ambele variante ale scalei sunt formate din trei dimensiuni: eficacitatea implicării elevilor, eficacitatea programului de instruire și eficacitatea managementului clasei de elevi.

Scala propusă de Goddard ș.a. (2000) pentru *măsurarea eficacității colective* a avut ca punct de pornire scala tip Likert dezvoltată de Gibson și Dembo (1984) pentru măsurarea eficacității individuale. Cei 16 itemi ai scalei lui Gibson și Dembo au fost adaptați și grupați în patru factori: competențele grupului de natură pozitivă, competențele grupului de natură negativă, sarcini educaționale de natură pozitivă și sarcini educaționale de natură negativă. Scala a fost îmbunătățită prin adăugarea de noi itemi, rezultând în final o scală de măsură Liket, cu șase trepte și 21 de itemi.

Skaalvik și Skaalvik (2007) au propus o scală cu șapte itemi având ca punct de pornire scala dezvoltată de Tschannen-Moran și Hoy (2001). Prin această scală se dorea abordarea eficacității colective ca și un construct unidimensional, fiind formată din itemi precum: instruirea, motivarea, comportamentul elevilor. Pentru măsurare s-a utilizat o scală cu cinci trepte (unde 1 – fals iar 5- adevărat).

În cadrul acestei cercetări, pentru măsurarea acestui construct s-am adaptat scala cu șapte itemi propusă de Skaalvik și Skaalvik (2007), urmărind, de asemenea, obținerea unei singure dimensiuni a constructului. Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă este prezentată în Tabelul 4.4.

Tabelul 4.4: Operaționalizarea constructului eficacitatea colectivă

Construct	Itemi	Cod
Eficacitatea colectivă	În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice	EFC 1
	Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor	EFC 2
	În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes conflictelor deoarece acționăm ca și o echipă	EFC 3
	În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes problemele disciplinare ale elevilor	EFC 4
	Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev	EFC 5
	În cadrul școlii reușim să creăm un climat sigur chiar și în cele mai dificile clase	EFC 6
	Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse	EFC 7

4.3.4 Operaționalizarea constructului satisfacția angajatului față de locul de muncă

Judge ș.a. (2001) arată că, de-a lungul timpului, problematica operaționalizării satisfacției angajaților a devenit tot mai rafinată. Astfel, măsurarea satisfacției angajatului în ultimele decenii de cercetare s-a realizat din două perspective: cognitivă și afectivă. Paradoxal, fiecare perspectivă a încercat să explice lipsa de consistență (în unele cazuri) a rezultatelor studiilor realizate din cealaltă perspectivă. Brief și Roberson (1989) discută posibilitatea ca, de fapt, ambele abordări să fie corecte, iar satisfacția să aibă o determinare duală, atât afectivă cât și cognitivă. Weiss (2002) merge chiar mai departe, discutând 3

concepte legate de satisfacția angajaților, argumentând că acestea ar trebui tratate ca și constructe teoretice distincte, nu ca dimensiuni ale aceluiași construct: evaluarea generală a locului de muncă și a postului ocupat, experiențele de natură afectivă trăite la locul de muncă și credințele referitoare la locul de muncă.

Operaționalizările satisfacției față de locul de muncă, expuse în literatură de-a lungul anilor sunt dintre cele mai diverse, în funcție de perspectiva (cognitivă sau afectivă) adoptată precum și de importanța acordată performanței în cadrul modelului conceptual testat.

Shore și Martin (1989) folosesc o scală cu un singur item, argumentând că un astfel de instrument este ușor de administrat și valid test re-test. Crossman și Abou-Zaki (2003) folosesc câte un item pentru fiecare dintre cele 5 dimensiuni ale constructului pe care le iau în considerare. De o manieră similară a procedat Bright (2008), care a utilizat o scală cu 5 itemi, fiecare dintre aceștia vizând câte o nevoie distinctă a angajatului pe care locul de muncă ar trebui să o satisfacă: împlinire profesională, recunoașterea meritelor, nivelul de responsabilitate, înțelegerea importanței muncii prestate și oportunitățile de avansare. Moynihan și Pandey (2007) au folosit o scală unidimensională cu 3 itemi (*Michigan Organizational Assessment Questionnaire*), care are în vedere doar satisfacția generală referitoare la locul de muncă, fără a detalia aspecte specifice. Karatepe și Tekinkus (2006) au utilizat scala cu 8 itemi dezvoltată de Hartline și Ferrell (1996) într-un context specific de marketing și care vizează angajații care interacționează la nivel personal cu clienții organizației. Majoritatea acestor studii se înscriu în ceea ce Weiss (2002) numește *abordarea clasică*, focalizată pe componenta afectivă.

Lăsând la o parte instrumentele de măsură simplificate amintite (care au fost utilizate cel mai probabil din considerente practice, fiind mai ușor de administrat), în cazul prezentei ceretări s-au identificat în literatură 3 scale cu un nivel de complexitate mai ridicat:

- Overall Job Satisfaction Scale (OJS), dezvoltată de Brayfield și Rothe (1951) este o scală cu 18 itemi, care vizează răspunsuri preponderent afective din partea angajatului (după cum arată Schleicher ș.a., 2004);
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), dezvoltată de Weiss, Dawis și England, (1967) care este o scală ce vizează aspecte preponderent cognitive ale muncii respondentului;
- Job Diagnostic Survey (JDS), instrument dezvoltat de instrument dezvoltat de Hackman și Oldham (1974) în scopul utilizării în sectorul public, cercetarea fiind finanțată de Departamentul de Marină Comercială a Statelor Unite ale Americii.

În cercetarea de față s-a încercat a se ține cont de punctul de vedere și direcția de cercetare exprimate de Weiss (2002) și de abordarea empirică a lui Schleicher ș.a. (2004), astfel încercând a fi utilizată o scală de măsură care să includă toate cele trei aspecte ale satisfacției: evaluarea generală (cognitivă) a locului de muncă și a postului ocupat, experiențele de natură afectivă trăite la locul de muncă și convingerile referitoare la locul de muncă.

Scala folosită se bazează pe trei instrumente de măsură întâlnite în literatură: OJS, MSQ și (parțial) JDS; s-au ales aceste trei scale întrucât reprezintă instrumente complexe; satisfacția reprezentând un construct central în cercetarea de față, nu s-a dorit a se apela la un instrument simplificat, cum sunt unele dintre

scafele utilizate în diverse cercetări (de exemplu, în cadrul cercetărilor: Shore și Martin, 1989; Crossman și Abou-Zaki, 2003; Bright, 2008, toate amintite și anterior).

S-a ales această cale pornind însă de la direcția enunțată teoretic de Weiss (2002), și aplicată empiric de Schleicher ș.a. (2004), aceea de a analiza relația satisfacție – performanță având în vedere ambele componente (afectivă și cognitivă). La acestea, în cazul cercetărilor de față s-a adăugat ca punct de pornire și scala JDS, din două motive: pe de o parte, a fost dezvoltată pentru a fi utilizată în sectorul public (chiar dacă utilizarea sa ulterioară nu s-a limitat doar la acest sector), iar pe de altă parte, a fost dezvoltată având în vedere un posibil caracter multidimensional al constructului satisfacție în muncă: satisfacția generală, satisfacția față de nivelul salarial, siguranța locului de muncă, satisfacția socială, satisfacția față de relația cu superiorii ierarhici și, în fine, oportunitățile de dezvoltare personală și profesional (Hackman și Oldham (1974).

Chiar dacă în modelul de cercetare și în ipoteze a fost utilizat/reprezentat un singur construct (satisfacția față de locul de muncă), a fost acceptată posibilitatea ca, în urma analizei datelor colectate, să fie relevate, identificate mai mult decât unul singur. Un astfel de rezultat ar fi, desigur, în concordanță cu ceea ce Weiss propune la nivel teoretic. Astfel, s-a urmărit dacă, pornind de la itemii utilizați, se vor putea releva fațetele afectivă și cognitivă ale satisfacției, dar și dacă se vor putea releva dimensiunile satisfacției în muncă propuse de Hackman și Oldham (1974).

În plus, opinăm că este posibil să fie relevate două alte dimensiuni ale satisfacției: satisfacția de natură economică și satisfacția de natură non-economică. În concluzie, măsurarea satisfacției angajatului va fi, cel puțin în primă fază, un demers exploratoriu. Abia în cea de a doua fază se vor analiza legăturile cu celelalte constructe incluse în model, în funcție de structura relevantă în etapa exploratorie.

Cele trei scale de la care s-a inițiat în elaborarea instrumentului de măsură utilizat pentru satisfacția în muncă prezintă un total de 52 de itemi. Analizând lista acestora, au fost eliminați cei duplicați (care se regăseau cu formulări diferite, dar cu același sens, în scale diferite) și pe cei care nu au aplicabilitate în sistemul de învățământ (de exemplu, „Îmi place că pot lucra singur”). În final, a fost obținut un set de 25 de itemi care acoperă ambele fațete (afectivă și cognitivă) ale satisfacției angajatului față de locul de muncă. Itemii rămași sunt prezentați în Tabelul 4.5.

Tabelul 4.5: Operaționalizarea constructului satisfacția angajatului față de locul de muncă

Construct	Itemi	Cod
Satisfacția angajatului față de locul de muncă	(În ce măsură sunteți mulțumit,-ă de următoarele aspecte ale activității dumneavoastră curente)	
	Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi	SAT1
	Statutul social conferit	SAT2
	Nivelul de competență al superiorilor direcți	SAT3
	Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dv.	SAT4
	Siguranța locului de muncă	SAT5

Construct	Item	Cod
Satisfacția angajatului față de locul de muncă	Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale	SAT6
	Salariul de bază (<i>fără a lua în considerare</i> premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, ec.)	SAT7
	Nivelul bonusurilor, premiilor și a altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salar de merit, gradație de merit, etc.)	SAT8
	Posibilitățile de avansare	SAT9
	Posibilitățile de dezvoltare profesională	SAT10
	Posibilitatea de folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă	SAT11
	Provocările de la locul de muncă	SAT12
	Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul față de următoarele afirmații referitoare la locul dumneavoastră actual de muncă	
	Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine	SAT13
	Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac	SAT14
	Prietenii mei sunt mai implicați în profesia lor decât sunt eu în a mea	SAT15
	Mă simt foarte bine la locul de muncă actual	SAT16
	Nu merg cu plăcere la lucru	SAT17
	Am senzația că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulțumit,-ă cu locul actual de muncă	SAT18
	Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează	SAT19
	Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină	SAT20
	Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant	SAT21
	Sunt dezamăgit că mi-am ales acest loc de muncă	SAT22
	Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conștiință	SAT23
	Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții	SAT24
	Mă simt împlinit,-ă la acest loc de muncă	SAT25

4.3.5 Operaționalizarea constructului intenția de a schimba locul de muncă

Pentru măsurarea intenției de a schimba locul de muncă, Chang (1999) a utilizat o scală de măsură cu 3 itemi dezvoltată de Molbley ș.a. (1978) care include următoarele aspecte: dorința de a renunța, gândul serios de a renunța și intenția de a renunța.

Cole și Bruch (2006) au utilizat o scală Likert cu cinci trepte pentru a măsura intenția de a schimba locul de muncă într-o cercetare derulată în India care a vizat relațiile dintre puterea identității organizaționale, identificarea organizațională, angajamentul organizațional și intenția de a schimba locul de muncă. Având ca punct de pornire cercetările realizate de Konovsky și Cronpanzano (1991) și Randall ș.a. (1999), scală de măsură utilizată pentru operaționalizarea intenției de a schimba locul de muncă include următorii trei itemi: „Intenționez să-mi caut un nou loc de muncă în decursul acestui an”, „Intenționez să rămân angajatul acestei organizații pe termen indefinit” (inversat) și „Mă gândesc adesea să renunț la locul meu de muncă actual”.

O alta scală pentru măsurarea intenției de a schimba locul de muncă se regăsește în lucrarea lui Sjöberg și Sverke (2000). Autorii au utilizat o scală de măsură cu trei itemi adaptați din două studii (Lyons, 1971; Camman ș.a., 1979) care au investigat acest construct: „Îmi caut în mod activ un nou loc de muncă”, „Simt că aş putea să părăsesc acest loc de muncă” și „Dacă aş fi liber în totalitate să aleg aş părăsi acest loc de muncă”.

Chiu și Francesco (2003) au măsurat intenția de a schimba locul de muncă cu ajutorul unei scale de măsură cu 5 trepte care a avut următoarea ancora: 1 = „dezacord puternic”, ..., 5 = „acord puternic”. Obiectivul acestui studiu a fost acela de a identifica factorii determinanți ai intenției de a schimba locul de muncă manifestați la nivelul individual al managerilor chinezi. Scala de măsură a inclus trei itemi, primul este dezvoltat de autor: „În ultimele luni, m-am gândit în mod serios să-mi caut un loc de muncă nou”, iar următorii doi sunt preluați din lucrările lui Jenkins (1993) și Kransz ș.a. (1995): „În prezent, îmi caut în mod activ un alt loc de muncă” și „Intenționez să părăsesc organizația în viitorul apropiat”. Fiabilitatea acestei scale de măsură a fost foarte ridicată, valoarea coeficientului alpha Cornbach fiind de 0,93.

O altă scală de măsură a intenției de schimba locul de muncă se regăsește în lucrarea lui Schyns și Croon (2006 în Schyns ș.a. 2007). Această scală este mai complexă deoarece evaluează dorința angajaților de a-și schimba locul de muncă fie în interiorul organizației în care lucrează (dobândirea unui nou post în cadrul aceleiași organizații) fi în afara acesteia (dobândirea unui nou loc de muncă în cadrul altei organizații).

Potrivit lui Schyns ș.a. (2007) această scală de măsură încorporează intenția de a schimba locul de muncă în interiorul, respectiv exteriorul organizației în care individul își desfășoară activitatea. Itemii din această scală sunt formulați sub formă de întrebări, iar scala este una cu 5 trepte (1= „niciodată”, ..., 5= „întotdeauna”). Cei patru itemi ai scalei de măsură aferente intenției de a schimba locul de muncă sunt următorii: „Cât de des te gândești să lucrezi (muncești) la un alt loc de muncă?”; „Imaginează-ți că ai avea libertatea de alegere în cadrul companiei: Există

un alt loc de muncă în cadrul acesteia pe care ți l-ai dori (l-ai prefera)?”; „Imaginează-ți că ai avea libertatea de alegere în cadrul pieței muncii: Există un alt loc de muncă în cadrul acesteia pe care ți l-ai dori (l-ai prefera)?”; „Poți să-ți imaginezi că lucrezi (muncești) la un alt loc de muncă?”.

În cadrul prezentei cercetări s-a adoptat abordarea lui Schyns ș.a. (2007) în ceea ce privește operaționalizarea intenției de a schimba locul de muncă, deoarece în cadrul acesteia s-a realizat o măsurare mai comprehensivă a acestui construct. Prin urmare, itemii din scala de măsură validată de Schyns ș.a. (2007) vor fi adaptați contextului aferent acestei cercetări. În Tabelul 4.6 este prezentată scala de măsură pe baza căreia vom realiza operaționalizarea acestui construct.

Tabelul 4.6: Operaționalizarea constructului intenției de a schimba locul de muncă

Construct	Itemi	Cod
Intenția de a schimba locul de muncă	Cât de des vă gândiți să vă găsiți un loc de muncă la o altă unitate de învățământ?	ISLM 1
	Cât de des vă gândiți să părăsiți sistemul de învățământ, pentru un post în sistemul bugetar?	ISLM 2
	Cât de des vă gândiți să vă angajați în sectorul privat?	ISLM 3

4.3.6 Operaționalizarea constructului performanța la locul de muncă

În cadrul prezentului demers de cercetare, măsurarea performanței angajaților față de locul de muncă se va face prin intermediul unui proces de autoevaluare a cadrelor didactice. Astfel, măsurarea percepției asupra performanței proprii a cadrelor didactice față de locul de muncă se va realiza pe baza dimensiunilor performanței față de locul de muncă identificate anterior (Campbell, 1990; Wiswesvaran și Ones, 2000), precum și a fișei de autoevaluare concepute de Ministerul Educației Naționale în cadrul metodologiei de evaluare anuală a personalului didactic și didactic auxiliar¹².

Tabelul 4.7: Operaționalizarea constructului performanța la locul de muncă

Dimensiuni	Itemi	Cod
1. Proiectarea activităților	Respectarea programei școlare și adaptarea acesteia la particularitățile grupei/clasei	PROI 1
	Implicarea în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare	PROI 2
	Proiectarea unor activități extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității	PROI 3

¹² <http://www.fsli.ro/metodologii/Anexa%20OECTS%206143.pdf>

Dimensiuni	Itemii	Cod
	Selectarea și utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecției	PROI 4
	Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate	PROI 5
2. Realizarea activităților	Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată	REAL 1
	Explicarea termenilor și a conceptelor utilizate	REAL 2
	Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecțiilor	REAL 3
	Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii	REAL 4
	Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate	REAL 5
	Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor	REAL 6
3. Evaluarea rezultatelor elevilor	Asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare	EVAL 1
	Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat	EVAL 2
	Măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste	EVAL 3
	Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor	EVAL 4
	Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice	EVAL 5
4. Managementul clasei de elevi	Stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice	MGM 1
	Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic	MGM 2
	Identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora	MGM 3
	Anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora în situația în care acestea au loc	MGM 4
	Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor	MGM 5

Dimensiuni	Itemii	Cod
5. Dezvoltare profesională și leadership	Dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare	DEZV 1
	Dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, familiile elevilor	DEZV 2
	Inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară	DEZV 2
	Inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare	DEZV 4
	Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare	DEZV 5
6. Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției	Implicarea în realizarea ofertelor educaționale	INSTI 1
	Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor și competițiilor școlare	INSTI 2
	Participarea la activități extracurriculare și extrașcolare	INSTI 3
	Promovarea ofertei educaționale în cadrul comunității	INSTI 4
	Implicarea activă în crearea unei culturi a calității la nivelul organizației	INSTI 5

Ca urmare, a fost dezvoltată o scală de măsură a performanței la locul de muncă, scală ce are 7 dimensiuni: proiectarea activității, realizarea activității, evaluarea rezultatelor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției. Operaționalizarea constructului este prezentată în Tabelul 4.7.

4.4 Planul de eșantionare și de colectare a datelor

Relațiile dintre constructe incluse în modelul conceptual din cadrul prezentei cercetări au fost investigate în diverse contexte și culturi (țări). Pentru a demonstra caracterul universal valabil al constructelor și a scalelor utilizate pentru operaționalizarea acestora, avem drept obiectiv investigarea și validarea acestora în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar din România.

Pentru a îndeplini acest obiectiv este necesară identificarea eșantionului asupra căruia va fi testată validitatea modelului conceptual propus și implicit validitatea ipotezelor de cercetare asimilate acestuia. Prin urmare, trebuie realizată conceperea planului de eșantionare care presupune identificarea și delimitarea populației statistice, definirea unității declarante și selectarea tehnicilor de eșantionare care vor fi utilizate.

Eșantionarea populației

Potrivit lui Burns și Bush (1999), prima etapă în conceperea planului de eșantionare presupune definirea populației statistice investigate. Pornind de la obiectivele cercetării se pune problema definirii limitelor populației statistice în contextul prezentei cercetări din care se va extrage ulterior un eșantion reprezentativ. Astfel, în cadrul prezentei cercetări populația statistică investigată este definită ca fiind totalul unităților de învățământ preuniversitar din României. În ceea ce privește unitatea declarată, aceasta va fi reprezentată de orice cadru didactic care își desfășoară activitatea în cadrul unităților de învățământ preuniversitar menționate mai sus, indiferent de vârstă, sexul, vechimea în muncă sau statutul acestuia în cadrul instituției de învățământ analizate.

După ce a fost realizată delimitarea populației statistice, următoarea etapă a planului de eșantionare constă în alegerea tehnicilor de eșantionare care vor fi utilizate în cadrul prezentei cercetări. În literatură au fost identificate două categorii de tehnici de eșantionare (Tashakkori și Teddlie, 2002): *tehnici de eșantionare probabilistice* (de exemplu, eșantionarea aleatoare simplă, eșantionarea aleatoare sistematică, eșantionarea aleatoare stratificată etc.) și *tehnici de eșantionare neprobabilistice* (de exemplu, eșantionarea de conveniență, eșantionarea neprobabilistică stratificată și aleatoare, eșantionarea „bulgăre de zăpadă” etc.).

Potrivit lui Bernard (2006), utilizarea tehnicilor de eșantionare neprobabilistice în selectarea eșantionului contribuie la sporirea credibilității rezultatelor și la creșterea validității interne. Având în vedere că tehnicile de eșantionare variază în ceea ce privește acuratețea și fiabilitatea, Malhorta ș.a. (1996) afirmă că se recomandă utilizarea mai multor tehnici de eșantionare. Pe baza acestor argumente, ***în cadrul prezentei cercetări se vor utiliza două tehnici neprobabilistice de eșantionare pentru a selecta eșantionului care urmează să fie investigat. Tehnicile de eșantionare selectate sunt reprezentate de eșantionarea de conveniență și eșantionarea tip „bulgăre de zăpadă”.***

Eșantionarea de conveniență presupune extragerea elementelor dintr-un grup care este ușor accesibil cercetătorului și este una dintre cele mai des utilizate tehnici de eșantionare neprobabilistice. În cazul prezentei cercetări, identificarea unui grup de potențiali respondenți se va face de către cercetător, prin întocmirea unei liste cu datele de contact ale cadrelor didactice cunoscute acestuia.

Tehnica de eșantionare „bulgăre de zăpadă” presupune ca cercetătorul să identifice câțiva posibili respondenți cărora să le solicite să identifice alți potențiali respondenți care fac parte din populația statistică investigată. În cazul prezentei cercetări, modul de aplicare a acestei tehnici este descris în continuare. În prima fază vor fi contactate cadrele didactice pe care cercetătorul le cunoaște. Ulterior, cercetătorul le va solicita acestora să nominalizeze și să faciliteze accesul pentru cercetare spre alte cadre didactice din unitățile de învățământ în care acestea activează. Potențialii respondenți astfel identificați vor fi contactați pentru a participa la cercetare și li se va solicita și acestora să menționeze alți potențiali participanți la studiu.

Colectarea datelor

În ceea ce privește colectarea datelor, cercetătorul are la dispoziție două posibilități și anume abordarea cantitativă și abordarea calitativă. ***În cadrul prezentei cercetări vom adopta abordarea cantitativă în ceea ce privește colectarea datelor deoarece aceasta implică eșantioane mari și permite generalizarea rezultatelor obținute.***

Ca și metodă de colectare a datelor, **în cadrul prezentei cercetări se va utiliza ancheta pe bază de chestionar care este una dintre cele mai utilizate metode de cercetare cantitativă**. Argumentele care stau la baza acestei decizii sunt următoarele:

- (1) posibilitatea de a generaliza rezultatele obținute la nivelul eșantionului;
- (2) ușurința în administrare chestionarului;
- (3) nivel ridicat de adecvare în ceea ce privește analiza statistică, și
- (4) capacitatea de a capta/intercepta „inobservabilul”.

Există trei variante de colectare a datelor prin anchetă pe bază de chestionar. Acestea sunt reprezentate de interviul personal, chestionarul autoadministrat și interviul telefonic. **Pentru a asigura o rată de răspuns ridicată și pentru a acoperi o mare parte din populația statistică aferentă prezentei cercetări, s-a utilizat un mix între două dintre cele trei variante de colectare a datelor. Astfel, colectarea datelor s-a realizat prin interviu personal și prin chestionar autoadministrat, folosind ca și suport pentru diseminarea acestuia poșta electronică și clasică.**

Operațional, datele au fost culese în perioada noiembrie 2014 – aprilie 2015, cu următoarele rezultate:

- 68 de chestionare au fost administrate online; potențialii respondenți identificați au fost contactați personal și li s-a cerut acordul pentru a participa la studiu, trimițându-li-se ulterior prin email link-ul pentru a accesa chestionarul și a răspunde la întrebări. Pentru a facilita acest proces, s-a utilizat platforma Google Docs, un exemplu de chestionar fiind disponibil la adresa: <http://goo.gl/ZzLX3>. Această modalitate de administrare a permis includerea în eșantion și a unor cadre didactice din alte județe decât Timiș (în principal Arad și Caraș-Severin);
- 56 de chestionare au fost administrate personal, prin interviu față în față, de către autoare/cercetător;
- 49 de chestionare au fost autoadministrate, în cazul în care potențialii respondenți nu au dorit să completeze chestionarul online, iar o întâlnire față în față cu cercetătorul, nu a fost posibilă în condiții rezonabile. În astfel de situații, am optat pentru trimiterea chestionarelor prin poștă, curier sau email, cu rugămintea adresată respondenților ca după completare să le returneze tot printr-una dintre aceste modalități.

În total, au fost obținute 173 de chestionare, dintre care 15 au fost invalidate datorită evidentei calității scăzute a răspunsurilor. Setul final de date, supus analizei statistice, a inclus un număr de 158 de chestionare.

Întrucât, în total, s-au contactat aproximativ 500 de cadre didactice, rezultă că rata răspunsurilor validate a fost de aproximativ 31%. Respondenților nu li s-a oferit nici un stimulente pentru a răspunde la întrebările chestionarului, participarea fiind în totalitate voluntară.

Menționăm faptul că, prin natura modalităților de administrare folosite, a fost posibil ca unele chestionare să nu fie completate 100%, răspunsurile nefiind obligatorii; s-a dorit să lăsăm respondenților posibilitatea de a nu răspunde la întrebările la care nu doresc. Din acest motiv, la unele variabile, numărul răspunsurilor luate în considerare în cadrul analizei statistice a fost mai mic de 158.

4.5 Pregătirea datelor și planul de analiză statistică a datelor

Anterior oricăror analize statistice, fiecare chestionar completat a fost analizat prin prisma calității răspunsurilor furnizate.

După cum s-a menționat anterior, respondenții au avut posibilitatea de a nu răspunde la unele întrebări; în situațiile în care proporția întrebărilor la care s-a răspuns a fost de sub 85%, s-a procedat la invalidarea chestionarului și excluderea în totalitate a sa din setul de date. Astfel, 9 chestionare au fost excluse din acest motiv.

O altă cauză de invalidare a unor chestionare a fost completarea acestora „în linie dreaptă”, respectiv alegerea aceluiași cod pentru toți itemii unei întrebări. S-a procedat la invalidarea acelor chestionare în care au fost identificate 2 sau mai multe întrebări la care s-a răspuns într-o astfel de modalitate. Prin aceasta procedură au fost invalidate și excluse 6 chestionare.

Odată încheiată etapa de validare calitativă a setului de date, s-a trecut la analiza sa cantitativă.

Planul de analiză a datelor presupune, într-o primă etapă, realizarea unei analize univariate a variabilelor din chestionar pentru a ne forma o imagine asupra rezultatelor studiului, din perspectiva tendinței rezultatelor obținute. Analiza a continuat prin testarea fiabilității și validității scalelor de măsură utilizate. În final, pentru validarea modelului de cercetare, s-au testat statistic ipotezele de cercetare. Pentru realizarea analizei statistice a datelor a fost utilizat programul informatic SPSS.

Analiza univariată

În cadrul analizei univariate, s-a realizat prezentarea distribuției valorilor observate prin intermediul frecvențelor absolute și relative pentru variabilele măsurate la nivel nominal, precum și prin intermediul mediilor pentru variabilele măsurate la nivel interval și raport. Aceste rezultate au fost comentate sumar, pentru a desprinde câteva concluzii descriptive.

Fiabilitatea scalelor de măsură

Consistența inter-item relevă fiabilitatea instrumentului de măsură atunci când acesta este reprezentat de o scală cu mai mulți itemi. Coeficientul alpha Cronbach este un indicator statistic utilizat frecvent pentru a studia măsura în care răspunsurile la itemii unei scale sunt corelate.

Pentru ca o scală să fie considerată fiabilă, valoarea coeficientului alpha Cronbach ar trebui să fie mai mare de 0,7 (Nunnally, 1978).

Pentru fiecare construct s-a calculat coeficientul alpha Cronbach, luând în considerare toți itemii teoretizați; s-a utilizat analiza factorială pentru a identifica itemii relevanți în cadrul constructului. Metoda de extracție a factorilor utilizată a fost „maximum likelihood”, rotație direct „oblimin”. S-a stabilit, aprioric pentru această etapă, că se dorește obținerea unui singur factor.

S-a studiat încărcarea factorială (factor loading) pentru fiecare item, și s-au reținut doar itemii cu încărcare factorială mai mare de 0,5; ceilalți itemi au fost eliminați din cadrul constructului. Pentru itemii rămași, s-a re-verificat fiabilitatea

scalei de măsură a constructului utilizând, din nou, coeficientul alpha Cronbach. Dacă acest criteriu a fost satisfăcut, s-a trecut la pasul următor.

Agregarea scorurilor factoriale

Pentru determinarea scorurilor factoriale (scorurile agregate ale respondenților pentru fiecare construct) s-a recurs la agregarea variabilelor prin analiză factorială. În plus, prin analiza factorială s-a urmărit eliminarea itemilor nerelevanți (cu încărcare factorială redusă). În prima fază s-a verificat oportunitatea aplicării metodei analizei factoriale, utilizând indicatorul Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) și testul Bartlett de sfericitate. Ambele instrumente statistice măsoară intercorelațiile din cadrul unui set de variabile și au fost adecvate cazului de cercetare realizat.

Testul Bartlett de sfericitate testează ipoteza nulă care afirmă că variabilele avute în vedere nu sunt corelate; un nivel de semnificație scăzut al testului ($p < 0,05$) ar indica existența acestor corelații, analiza factorială fiind oportună. Indicatorul KMO oferă o măsură a intensității corelațiilor dintre variabilele avute în vedere; o valoare de cel puțin 0,7 a acestui indicator arată că aceste corelații sunt puternice și pot fi explorate prin analiză factorială (Pett, Lackey și Sullivan, 2003).

S-a efectuat analiza factorială doar în cazul în care ambele instrumente au indicat-o drept oportună, respectiv dacă nivelul de semnificație a testului Bartlett a fost mai mic de 0,05 și dacă valoarea indicatorului KMO a fost mai mare de 0,5 (Colman, Pulford și Corston, 2006).

Validitatea constructelor

Validitatea unei scale de măsură reprezintă gradul în care, aplicând instrumentul, se obține o măsură a ceea ce s-a dorit a fi măsurat/evaluat. Validitatea fiecărui construct a fost analizată sub două forme: validitatea convergentă și validitatea discriminantă.

S-a analizat validitatea convergentă a fiecărui construct pe baza corelațiilor itemilor ce alcătuiesc constructul respectiv. Pentru a analiza corelațiile între itemi am folosit coeficientul de corelație liniară Pearson. Validitatea convergentă este confirmată dacă itemii ce compun constructul sunt puternic corelați între ei.

Datorită numărului relativ ridicat de constructe incluse în modelul de cercetare, s-a recurs și la analiza validității discriminante a constructelor.

Validitatea discriminantă presupune că oricare dintre itemii ce compun un construct este corelat cu, constructul său mai puternic decât cu oricare alt construct. Pentru studierea validității discriminante s-a utilizat coeficientul de corelație liniară Pearson.

Pentru studierea relațiilor pe diferite grupuri de unități școlare (din mediul urban versus din mediul rural) sau de respondenți (cadre didactice titulare versus cadre didactice cu alte titulaturi) s-a utilizat testul t. Întrucât s-au realizat aceste comparații la nivel de variabile agregate (constructe sau dimensiuni ale constructelor), s-a recurs la utilizarea, în acest scop, a scorurilor agregate. ***Aceste scoruri au fost calculate cu ajutorul programului de analize statistice SPSS, ca rezultat al analizei factoriale, sub forma unor variabile cu distribuție normală standard (medie egală cu 0 și varianță egală cu 1).*** Această modalitate de calcul a scorurilor factoriale agregate asigură comparabilitatea la nivel de constructe, minimizând efectul unor elemente care țin de metodologia măsurării (număr diferit de itemi ai scalelor, senzitivitate redusă la valorile extreme, intercorelații între itemii aceleiași scale)

Testarea ipotezelor de cercetare

Pentru testarea ipotezelor de cercetare s-a folosit regresia liniară simplă sau multiplă, după caz. Parametrul standardizat al funcției de regresie arată existența unei legături, respectiv intensitatea influenței variabilei independente asupra variabilei dependente. Nivelul de semnificație arată dacă legătura este semnificativă din punct de vedere statistic. Astfel, dacă acesta este mai mic sau egal cu 0,05 atunci legătura este semnificativă din punct de vedere statistic, probabilitatea de garantare a rezultatului obținut fiind 0,95 sau mai mare. Pentru testarea efectelor moderatoare, au fost create variabile agregate ca produs aritmetic al variabilelor al căror efect sinergic s-a dorit a fi studiat. Efectul sinergic (moderator) se manifestă dacă sunt semnificative statistic: (1) relațiile dintre ambele variabile independente și variabila dependentă; (2) relația dintre variabila nou creată și variabila dependentă. În cazul analizei diferitelor grupuri de unități școlare sau cadre didactice, metodologia aplicată pentru testarea ipotezelor de cercetare a fost aceeași, singura diferență fiind faptul că regresiiile au fost aplicate pe fiecare sub-eșantion în parte.

5. PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII DE MARKETING PRIVIND IMPACTUL POLITICII DE MOTIVARE ASUPRA SATISFAȚIEI ȘI PERFORMANȚEI RESURSEI UMANE

Obiectivele asociate acestui capitol sunt de a prezenta rezultatele cercetărilor aplicative, experimentale și de a formula concluzii ale acestora în contextul testării și validării modelului conceptual și a metodologiei aferente. Astfel, se vor analiza rezultatele obținute prin parcurgerea tuturor etapelor din procesul de analiză statistică a datelor (conform metodologiei de cercetare propuse și descrise în capitolul 4). Modalitatea de atingere a acestor obiective este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, în Fig. 5.0.



Fig. 5.0 Harta conceptuală a problemicii aferente capitolului 5

Obiectivele operaționale aferent cercetărilor descrise în acest capitol au fost: OP 5. Concluzii și rezultate ale cercetării aplicative privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane în organizații de formare de la nivel preuniversitar din România; OP 5.1. Analiza descriptivă a eșantionului; OP 5.2. Analiza constructelor aferente modelului; OP 5.3. Testarea ipotezelor de cercetare; OP 5.4. Analiza rezultatelor pe grupuri de respondenți.

5.1 Rezultatele analizei descriptive la nivelul eșantionului

În această secțiune este realizată o descriere a structurii eșantionului investigat pe baza caracteristicilor sale demografice precum și a altor caracteristici referitoare la activitatea în învățământ a respondenților.

Tot în cadrul acestei secțiuni sunt reprezentate grafic percepțiile respondenților cu privire la constructele incluse în modelul conceptual. În cadrul constructelor variabilele au fost ordonate crescător în funcție de media pe care au înregistrat-o la nivelul întregului eșantion. Valorile pe care media poate să le ia sunt incluse în intervalul [1-5], unde 1 înseamnă „total dezacord”, iar 5 înseamnă „total acord”.

5.1.1 Analiza eșantionului în funcție de caracteristicile demografice

Genul respondenților

Structura eșantionului în funcție de sexul respondenților este prezentată în Fig. 5.1. Din figura de mai jos se observă că 78,06% dintre respondenți sunt femei, în timp ce doar 21,94% dintre respondenți sunt bărbați. În concluzie, majoritatea celor care au completat chestionarul care face obiectul acestei cercetări sunt respondenți de gen feminin, iar rezultatele obținute reflectă mai degrabă percepțiile acestora.

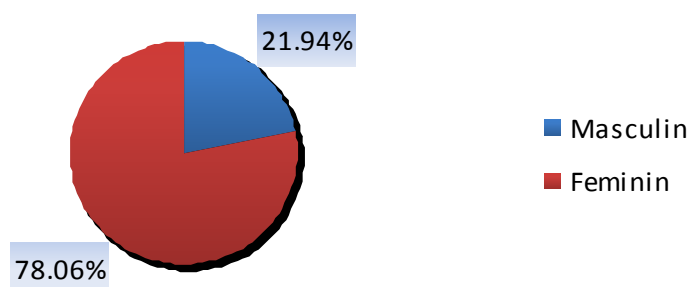


Fig. 5.1 Genul respondenților

Vârsta respondenților

În ceea ce privește vârsta respondenților, din Fig. 5.2 se observă că cea mai mare parte a respondenților au vârsta cuprinsă între 36 și 45 de ani (38,22% dintre respondenți). Aceștia sunt urmați de cei cu vârsta între 25 și 35 de ani (30,57% dintre respondenți). La polul opus se află respondenții cu vârsta sub 25 de ani (2,55% dintre respondenți) și cei peste 65 de ani (0,64% dintre respondenți).

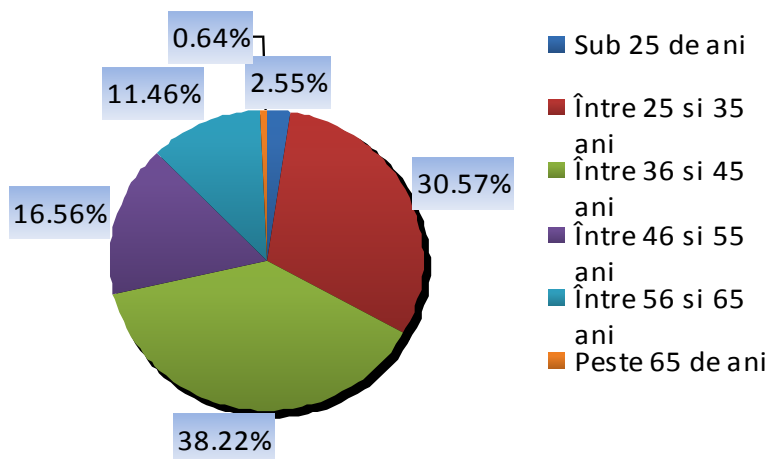


Fig. 5.2 Vârsta respondenților

Venitul mediu lunar al gospodăriei

În

Fig. 5.3 este prezentată structura eșantionului în funcție de venitul mediu al gospodăriei. Analizând rezultatele prezentate în această figură putem ordona descrescător respondenții incluși în eșantion pe baza criteriului nivelul mediu al veniturilor gospodăriei.

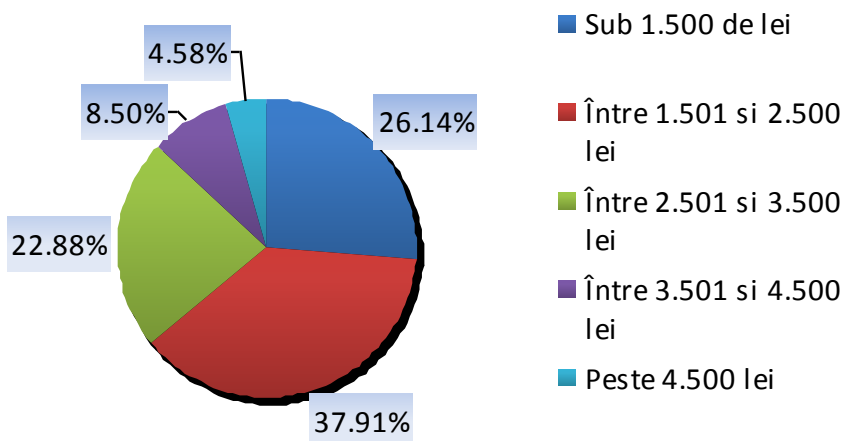


Fig. 5.3 Venitul mediu lunar al gospodăriei

Astfel în ordine descrescătoare, respondenții au următorul nivel al veniturilor medii ale gospodăriei: (1) 37,91% dintre respondenți au venituri între 1.501 și 2.500 de lei, (2) 26,14% dintre respondenți au venituri sub 1500 de lei, (3) 22,88% dintre respondenți au venituri între 2.501 și 3.500 de lei, (4) 8,50% dintre respondenți au venituri între 3.501 și 4.500 de lei și (5) 4,58% dintre respondenți au venituri între peste 4.500 de lei.

Numărul de persoane din gospodărie

În Fig. 5.4 este prezentată structura eșantionului în funcție de numărul de persoane din gospodărie. Cei mai mulți respondenți (41,46%) fac parte din gospodării cu 3 membri în timp ce 25,61% fac parte din gospodării cu 2 membri.

Din figură se mai observă că 15,85% din respondenți trăiesc singuri iar 7,32% dintre aceștia fac parte din gospodării mari, cu peste 5 persoane.

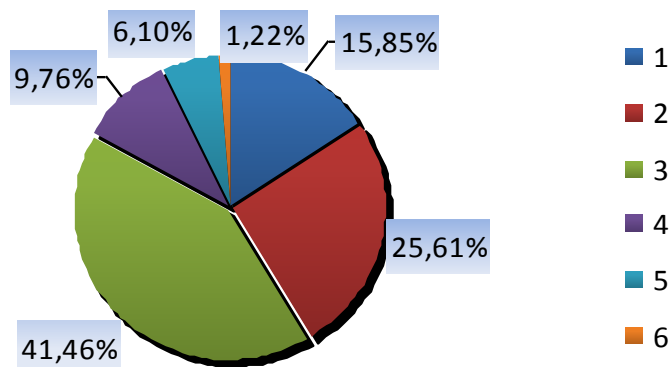


Fig. 5.4 Numărul de persoane din gospodărie

Mediul de activitate al respondenților

Structura eșantionului în funcție de mediul în care respondenții își desfășoară activitatea este prezentată în

Fig. 5.5. Se observă că 66,88% dintre respondenți provin din mediul urban în timp ce 33,12% dintre respondenți provin din mediul rural. În concluzie, majoritatea celor care au completat chestionarul care face obiectul acestui studiu empiric locuiesc în orașe, rezultatele obținute reflectă mai degrabă percepțiile acestora.

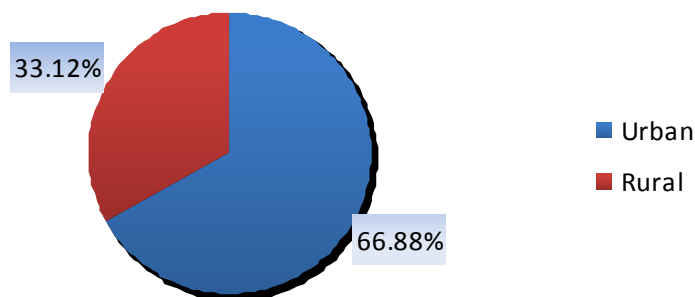


Fig. 5.5 Mediul de activitate al respondenților

5.1.2 Analiza eșantionului în funcție de caracteristicile referitoare la activitatea în învățământ

Vechimea în învățământ a respondenților

În

Fig. 5.6 este prezentată structura eșantionului în funcție de vechimea în învățământ a respondenților. Analizând rezultatele prezentate în această figură putem ordona crescător respondenții incluși în eșantion pe baza acestui criteriu.

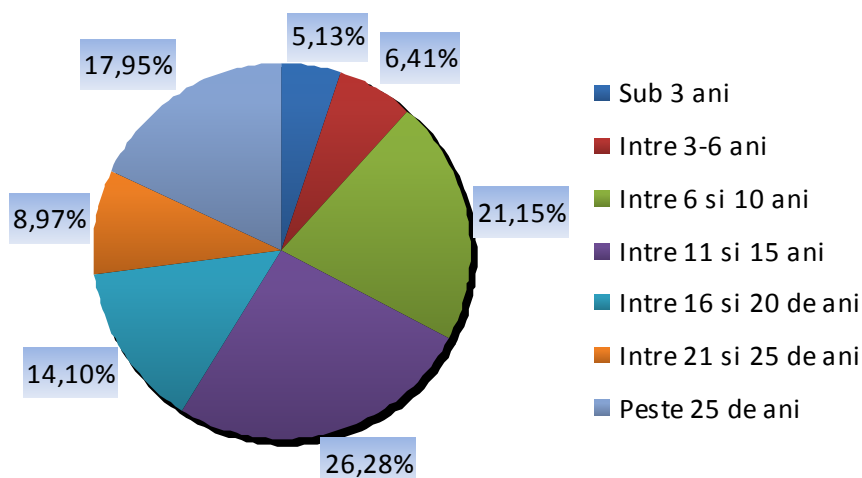


Fig. 5.6 Vechimea în învățământ

Așadar, în ordinea crescătoare a vechimii regăsim următoarea structură: (1) sub 3 ani (5,13% dintre respondenți); (2) între 3-6 ani (6,41% dintre respondenți); (3) între 6 și 10 ani (21,15% dintre respondenți); (4) între 11 și 15 ani (26,28% dintre respondenți); (5) între 16 și 20 ani (14,10% dintre respondenți) (6) între 21 și 25 ani (8,97% dintre respondenți) și (7) peste 25 ani (17,95% dintre respondenți). Sintetizând datele de mai sus, putem afirma că aproximativ 60% din respondenți au o experiență de peste 10 ani în învățământ.

Numărul de locuri de muncă avute în învățământ

În

Fig. 5.7 este prezentată structura eșantionului în funcție de numărul de locuri de muncă avute în învățământ. Observăm că aproximativ jumătate din respondenți au avut până în prezent un număr de 2-3 locuri de muncă în învățământ, respectiv 30,97% dintre aceștia au avut un singur loc de muncă.

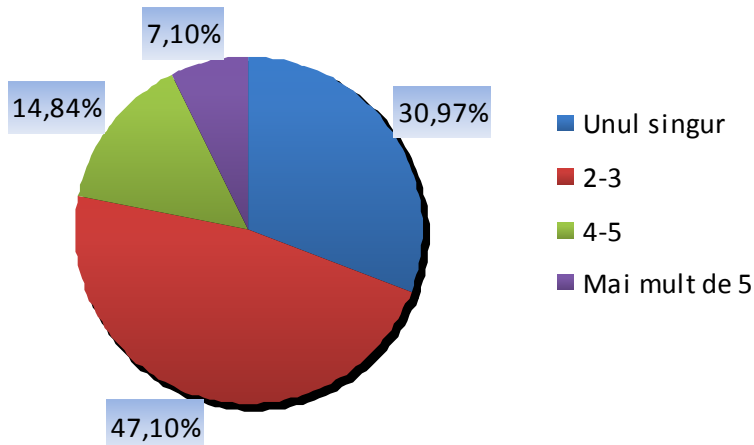


Fig. 5.7 Numărul de locuri de muncă avute în învățământ

Titlatura în cadrul unității de învățământ

În

Fig. 5.8 este prezentată structura eșantionului în funcție de titlatura respondenților în cadrul unității de învățământ. Observăm că 70,06% din respondenți sunt titulari pe post în cadrul unității de învățământ, diferența de aproximativ 30% fiind reprezentată în principal de suplinitori (16,56%), profesori calificați (8,28%), profesori necalificați și cadre didactice asociate.

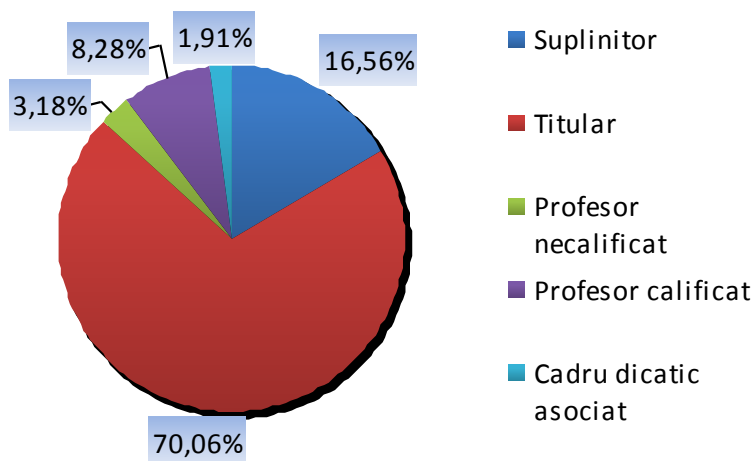


Fig. 5.8 Titlatura în cadrul unității de învățământ

Gradul didactic

În

Fig. 5.9 este prezentată structura eșantionului în funcție de gradul didactic al respondenților care fac parte din eșantion. Observăm că cea mai mare parte a respondenților (44,52%) este formată din cadre didactice care au obținut gradul 1, 2,58% dintre aceștia având studii doctorale. Regăsim o pondere destul de mică de respondenți (7,10%) formată din debutanți în învățământ.

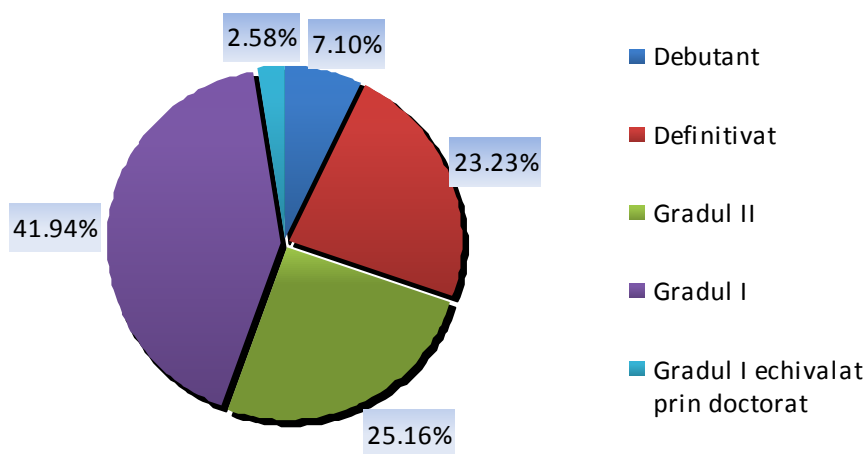


Fig. 5.9 Gradul didactic

5.1.3 Rezultatelor analizei la nivel de constructe

Compatibilitatea angajat-organizație

Analizând rezultatele prezentate în Fig. 5.10 se poate observa că toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată compatibilitatea cadrelor didactice cu școala ai cărei angajați sunt au fost apreciate pozitiv de către respondenți. Aprecierea pozitivă a cadrelor didactice față de compatibilitatea lor cu școala în care își desfășoară activitatea este relevată de faptul că toate variabilele prin intermediul cărora s-a realizată măsurarea acestora au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3. Astfel, cadrele didactice consideră că locul lor este în școala ai cărei angajați sunt (media la nivel de eșantion fiind de 4,19), acestea cred în obiectivele școlii (media la nivel de eșantion fiind de 4,17) și se regăsesc în ceea ce școala respectivă reprezintă (media la nivel de eșantion fiind de 4,03).

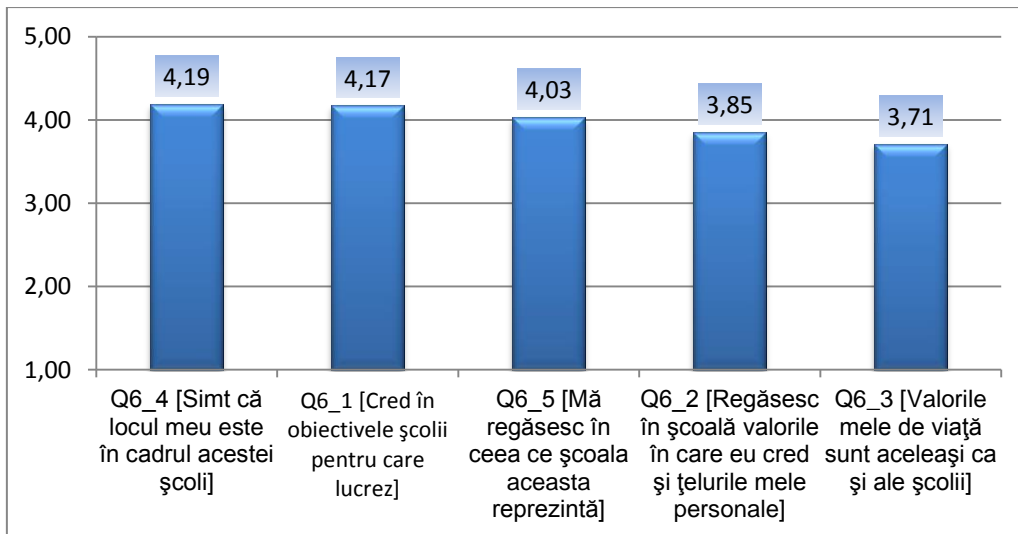


Fig. 5.10 Compatibilitatea angajat-organizație

După cum se observă din Fig. 5.10, valorile cele mai mici în ceea ce privește media la nivelul întregului eșantion au fost înregistrate de variabila legată de faptul că, cadrele didactice regăsesc în școala ai cărei angajați sunt valorile în care cred și țelurile lor personale și de cea legată de similaritatea dintre valorile de viață ale cadrelor didactice și valorile școlii (mediile la nivelul eșantionului fiind de 3,85 și 3,71).

Motivația față de muncă

Ca urmare a analizei rezultatelor prezentate în Fig. 5.11 se poate observa că mediile asociate variabilelor prin intermediul cărora a fost evaluată motivația față de muncă a cadrelor didactice nu au valori foarte diferite.

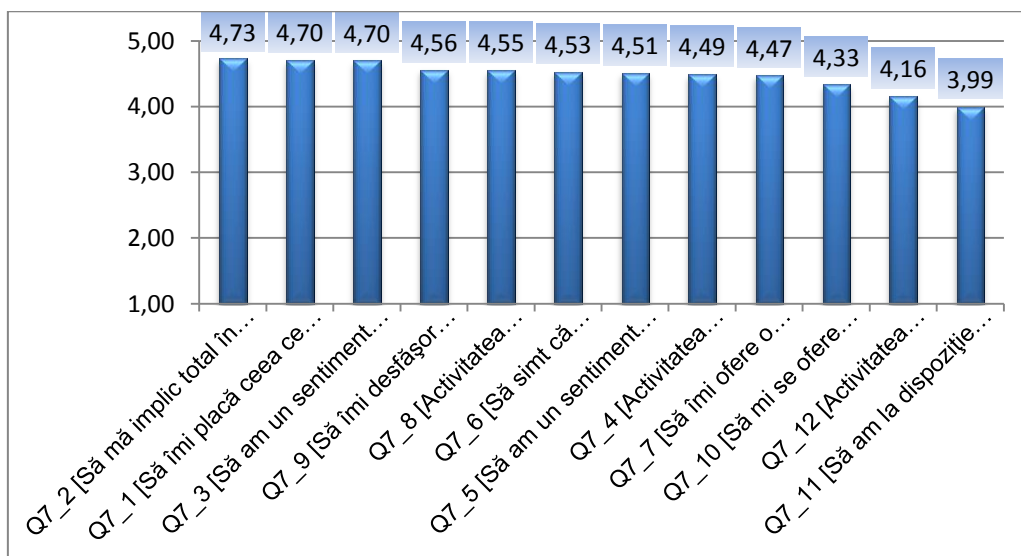


Fig. 5.11 Motivația față de muncă

După cum se observă din figura de mai sus, valorile cele mai mari în ceea ce privește media la nivelul întregului eșantion au fost înregistrate de variabilele legate de motivația intrinsecă a cadrelor didactice (mediile la nivel de eșantion variază între 4,73 și 4,49). În ceea ce privește variabilele care vizează măsurarea motivației extrinseci a cadrelor didactice, acestea au avut medii la nivelul întregului eșantion cuprinse între 4,56 și 3,99. Așadar, cadrele didactice consideră că e mai important să se implice total în activitatea de predare, să le placă ceea ce fac și să aibă un sentiment de satisfacție personală atunci când predau elevilor decât să aibă o siguranță ridicată a locului de muncă, să aibă un statut social conferit de activitatea pe care ele o desfășoară în învățământ sau să aibă la dispoziție mai mult timp pentru alte activități.

În concluzie, pe baza rezultatelor prezentate în Fig. 5.11, cadrele didactice prezintă o motivație ridicată față de munca în învățământ deoarece variabilele prin intermediul cărora s-a realizat măsurarea motivației față de muncă au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3.

Eficacitatea colectivă

Din Fig. 5.12 se observă că toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată eficacitatea colectivă au fost apreciate pozitiv de către respondenți deoarece au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3. Așadar, dacă am ordona descrescător, în funcție de măsura în care sunt realizate următoarele acțiuni și comportamente de către respondenți, putem afirma că: (1) în cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care le permit profesorilor să rezolve cu succes diferitele situații care apar (media la nivel de eșantion fiind de 4,06); (2) în cadrul școlii profesorii reușesc să creeze un climat pozitiv pentru învățare chiar și în cele mai dificile clase și abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev (media la nivel de eșantion fiind de 3,88); (3) profesorii reușesc să facă față cu succes diverselor probleme deoarece acționează ca și o echipă (media la nivel de eșantion fiind de 3,75); (4) predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse (media la nivel de eșantion fiind de 3,73); (5) previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor (media la nivel de eșantion fiind de 3,67) și (6) reușesc să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice (media la nivel de eșantion fiind de 3,56).

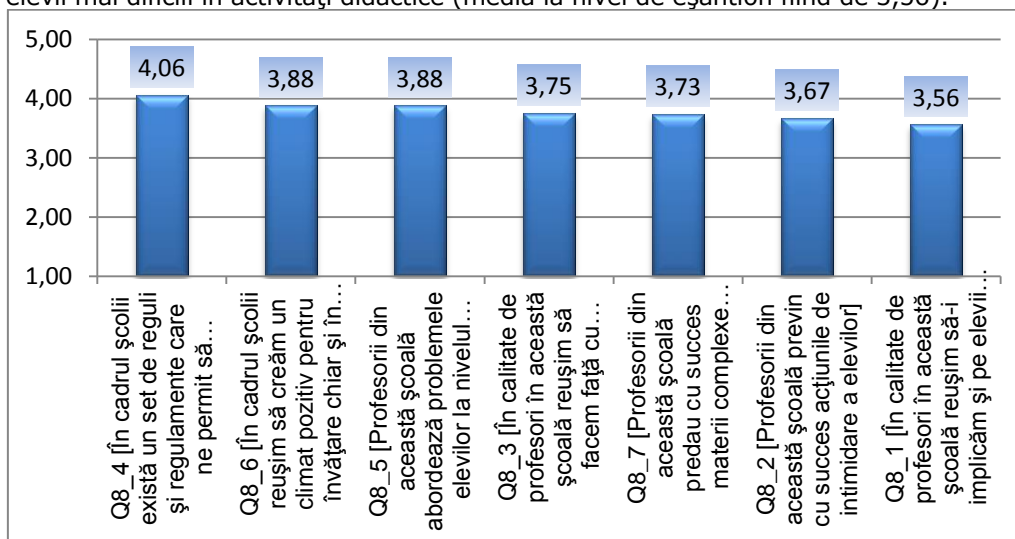


Fig. 5.12 Eficacitatea colectivă

Satisfacția cognitivă

Rezultatele obținute ca urmare a evaluării satisfacției cognitive a respondenților față de locul de muncă sunt prezentate în Fig. 5.13. Din această figură se observă că dintre toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată satisfacția cognitivă, doar două variabile au înregistrat medii la nivelul eșantionului mai mici de valoarea 3. Acest lucru înseamnă că, cadrele didactice sunt nemulțumite de salariul de bază pe care-l primesc de la școala ai cărei angajați sunt (media la nivel de eșantion fiind de 2,65) precum și de nivelul bonusurilor, premiilor și a altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (media la nivel de eșantion fiind de 2,53). Pe de altă parte, cadrele didactice se declară mulțumite de nivelul de competență al superiorilor direcți (media la nivel de eșantion fiind de 4,15), de comportamentul superiorilor față de angajații școlii (media la nivel de eșantion fiind de 4,08) și de posibilitatea cadrelor didactice de a folosi propria judecată și de a acționa independent în activitatea pe care o desfășoară în mod curent (media la nivel de eșantion fiind de 3,91).

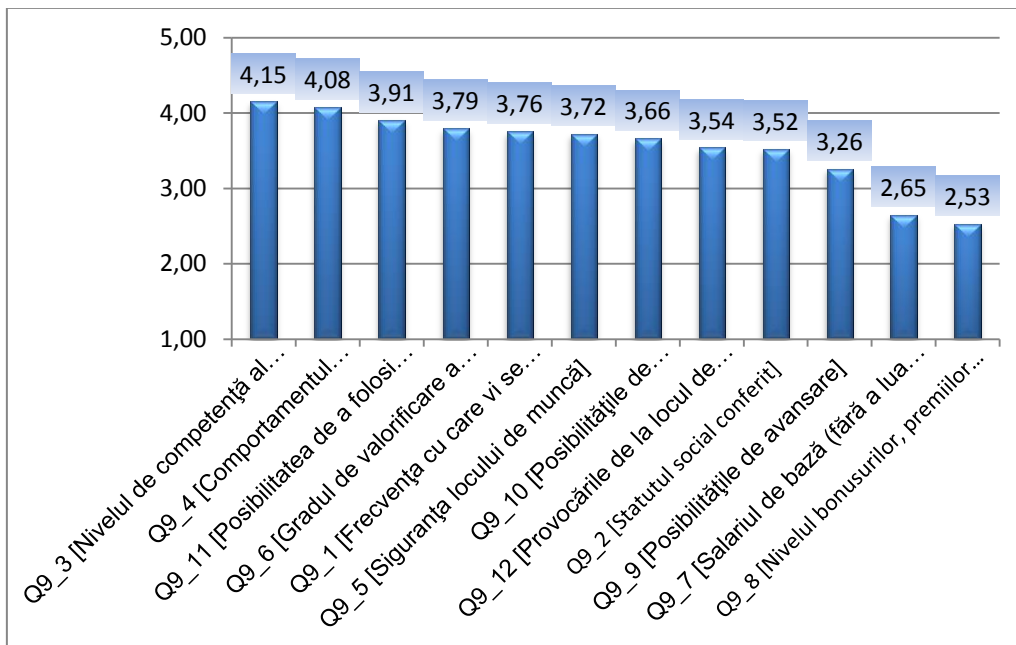


Fig. 5.13 Satisfacția cognitivă

În concluzie, pe baza rezultatelor prezentate în Fig. 5.13, putem afirma că aspectele care-i nemulțumesc pe respondenți țin de latura financiară (nivelul salariilor și a bonusurilor primite), iar aspectele care-i mulțumesc țin de competența și comportamentul superiorilor lor.

Satisfacția afectivă

Analizând rezultatele prezentate în Fig. 5.14 se poate observa că față de toate variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată satisfacția afectivă a cadrelor didactice, respondenții și-au exprimat acordul. Nivelul ridicat de acord în ceea ce privește satisfacția afectivă în rândul cadrelor didactice este relevant de faptul că toate variabilele prin intermediul cărora s-a realizată măsurarea acesteia

au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3. Astfel, respondenții afirmă că își fac meseria din pasiune (media la nivel de eșantion fiind de 4,57), nu se plictisesc niciodată de ceea ce fac (media la nivel de eșantion fiind de 4,48), simt că prin ceea ce fac îi ajută pe alții (media la nivel de eșantion fiind de 4,46) și se simt foarte bine la locul lor de muncă actual (media la nivel de eșantion fiind de 4,31).

O altă concluzie interesantă care poate fi desprinsă din Fig. 5.14 se referă la faptul că respondenții și-au exprimat acordul și față de anumite aspecte cu conotație negativă asociate satisfacției afective. Așadar, respondenții au declarat că sunt dezamăgiți că au ales un loc de muncă în învățământ (media la nivel de eșantion fiind de 4,22), că nu merg cu plăcere la lucru (media la nivel de eșantion fiind de 4,18) și că fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină (media la nivel de eșantion fiind de 4,11).

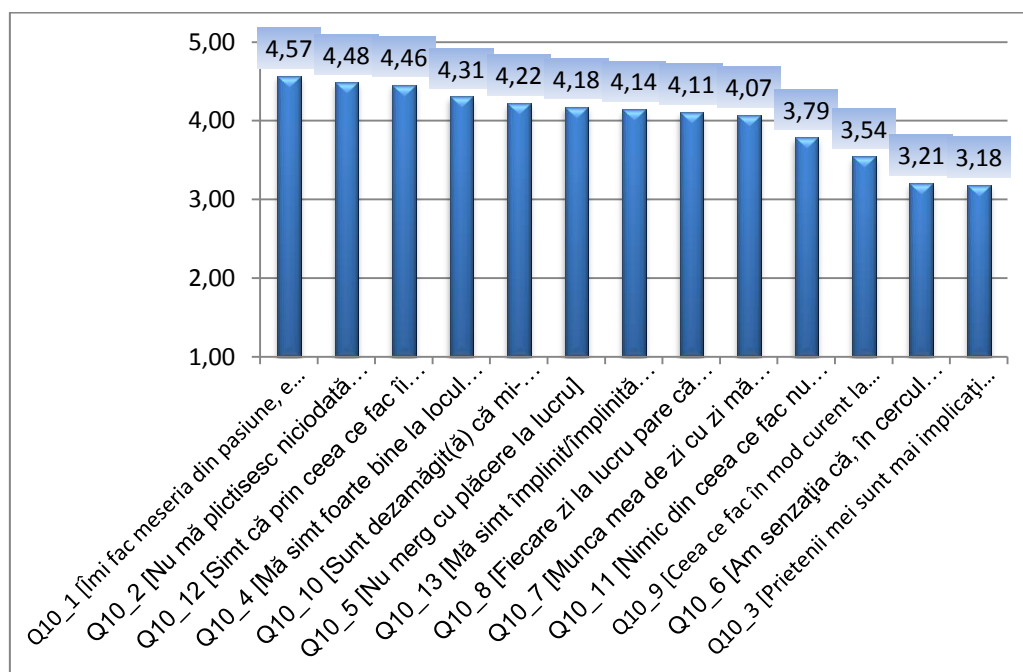


Fig. 5.14 Satisfacția afectivă

Performanța – proiectarea și realizarea activităților

Din Fig. 5.15 se observă că cadrele didactice se implică în mare măsură în proiectarea și realizarea activităților deoarece variabilele prin intermediul cărora au fost măsurate aceste două aspecte asociate performanței la locul de muncă au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3. De asemenea, tot din figura de mai jos, se observă că respondenții au declarat că se implică într-o mai mare măsură în realizarea activităților decât în proiectarea acestor activități. Argumentul care susține afirmația de mai sus este acela că variabilele prin intermediul cărora a fost evaluată realizarea activităților înregistrează medii mai mari la nivelul întregului eșantion (mediile la nivel de eșantion variază între 4,63 și 4,01) comparativ cu cele asociate proiectării activităților (mediile la nivel de eșantion variază între 4,41 și 3,82).

În ceea ce privește performanța cadrelor didactice asociată realizării activităților, respondenții au declarat că explică termenii și conceptele utilizate (media la nivel de eșantion fiind de 4,63), prezintă scopul și obiectivele lecției (media la nivel de eșantion fiind de 4,45), asigură feedback pentru punctele de vedere exprimate și încurajează elevii să emită puncte de vedere proprii (mediile la nivel de eșantion fiind de 4,44) și, într-o mai mică măsură utilizează tehnologia în prezentarea lecțiilor (media la nivel de eșantion fiind de 4,01).

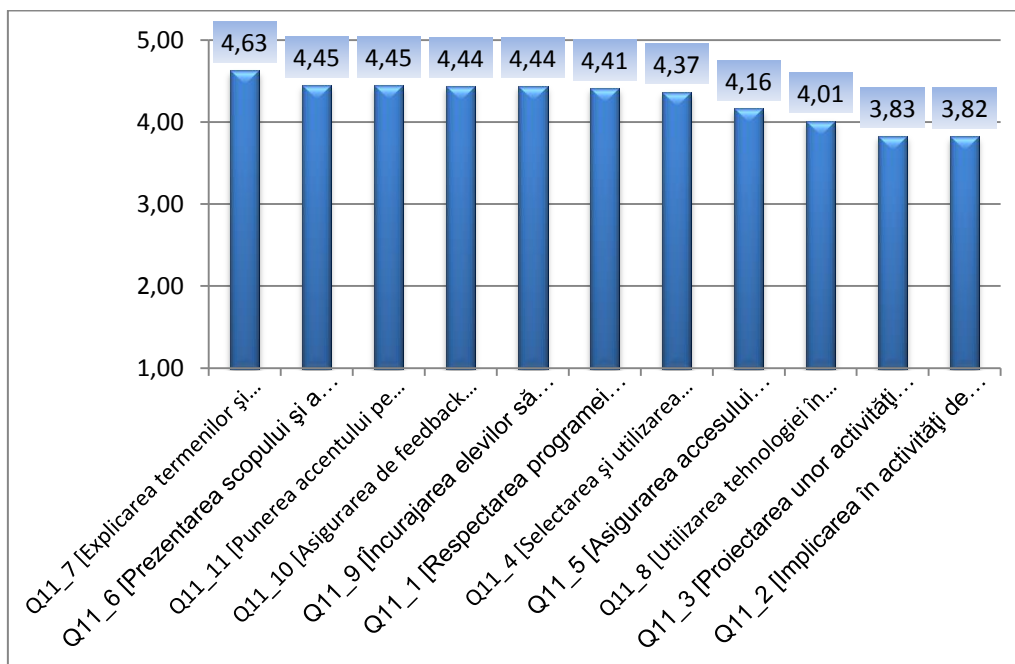


Fig. 5.15 Performanța – proiectarea și realizarea activităților

Dacă ne referim la performanța cadrelor didactice asociată proiectării activităților, respondenții au declarat că respectă programa școlară și o adaptează la particularitățile grupei/clasei (media la nivel de eșantion fiind de 4,41), selectează și utilizează resursele care sunt legate de obiectivele lecției (media la nivel de eșantion fiind de 4,37), asigură accesul elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate (mediile la nivel de eșantion fiind de 4,16), proiectează activități extra-curriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității (media la nivel de eșantion fiind de 3,83) și în cea mai mică măsură se implică în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare (media la nivel de eșantion fiind de 3,82).

Performanța – evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi și dezvoltarea profesională și leadership

În Fig. 5.16 sunt reprezentate rezultatele obținute ca urmare a interviurii respondenților cu privire la următoarele trei aspecte asociate performanței la locul de muncă: evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi și dezvoltarea profesională și leadership. Din figura de mai jos se observă că toate variabilele prin intermediul cărora au fost evaluate cele trei aspecte asociate

performanței au fost apreciate pozitiv de către respondenți deoarece au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3.

Pe baza rezultatelor prezentate în Fig. 5.16 putem ordona descrescător, în funcție de gradul de implicare al cadrele didactice, cele trei aspecte asociate performanței. Așadar, în primul rând, cadrele didactice se implică în evaluarea rezultatelor elevilor (mediile la nivel de eșantion variază între 4,63 și 4,22) realizând următoarele activități: (1) comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor, (2) asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare, (3) utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice, (4) măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste și (5) chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat.

În al doilea rând, respondenții au declarat că se implică în ceea ce privește managementul clasei de elevi (mediile la nivel de eșantion variază între 4,48 și 4,23) realizând următoarele activități: (1) recompensarea comportamentelor adecvate ale elevilor, (2) stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice, (3) utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, (4) identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora și (5) anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora.

În al treilea rând, cadrele didactice se implică în acțiuni care conduc la dezvoltarea profesională și leadership (mediile la nivel de eșantion variază între 4,25 și 3,25) precum: (1) dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, respectiv familiile elevilor, (2) dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare, (3) inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară, (4) inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare și (5) participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare ai cărei angajați sunt.

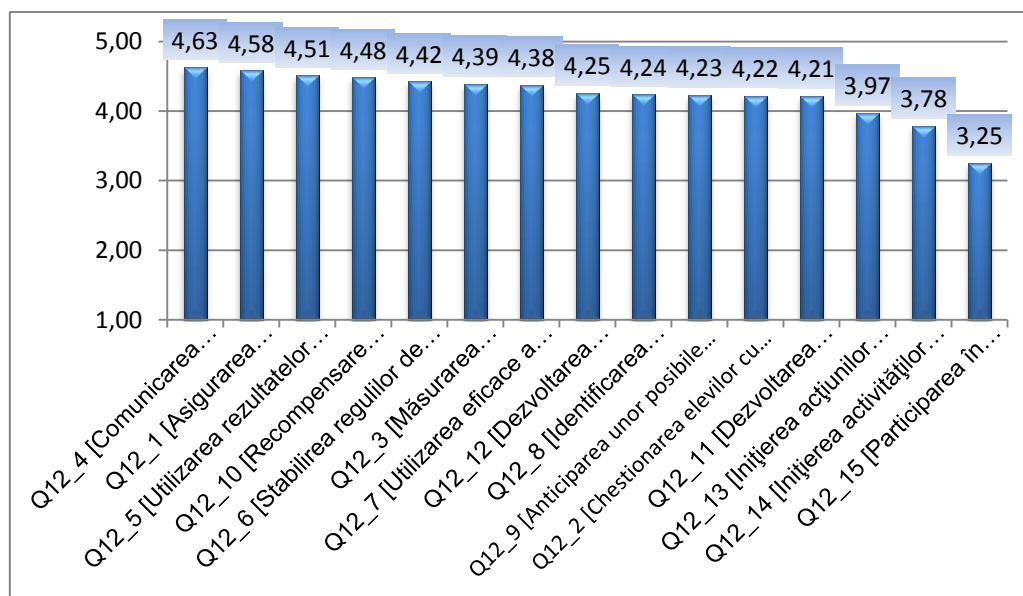


Fig. 5.16 Performanța - evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi și dezvoltarea profesională și leadership

Performanța - contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției

În ceea ce privește contribuția cadrelor didactice la dezvoltarea și promovarea instituției ai cărei angajați sunt, rezultatele obținute în urma interviurilor respondenților se regăsesc în

Fig. 5.17. Din figura de mai jos se observă că toate variabile prin intermediul cărora a fost evaluată performanța - contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției au fost apreciate pozitiv de către respondenți deoarece au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion de peste 3. Așadar, respondenții declară că participă în mare măsură la activități extra-curriculare și extrașcolare (media la nivel de eșantion fiind de 4,12), se implică activ în crearea unei culturi a calității în cadrul școlii ai cărei angajați sunt (media la nivel de eșantion fiind de 3,79) și promovează oferta educațională a școlii în cadrul comunității (media la nivel de eșantion fiind de 3,73). În plus, respondenții afirmă că participă în cadrul olimpiadelor și competițiilor școlare (media la nivel de eșantion fiind de 3,72) și se implică în realizarea ofertelor educaționale (media la nivel de eșantion fiind de 3,45). Prin urmare, putem concluziona că la nivelul eșantionului analizat se manifestă un nivel ridicat de performanță în ceea ce privește contribuția cadrelor didactice la dezvoltarea și promovarea instituției ai cărei angajați sunt.

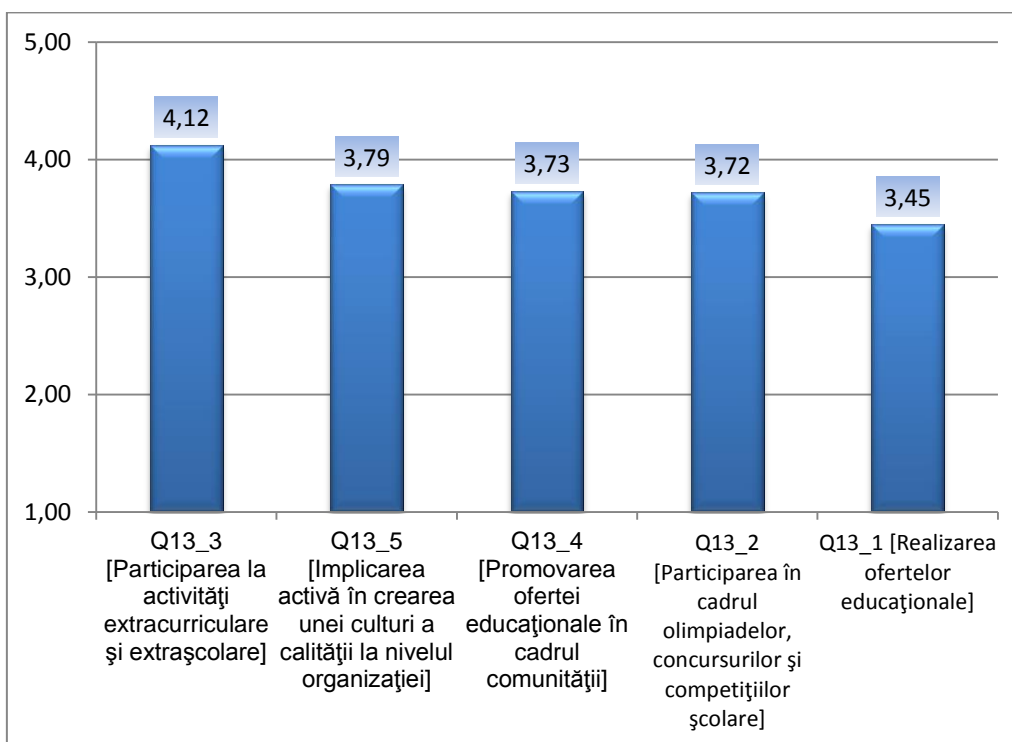


Fig. 5.17 Performanța - contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției

Intenția de a schimba locul de muncă

În Fig. 5.18 sunt prezentate rezultatele evaluării intenției cadrelor didactice de a schimba locul de muncă. Lipsa intenției cadrelor didactice de a-și schimba locul de muncă este relevantă de faptul că toate cele trei variabile prin intermediul cărora

s-a realizat măsurarea acestora au înregistrat medii la nivelul întregului eșantion sub valoarea 3. Astfel, respondenții afirmă că se gândesc foarte rar să se angajeze în sectorul privat (media la nivel de eșantion fiind de 2,20), de asemenea aproape niciodată nu se gândesc la a părăsi sistemul de învățământ pentru un alt post în sistemul bugetar (media la nivel de eșantion fiind de 1,74) și aproape niciodată nu și-au pus problema de a-și găsi un loc de muncă într-o altă unitate de învățământ (media la nivel de eșantion fiind de 1,70).

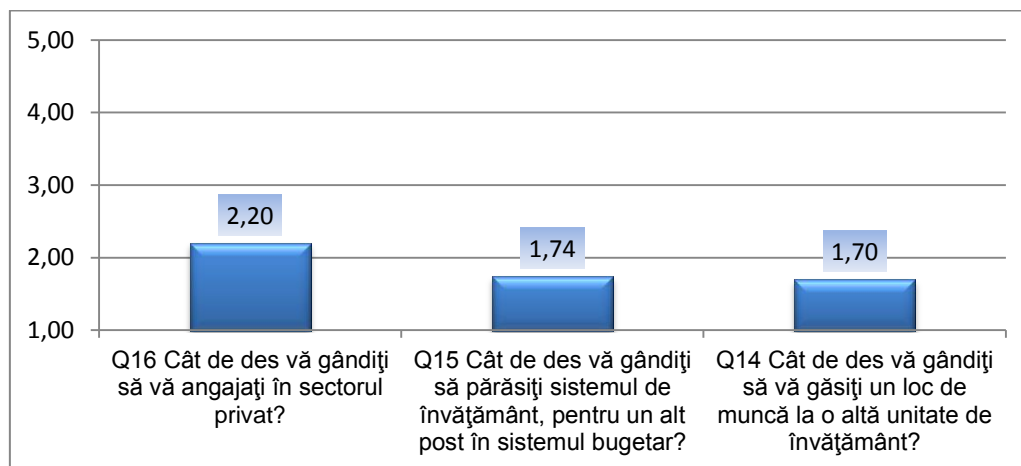


Fig. 5.18 Intenția de a schimba locul de muncă

Pe baza rezultatelor prezentate în figura de mai sus, putem concluziona că respondenții nu intenționează să-și schimbe locul de muncă din învățământ. Cu toate acestea, dacă ar fi să renunțe la locul lor de muncă din învățământ s-ar angaja în sectorul privat. Această concluzie rezultă ca urmare a faptului că cea mai mare medie la nivelul întregului eșantion (2,20) a fost înregistrată de variabila care vizează schimbarea locului de muncă din învățământ cu unul în sectorul privat.

5.2 Rezultatele analizei constructelor aferente modelului de cercetare

În cadrul acestui subcapitol sunt prezentate rezultatele obținute ca urmare a analizei fiecărui construct inclus în modelul conceptual pe baza metodologiei prezentate în subcapitolul 4.5 „Pregătirea datelor și planul de analiză statistică a datelor”. De asemenea, detalii cu privire la modul de realizare al calculelor și a acțiunilor întreprinse din raționamente statistice (privind relevanța rezultatelor de cercetare) se găsesc în Anexa 2.

În cazul constructelor multidimensionale, dimensiunile au fost considerate în primă fază ca fiind constructe de sine stătătoare și pentru fiecare dintre ele au fost parcurse toate etapele procesului de analiză statistică a datelor. Ulterior, dimensiunile au fost agregate în constructul pe care-l formează parcurgându-se și în acest caz toate etapele procesului de analiză a datelor.

5.2.1 Analiza constructului „Compatibilitatea angajat-organizație”

Constructul „Compatibilitatea angajat-organizație” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din cinci itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,899 (vezi Tabelul 5.1) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.1 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură.

*Tabelul 5.1: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului
Compatibilitatea angajat-organizație*

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q6_1 [Cred în obiectivele școlii pentru care lucrez]	0,880
Q6_2 [Regăsesc în școală valorile în care eu cred și țelurile mele personale]	0,872
Q6_3 [Valorile mele de viață sunt aceleași ca și ale școlii]	0,879
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei școli]	0,888
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce școala aceasta reprezintă]	0,867

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,832 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) (vezi Tabelul 5.1) indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 71,69% din varianța totală a celor cinci variabile (a se vedea rezultatele prezentate în Tabelul 5.2). Din Tabelul 5.2 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,877 și 0,812 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile.

*Tabelul 5.2: Matricea încărcărilor factoriale pentru
constructul Compatibilitatea angajat-organizație*

Variabila/Componenta	Un factor
Q6_1 [Cred în obiectivele școlii pentru care lucrez]	0,838
Q6_2 [Regăsesc în școală valorile în care eu cred și țelurile mele personale]	0,860
Q6_3 [Valorile mele de viață sunt aceleași ca și ale școlii]	0,844
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei școli]	0,812
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce școala aceasta reprezintă]	0,877

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.2) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Așadar, constructul „Compatibilitatea angajat-organizație” prezintă validitate convergentă.

5.2.2 Analiza constructului „Motivații extrinseci”

Constructul „Motivații extrinseci” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din șase itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,872 (a se vedea rezultatele prezentate în Tabelul 5.3) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.3 se observă că fiabilitate acestei scale este afectată negativ de prezența variabilei Q7_11. În situația eliminării acesteia vom obține o scală de măsură cu o fiabilitate ridicată, formată din cinci variabile. După eliminarea acestor variabile am recalculat alpha Cronbach, iar după cum se observă din tabelul X.1 valoarea coeficientul este de 0,893, ceea ce înseamnă că fiabilitatea scalei de măsură s-a îmbunătățit, luând decizia de a nu mai elimina și variabila Q7_12.

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,879 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.3: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivații extrinseci

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (1)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (2)
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranță ridicată a locului de muncă]	0,834	0,857
Q7_8 [Activitatea desfășurată să fie remunerată corespunzător]	0,832	0,853
Q7_9 [Să îmi desfășor activitatea în condiții de muncă bune]	0,834	0,856
Q7_10 [Să mi se ofere posibilități de promovare în carieră]	0,839	0,868
Q7_11 [Să am la dispoziție un timp mai mare pentru alte activități, în afara locului de muncă]	0,893	eliminată
Q7_12 [Activitatea desfășurată în învățământ să îmi ofere un anumit statut social]	0,862	0,914

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 71,71% din varianța totală a celor cinci variabile.

Tabelul 5.4: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivații extrinseci

Variabila/Componenta	Un factor
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranță ridicată a locului de muncă]	0,883
Q7_8 [Activitatea desfășurată să fie remunerată corespunzător]	0,904
Q7_9 [Să îmi desfășor activitatea în condiții de muncă bune]	0,897
Q7_10 [Să mi se ofere posibilități de promovare în carieră]	0,854
Q7_12 [Activitatea desfășurată în învățământ să îmi ofere un anumit statut social]	0,675

Din Tabelul 5.4 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,904 și 0,675, nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.4) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Așadar, constructul „Motivații extrinseci” prezintă validitate convergentă.

5.2.3 Analiza constructului „Motivații intrinseci”

Constructul „Motivații intrinseci” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din șase itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,895 (a se vedea rezultatele calculelor din Tabelul 5.5) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.5 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură.

Tabelul 5.5: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Motivații intrinseci

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	0,886
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	0,874
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacție personală atunci când predau elevilor]	0,873
Q7_4 [Activitatea desfășurată să îmi ofere posibilități de dezvoltare personală]	0,867
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	0,864
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societății]	0,894

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,880 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) (Tabelul 5.6) indică faptul că între cele șase variabile există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.6: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Motivații intrinseci

Variabila/Componenta	Un factor
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	0,769
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	0,841
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacție personală atunci când predau elevilor]	0,845
Q7_4 [Activitatea desfășurată să îmi ofere posibilități de dezvoltare personală]	0,848
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	0,870
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societății]	0,738

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 67,22 % din varianța totală a celor șase variabile. Din Tabelul 5.6 se observă că încărcările factoriale aferente celor șase variabile prezintă valori între 0,870 și 0,738 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele șase variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.6), ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Deci, constructul „Motivații intrinseci” prezintă validitate convergentă.

5.2.4 Analiza constructului „Eficacitatea colectivă”

Constructul „Eficacitatea colectivă” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din șapte itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,893 (a se vedea rezultatele din Tabelul 5.7) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.7 se observă că dacă s-a elimina variabila Q8_2 fiabilitate acestei scale ar crește, valoarea alpha Cronbach fiind de 0,895. S-a luat decizia de a nu elimina această variabilă pentru că fiabilitatea scalei nu ar crește în mod semnificativ. În cazul scalei utilizate pentru măsurarea constructului valoarea statisticii KMO de 0,872 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) (Tabelul 5.8) indică faptul că între cele șapte variabile există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale

Tabelul 5.7: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Eficacitatea colectivă

Item/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q8_1 [În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice]	0,881
Q8_2 [Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor]	0,895
Q8_3 [În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes diverselor probleme deoarece acționăm ca și o echipă]	0,870
Q8_4 [În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situații care apar]	0,877
Q8_5 [Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	0,878
Q8_6 [În cadrul școlii reușim să creăm un climat pozitiv pentru învățare chiar și în cele mai dificile clase]	0,869
Q8_7 [Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse]	0,873

Tabelul 5.8: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Eficacitatea colectivă

Variabila/Componenta	Un factor
Q8_1 [În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice]	0,753
Q8_2 [Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor]	0,646
Q8_3 [În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes diverselor probleme deoarece acționăm ca și o echipă]	0,835
Q8_4 [În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situații care apar]	0,793
Q8_5 [Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	0,787
Q8_6 [În cadrul școlii reușim să creăm un climat pozitiv pentru învățare chiar și în cele mai dificile clase]	0,840
Q8_7 [Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse]	0,812

Pentru realizarea analizei factoriale am utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, am extras un singur factor care explică 61,32 % din varianța totală a celor șapte variabile. Din tabelul 5.8 se observă că încărcările factoriale aferente celor șapte variabile prezintă valori între 0,840 și 0,646 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele șapte variabile.

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.8) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Așadar, constructul „Eficacitatea colectivă” prezintă validitate convergentă.

5.2.5 Analiza constructului „Satisfacția față de locul de muncă”

Constructul „Satisfacția față de locul de muncă” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scalei de măsură formată din 25 itemi repartizați în două dimensiuni: satisfacție cognitivă și satisfacție afectivă. Fiecare dintre aceste dimensiuni a fost considerată un construct de sine stătător și a fost supusă procedurilor prezentate în subcapitolul 4.5 „Pregătirea datelor și planul de analiză statistică a datelor”.

După ce au fost parcurse etapele din planul de analiză statistică pentru fiecare dimensiune în parte, constructele unidimensionale rezultate ca urmare a realizării analizei factoriale confirmatorii au fost tratate ca și componente ale constructului „Satisfacția față de locul de muncă”. Constructul rezultat prin alăturarea acestor dimensiuni a fost supus la rândul său analizei statistice prin parcurgerea etapelor din planul de analiză a datelor, iar în final, dimensiunile reținute au fost agregate în constructul „Satisfacția față de locul de muncă”.

1. Satisfacția cognitivă

Scala cu 12 itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Satisfacție cognitivă” a constructului „Satisfacția față de locul de muncă” a înregistrat o valoare a coeficientului alpha Cronbach este de 0,895 (Tabelul 5.9) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată.

Din rezultatele calculelor prezentate în Tabelul 5.9 se observă că eliminarea oricăreia din cele douăsprezece variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach și implicit a fiabilității scalei analizate.

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea dimensiunii constructului, valoarea statisticii KMO de 0,858 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) (Tabelul 5.10) indică faptul că între cele douăsprezece variabile există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.9: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Satisfacția cognitivă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q9_1 [Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi]	0,886
Q9_2 [Statutul social conferit]	0,885
Q9_3 [Nivelul de competență al superiorilor direcți]	0,887
Q9_4 [Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.]	0,886
Q9_5 [Siguranța locului de muncă]	0,890
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale]	0,887
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)]	0,887
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor și al altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)]	0,895
Q9_9 [Posibilitățile de avansare]	0,885
Q9_10 [Posibilitățile de dezvoltare profesională]	0,884
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă]	0,883
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	0,884

Pentru realizarea analizei factoriale am utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). În urma analizei s-au extras doi factori care explică 59,80 % din varianța totală a celor 12 variabile (Tabelul 5.10). Din Tabelul 5.10 se observă că încărcarea factorială pentru variabila Q9_2 este mai mică de 0,500 ceea ce presupune eliminarea acesteia.

Analiza factorială a fost repetată pentru cele 11 variabile ale acestei dimensiuni, extrăgând doi factori care cumulativ explică 61,06% din varianța totală a variabilelor. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.11) ceea ce indică faptul că nu mai este

necesară eliminarea niciunei variabile pe baza acestui criteriu, iar fiecare factor prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.10: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacția cognitivă

Variabila/Componenta	Factor 1	Factor 2
Q9_1 [Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi]	0,730	
Q9_2 [Statutul social conferit]	Sub 0,500	Sub 0,500
Q9_3 [Nivelul de competență al superiorilor direcți]	0,902	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.]	0,915	
Q9_5 [Siguranța locului de muncă]	0,574	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale]	0,629	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)]		0,746
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor și al altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)]		0,912
Q9_9 [Posibilitățile de avansare]		0,791
Q9_10 [Posibilitățile de dezvoltare profesională]		0,601
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă]	0,671	
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	0,590	

Tabelul 5.11: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacția cognitivă

Variabila/Componenta	Factor 1	Factor 2
Q9_1 [Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi]	0,754	
Q9_3 [Nivelul de competență al superiorilor direcți]	0,820	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.]	0,837	
Q9_5 [Siguranța locului de muncă]	0,632	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale]	0,682	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)]		0,778
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor și al altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)]		0,851
Q9_9 [Posibilitățile de avansare]		0,844
Q9_10 [Posibilitățile de dezvoltare profesională]	0,573	0,742
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă]	0,766	0,510
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	0,704	0,512

Cei doi factori rezultați ca urmare a realizării analizei factoriale exploratorii au sens și au fost codificați ca variabile distincte: factorul 1 – SAT_CARACT - Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și factorul 2 – SAT_COG - Satisfacția cognitivă. Aceste două variabile au fost folosite în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

2. Satisfacția afectivă

Scala cu 13 itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Satisfacție afectivă” a constructului „Satisfacția față de locul de muncă” a înregistrat o valoare a coeficientului alpha Cronbach este de 0,758 (Tabelul 5.12) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate medie. Din rezultatele prezentate în Tabelul 5.13 se observă că eliminarea variabilelor Q10_3, Q10_6 și Q10_9 ar conduce la creșterea fiabilității scalei analizate.

După eliminarea acestor variabile s-a recalculat alpha Cronbach, iar după cum se observă din Tabelul 5.12 valoarea coeficientul este de 0,839, ceea ce înseamnă că fiabilitatea scalei de măsură s-a îmbunătățit. Totuși, s-a luat decizia de a mai elimina și variabila Q10_11. În urma eliminării și a acestei variabile valoarea lui alpha Cronbach a crescut la 0,849.

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea dimensiunii constructului valoarea statisticii KMO de 0,837 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01), rezultatele au indicat faptul că între cele 9 variabile rămase există intercorelații semnificative, care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 47,94% din varianța totală a celor 9 variabile.

Din

Tabelul 5.13 se observă că încărcările factoriale aferente celor nouă variabile prezintă valori între 0,804 și 0,581 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele nouă variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Așadar, dimensiunea „Satisfacția afectivă” a constructului „Satisfacția față de locul de muncă” prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.12: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Satisfacția afectivă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (1)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (2)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (3)
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	0,729	0,820	0,830
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	0,722	0,815	0,824
Q10_3 [Prietenii mei sunt mai implicați în profesia lor decât sunt eu în a mea]	0,795	eliminată	eliminată
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de	0,723	0,817	0,827

muncă actual]			
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	0,719	0,821	0,831
Q10_6 [Am senzația că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulțumit/ă cu locul actual de muncă]	0,770	eliminată	eliminată
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	0,732	0,825	0,840
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	0,734	0,831	0,842
Q10_9 [Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant]	0,782	eliminată	eliminată
Q10_10 [Sunt dezamăgit că am ales acest loc de muncă]	0,727	0,829	0,839
Q10_11 [Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conștiință]	0,754	0,849	eliminată
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții]	0,736	0,825	0,837
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	0,721	0,816	0,827

Tabelul 5.13: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Satisfacția afectivă

Variabila/Componenta	Un factor
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	0,762
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	0,804
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	0,731
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	0,658
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	0,637
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	0,581
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	0,607
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții]	0,667
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	0,750

În urma testării fiabilității constructului „Satisfacția față de locul de muncă” care este compus din trei dimensiuni a rezultat că valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,663 (Tabelul 5.14), ceea ce indică faptul că scala de măsură analizată are o fiabilitate medie spre scăzută. Din Tabelul 5.14 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,663 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) indică faptul că între cele trei variabile există intercorelații semnificative, intercorelații care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.14: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Satisfacția față de locul de muncă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	0,463
SAT_COG Satisfactia cognitiva	0,595
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	0,634

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 59,90% din varianța totală a celor trei variabile. Din Tabelul 5.15 se observă că încărcările factoriale aferente celor trei variabile prezintă valori între 0,729 și 0,830 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Așadar, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele trei variabile, iar aceste scoruri au fost agregate în constructul „Satisfacția față de locul de muncă”, construct care a fost utilizat în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Tabelul 5.15: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Satisfacția față de locul de muncă

Variabila/Componenta	Un factor
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	0,830
SAT_COG Satisfactia cognitiva	0,760
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	0,729

Valorile încărcărilor factoriale aferente celor trei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (Tabelul 5.15) ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Satisfacția față de locul de muncă” prezintă validitate convergentă.

5.2.6 Analiza constructului „Performanța la locul de muncă”

Constructul „Performanța la locul de muncă” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scalei de măsură care include 31 de itemi. Acești itemi sunt repartizați în șase dimensiuni: proiectarea activităților, realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției. Fiecare dintre aceste dimensiuni a fost considerată un construct de sine stătător și a fost supusă procedurilor prezentate în subcapitolul 4.5 „Pregătirea datelor și planul de analiză statistică a datelor”.

După ce au fost parcurse etapele din planul de analiză a datelor pentru fiecare dimensiune în parte, constructele unidimensionale rezultate, ca urmare a realizării analizei factoriale confirmatorii, au fost tratate ca și componente ale constructului „Performanța la locul de muncă”. Constructul rezultat prin alăturarea acestor dimensiuni a fost supus la rândul său analizei statistice prin parcurgerea

etapelor din planul de analiză a datelor, iar în final, dimensiunile reținute au fost agregate în constructul „Performanța la locul de muncă”.

1. Proiectarea activităților

Scala cu cinci itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Proiectarea activităților” a constructului „Performanța la locul de muncă” a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,799 (Tabelul 5.16), ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.16 se observă că eliminarea oricăreia din cele cinci variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach și implicit a fiabilității scalei analizate.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,774 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01), indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelații semnificative, intercorelații care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.16: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Proiectarea activităților

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q11_1 [Respectarea programei școlare și adaptarea acesteia la particularitățile grupei/clasei]	0,760
Q11_2 [Implicarea în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare]	0,783
Q11_3 [Proiectarea unor activități extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității]	0,742
Q11_4 [Selectarea și utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecției]	0,743
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	0,778

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 57,20% din varianța totală a celor cinci variabile (Tabelul 5.17). Din Tabelul 5.17 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,703 și 0,813 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reținute ca o nouă variabilă denumită PERF_PROI, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată

cu factorul pe care îl compun. Așadar, constructul „Proiectarea activităților” prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.17: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Proiectarea activităților

Variabila/Componenta	Un factor
Q11_1 [Respectarea programei școlare și adaptarea acesteia la particularitățile grupei/clasei]	0,764
Q11_2 [Implicarea în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare]	0,703
Q11_3 [Proiectarea unor activități extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității]	0,773
Q11_4 [Selectarea și utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecției]	0,813
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	0,724

2. Realizarea activităților

Pentru operaționalizarea dimensiunii „Realizarea activităților” a fost utilizată o scală cu șase itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,841 (Tabelul 5.18) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.18 se observă că fiabilitate acestei scale este afectată negativ de prezența variabilei Q11_8.

În situația eliminării acestei variabile vom obține o scală de măsură cu o fiabilitate ridicată, formată din cinci variabile. După eliminarea variabilei Q11_8 am recalculat alpha Cronbach, iar după cum se observă din Tabelul 5.18 nicio altă variabilă nu afectează negativ fiabilitatea scalei analizate. Așadar, valoarea coeficientului alpha Cronbach de 0,868 (Tabelul 5.18), rezultată ca urmare a eliminării variabilei Q11_8 indică o fiabilitate ridicată a acestei scale de măsură.

Tabelul 5.18: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Realizarea activităților

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (1)	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei (2)
Q11_6 [Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată]	0,796	0,836
Q11_7 [Explicarea termenilor și conceptelor utilizate]	0,804	0,834
Q11_8 [Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecțiilor]	0,868	eliminată
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	0,804	0,833
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	0,813	0,858

Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor]	0,802	0,840
---	-------	-------

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,822 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) (Tabelul 5.19) indică faptul că între cele cinci variabile reținute există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 65,79% din variația totală a celor cinci variabile reținute (Tabelul 5.19). Din Tabelul 5.19 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile sunt mari, având valori între 0,744 și 0,836. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reținute ca o nouă variabilă denumită PERF_REAL, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor. Valorile încărcărilor factoriale aferente celor cinci variabile reținute sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, dimensiunea „Realizarea activităților” prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.19: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Realizarea activităților

Variabila/Componenta	Un factor
Q11_6 [Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată]	0,828
Q11_7 [Explicarea termenilor și conceptelor utilizate]	0,836
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	0,830
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	0,744
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor]	0,814

3. Evaluarea rezultatelor elevilor

Pentru măsurarea dimensiunii „Evaluarea rezultatelor elevilor” a constructului „Performanța la locul de muncă” a fost utilizată o scală cu cinci itemi care a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,853 (Tabelul 5.20). Această valoare a coeficientului alpha Cronbach indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.20 se observă că eliminarea oricăreia din cele cinci variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach și implicit a fiabilității scalei analizate.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,850 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai

mic de 0,01) indică faptul că cele cinci variabile ce formează această dimensiune a constructului sunt corelate, iar aceste corelații pot fi explorate prin analiză factorială.

*Tabelul 5.20: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii
Evaluarea rezultatelor elevilor*

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q12_1 [Asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare]	0,811
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	0,833
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste]	0,826
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	0,811
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice]	0,833

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 63,60% din varianța totală a celor cinci variabile. Din Tabelul 5.21 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,758 și 0,837 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu.

*Tabelul 5.21: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea
Evaluarea rezultatelor elevilor*

Variabila/Componenta	Un factor
Q12_1 [Asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare]	0,834
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	0,766
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste]	0,789
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	0,837
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice]	0,758

Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reținute ca o nouă variabilă denumită PERF_EVAL, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor. Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste cinci variabile se corelează puternic cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Evaluarea rezultatelor elevilor” prezintă validitate convergentă.

4. Managementul clasei de elevi

Pentru operaționalizarea dimensiunii „Managementul clasei de elevi” a fost utilizată o scală de măsură cu cinci itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,818 (Tabelul 5.22) ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.22 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură.

Tabelul 5.22: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Managementul clasei de elevi

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice]	0,766
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	0,801
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora]	0,783
Q12_9 [Anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora în situația în care acestea au loc]	0,766
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	0,795

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,812 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01) indică faptul că cele cinci variabile ce formează această dimensiune a constructului sunt corelate, iar aceste corelații pot fi explorate prin analiză factorială.

Pentru realizarea analizei factoriale am utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 58,09% din varianța totală a celor cinci variabile (Tabelul 5.23). Din Tabelul 5.23 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,708 și 0,808 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reținute ca o nouă variabilă denumită PERF_MGM, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Tabelul 5.23: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Managementul clasei de elevi

Variabila/Componenta	Un factor
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice]	0,808
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	0,708
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora]	0,762

Q12_9 [Anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora în situația în care acestea au loc]	0,801
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	0,728

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.23) ceea ce indică faptul că aceste cinci variabile se corelează puternic cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Managementul clasei de elevi” prezintă validitate convergentă.

5. Dezvoltare profesională și leadership

Scala cu cinci itemi folosită pentru măsurarea dimensiunii „Dezvoltarea profesională și leadership” a constructului „Performanța la locul de muncă” a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,804 (Tabelul 5.24), ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.24 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură analizate.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,735 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01), indică faptul că între cele cinci variabile există intercorelații semnificative, intercorelații care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 57,65% din varianța totală a celor cinci variabile. Din Tabelul 5.25 se observă că încărcările factoriale aferente celor cinci variabile prezintă valori între 0,668 și 0,842 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reținute ca o nouă variabilă denumită PERF_DEZV, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Tabelul 5.24: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Dezvoltarea profesională și leadership

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q12_11 [Dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare]	0,782
Q12_12 [Dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, familiile elevilor]	0,783
Q12_13 [Inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară]	0,728
Q12_14 [Inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare]	0,728
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare]	0,806

Tabelul 5.25: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Dezvoltarea profesională și leadership

Variabila/Componenta	Un factor
Q12_11 [Dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare]	0,708
Q12_12 [Dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, familiile elevilor]	0,730
Q12_13 [Inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară]	0,842
Q12_14 [Inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare]	0,833
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare]	0,668

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Așadar, constructul „Dezvoltarea profesională și leadership” prezintă validitate convergentă.

6. Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției

Pentru măsurarea dimensiunii „Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției” a constructului „Performanța la locul de muncă” a fost utilizată o scală cu cinci itemi care a înregistrat un nivel al coeficientului alpha Cronbach de 0,846 (Tabelul 5.26). Această valoare a coeficientului alpha Cronbach indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.26 se observă că eliminarea oricăreia dintre cele cinci variabile ar conduce la scăderea valorii coeficientului alpha Cronbach și implicit a fiabilității scalei analizate.

Tabelul 5.26: Fiabilitatea scalei de măsură aferente dimensiunii Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaționale]	0,828
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor și competițiilor școlare]	0,829
Q13_3 [Participarea la activități extra-curriculare și extrașcolare]	0,821
Q13_4 [Promovarea ofertei educaționale în cadrul comunității]	0,799
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calității la nivelul organizației]	0,795

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,836 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01), indică faptul că cele cinci variabile sunt corelate, iar aceste corelații pot fi explorate prin analiză factorială.

Tabelul 5.27: Matricea încărcărilor factoriale pentru dimensiunea Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției

Variabila/Componenta	Un factor
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaționale]	0,762
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor și competițiilor școlare]	0,748
Q13_3 [Participarea la activități extra-curriculare și extrașcolare]	0,777
Q13_4 [Promovarea ofertei educaționale în cadrul comunității]	0,828
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calității la nivelul organizației]	0,841

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 62,77% din varianța totală a celor cinci variabile. Valorile încărcărilor factoriale aferente celor cinci variabile sunt mari, fiind cuprinse între 0,748 și 0,841. Așadar, nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele cinci variabile. Aceste scoruri au fost reținute ca o nouă variabilă denumită PERF_INSTIT, variabilă care a fost folosită în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 (vezi Tabelul 5.27) ceea ce indică faptul că aceste cinci variabile se corelează puternic cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției” prezintă validitate convergentă.

7. Performanța la locul de muncă

În urma testării fiabilității constructului „Performanța la locul de muncă” care este compus din șase dimensiuni a rezultat că valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,884 (Tabelul 5.28), ceea ce indică faptul că scala de măsură analizată are o fiabilitate ridicată. Din Tabelul 5.28 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură.

În cazul acestei scale de măsură valoarea statisticii KMO de 0,849 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01), indică faptul că între cele șase variabile există intercorelații semnificative, intercorelații care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Tabelul 5.28: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Performanța la locul de muncă

Variabila/Componenta	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activităților	0,849
PERF_REAL Performanta - Realizarea activităților	0,859
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	0,877
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	0,856
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	0,864
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea și promovarea instituției	0,878

Pentru realizarea analizei factoriale s-a utilizat criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică 63,57% din varianța totală a celor șase variabile. Din Tabelul 5.29 se observă că încărcările factoriale aferente celor șase variabile prezintă valori între 0,723 și 0,865 astfel că nu a fost necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Așadar, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele șase variabile, iar aceste scoruri au fost agregate în constructul „Performanța la locul de muncă”, construct care a fost utilizat în etapele următoare ale analizei statistice a datelor.

Valorile încărcărilor factoriale aferente celor șase variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Prin urmare, constructul „Performanța la locul de muncă” prezintă validitate convergentă.

Tabelul 5.29: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul Performanța la locul de muncă

Variabila/Componenta	Un factor
PERF_PROI Performanța - Proiectarea activitatilor	0,865
PERF_REAL Performanța - Realizarea activitatilor	0,823
PERF_EVAL Performanța - Evaluarea rezultatelor elevilor	0,729
PERF_MGM Performanța - Managementul clasei de elevi	0,836
PERF_DEZV Performanța - Dezvoltare profesionala si leadership	0,797
PERF_INSTIT Performanța - Dezvoltarea și promovarea institutiei	0,723

5.2.7 Analiza constructului „Intenția de a schimba locul de muncă”

Constructul „Intenția de a schimba locul de muncă” a fost operaționalizat cu ajutorul unei scale de măsură formată din trei itemi. Valoarea coeficientului alpha Cronbach este de 0,791 (Tabelul 5.30), ceea ce indică faptul că scala de măsură utilizată este fiabilă. Din Tabelul 5.30 se observă că eliminarea vreunei variabile nu ar avea ca și efect creșterea fiabilității scalei de măsură analizate.

Tabelul 5.30: Fiabilitatea scalei de măsură aferente constructului Intenția de a schimba locul de muncă

Itemul/Variabila	Alpha Cronbach în cazul eliminării variabilei
Q14 Cât de des vă gândiți să vă găsiți un loc de muncă la o altă unitate de învățământ?	0,705
Q15 Cât de des vă gândiți să părăsiți sistemul de învățământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	0,746
Q16 Cât de des vă gândiți să vă angajați în sectorul privat?	0,691

În cazul scalei utilizate pentru măsurarea acestui construct valoarea statisticii KMO de 0,704 (mai mare de 0,5) și rezultatul testului de sfericitate Bartlett (la un nivel de semnificație mai mic de 0,01), indică faptul că între cele trei variabile există intercorelații semnificative care pot fi explorate cu ajutorul analizei factoriale.

Pentru realizarea analizei factoriale s-a recurs la utilizarea criteriul Kaiser de limitare a numărului de factori extrași (eigenvalue mai mare de 1). Astfel, s-a extras un singur factor care explică aproximativ 70,69% din varianța totală a celor trei variabile. Din Tabelul 5.31 se observă că încărcările factoriale aferente celor trei variabile prezintă valori între 0,819 și 0,857 nefiind necesară eliminarea nici unei variabile pe baza acestui criteriu. Prin urmare, scorurile factoriale au fost calculate luând în considerare toate cele trei variabile.

Tabelul 5.31: Matricea încărcărilor factoriale pentru constructul
Intenția de a schimba locul de muncă

Variabila/Componenta	Un factor
Q14 Câț de des vă gândiți să vă găsiți un loc de muncă la o altă unitate de învățământ?	0,846
Q15 Câț de des vă gândiți să părăsiți sistemul de învățământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	0,819
Q16 Câț de des vă gândiți să vă angajați în sectorul privat?	0,857

Valorile încărcărilor factoriale aferente fiecărei variabile sunt superioare limitei de 0,500 ceea ce indică faptul că aceste variabile prezintă o corelație ridicată cu factorul pe care îl compun. Așadar, constructul „Intenția de a schimba locul de muncă” prezintă validitate convergentă.

5.3 Testarea ipotezelor de cercetare

Testarea ipotezelor de cercetare reprezintă obiectivul principal al procesului de analiză a datelor și al întregii cercetări. Pentru a testa aceste ipoteze, în etapele anterioare ale procesului de analiză a datelor, variabilele observate în eșantion au fost agregate în constructe (variabile latente). Testarea ipotezelor de cercetare include în modelul conceptual propus, a fost realizată cu ajutorul programului informatic SPSS, folosind ca instrument statistic regresia liniară simplă sau multiplă (după caz). Detalii privind modul de aplicare al raționamentelor de calcul sunt prezentate în Anexa 3.

În continuare sunt prezentate rezultatele obținute ca urmare a adoptării demersului de cercetare propus.

H1: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între compatibilitatea organizație-angajat și satisfacția față de locul de muncă.

Ipoteza 1 de cercetare analizează legătura dintre compatibilitatea angajat – organizație și satisfacția față de locul de muncă al angajaților atât la nivel global cât și la nivelul fiecărei dimensiuni ale acesteia (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă). Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.32.

Ipoteza 1 se confirmă deoarece există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între compatibilitatea angajat – organizație și satisfacția față de locul de muncă al angajaților cât și între compatibilitatea angajat – organizație și cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (valoarea nivelului de semnificației fiind de 0,000 în cazul tuturor relațiilor analizate).

De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcției de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.32).

Tabelul 5.32: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 1

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Compatibilitatea angajat-organizație	Satisfacția față de locul de muncă	0,655	0,429	0,655	0,000
	Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	0,633	0,401	0,633	0,000
	Satisfacția cognitivă	0,440	0,194	0,440	0,000
	Satisfacția afectivă	0,435	0,189	0,435	0,000

Putem concluziona că o creștere a nivelului compatibilității angajat-organizație va determina o creștere a nivelului satisfacției față de locul de muncă, cu efecte asupra satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, asupra satisfacției cognitive și asupra celei afective.

Din analiza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.32 se observă că cele 4 funcții estimate de regresie prezic cu o acuratețe medie nivelul variabilelor dependente (coeficientul de corelație R ia valori între 0,435 și 0,655), ceea ce indică faptul că Compatibilitatea angajat-organizație este un predictor principal al satisfacției față de locul de muncă (atât per ansamblu, cât și la nivel de dimensiuni).

Din analiza coeficientului de determinație R² putem afirma că: (1) 42,90% din varianța satisfacției față de locul de muncă este generată de varianța compatibilității angajat-organizație; (2) 40,10% din varianța satisfacției față de caracteristicile locului de muncă este generată de varianța compatibilității angajat-organizație; (3) 19,40% din varianța satisfacției cognitive este generată de varianța compatibilității angajat-organizație și (4) 18,90% din varianța satisfacției afective este generată de varianța compatibilității angajat-organizație.

H2: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă) și satisfacția față de locul de muncă

Ipoteza 2 de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra satisfacției față de locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.33.

Tabelul 5.33: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Satisfacția față de locul de muncă	0,451	0,204	0,549	0,000
Motivații extrinsecii				- 0,183	0,056

Din tabelul de mai sus se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și satisfacția față de locul de muncă ($p=0,000$).

În ceea ce privește natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa că aceasta este pozitivă ($\beta=0,549$). Astfel, creșterea nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului satisfacției față de locul de muncă. În urma analizei efectuate am considerat că legătura dintre motivațiile extrinseci și satisfacția față de locul de muncă este nesemnificativă statistic deoarece nivelul de semnificație ($p=0,056$) depășește cu puțin pragul de 0,05. În alte situații (o dimensiune mai mare a eșantionului, o altă procedură de selecție) această legătură poate fi semnificativă. Dacă această legătură ar fi fost semnificativă din punct de vedere statistic, natura acesteia ar fi negativă, ceea ce presupune că o creștere a nivelului motivațiilor extrinseci va determina o scădere a nivelului satisfacției față de locul de muncă.

Pe baza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.33 putem desprinde două concluzii. În primul rând, funcția estimată de regresie prezice cu o acuratețe medie (coeficientul de corelație $R=0,451$) nivelul satisfacției față de locul de muncă. În al doilea rând, 20,40% din varianța variabilei dependente (satisfacția față de locul de muncă) este generată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă).

Pe baza aspectelor prezentate mai sus, putem concluziona că această **ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivații are un efect semnificativ asupra satisfacției față de locul de muncă.

În continuarea am analizat influența motivațiilor asupra dimensiunilor satisfacției față de locul de muncă, formulând 3 sub-ipoteze suplimentare.

Ipoteza 2a de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra satisfacției față de caracteristicile locului de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.34.

Tabelul 5.34: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2a

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	0,439	0,193	0,415	0,000
Motivații extrinsecii				0,035	0,716

Din tabel se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și satisfacția față de caracteristicile locului de muncă ($p=0,000$). În ceea ce privește natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa din Tabelul 5.34 ca aceasta este pozitivă ($\beta=0,415$). Astfel, creșterea nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă.

Pe baza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.34 putem desprinde două concluzii. În primul rând, funcția estimată de regresie prezice cu o acuratețe medie (coeficientul de corelație $R=0,439$) nivelul satisfacției față de caracteristicile locului de muncă. În al doilea rând, 19,30% din varianța satisfacției față de caracteristicile locului de muncă este generată de varianța motivațiilor de natură intrinsecă și extrinsecă.

Putem concluziona că și **ipoteza 2a se confirmă parțial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivații are un efect semnificativ asupra satisfacției față de caracteristicile locului de muncă.

Ipoteza 2b de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra satisfacției cognitive. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.35.

Tabelul 5.35: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2b

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coeficientul de corelație (R)	Coeficientul de determinație (R^2)	Coeficientul standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Satisfacția cognitivă	0,166	0,027	0,219	0,039
Motivații extrinsecii				- 0,139	0,189

Din tabel se observă faptul că există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic doar între motivațiile intrinseci și satisfacția cognitivă (valoarea coeficientului funcției de regresie este de 0,219 la un nivel de semnificației de 0,309). Altfel, odată cu creșterea nivelului motivațiilor intrinseci va crește și nivelul satisfacției cognitive.

Pe baza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.35 concluzionăm că funcția estimată de regresie prezice cu o acuratețe scăzută (coeficientul de corelație $R=0,166$) nivelul satisfacției cognitive față de locul de muncă. În al doilea rând, doar 2,70% din varianța satisfacției cognitive este generată de varianța motivațiilor intrinseci și extrinseci.

Pe baza aspectelor prezentate mai sus, putem concluziona că și **ipoteza 2b se confirmă parțial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivații are un efect semnificativ asupra satisfacției cognitive.

Tabelul 5.36: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 2c

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coeficientul de corelație (R)	Coeficientul de determinație (R^2)	Coeficientul standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Satisfacția afectivă	0,500	0,250	0,653	0,000
Motivații extrinsecii				- 0,346	0,000

Ipotezei 2c de cercetare analizează influența motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra satisfacției afective. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.36.

Din Tabelul 5.36 se observă că există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între motivațiile intrinseci și satisfacția afectivă cât și între motivațiile extrinseci și satisfacția afectivă (valoarea nivelului de semnificație fiind de 0,000 în cazul ambelor legături). Legătura dintre motivațiile intrinseci și satisfacția afectivă este pozitivă ($\beta=0,653$), ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului satisfacției afective. În ceea ce privește natura relației dintre motivațiile extrinseci și satisfacția afectivă, aceasta este una negativă ($\beta= - 0,346$), satisfacția afectivă fiind afectată negativ de creșterea nivelului motivațiilor extrinseci.

Putem concluziona că **ipoteza 2c se confirmă în totalitate** deoarece cele două tipuri de motivații își manifestă o influență semnificativă asupra satisfacției afective.

H3: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între eficacitatea colectivă și satisfacția față de locul de muncă.

Tabelul 5.37: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 3

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinare (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Eficacitatea colectivă	Satisfacția față de locul de muncă	0,687	0,474	0,687	0,000
	Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	0,576	0,332	0,576	0,000
	Satisfacția cognitivă	0,550	0,302	0,550	0,000
	Satisfacția afectivă	0,464	0,216	0,464	0,000

Ipoteza 3 de cercetare analizează legătura dintre eficacitatea colectivă și satisfacția față de locul de muncă al angajaților atât la nivel global cât și la nivelul fiecărei dimensiuni ale acesteia (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă). Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.37.

Această ipoteză se confirmă deoarece există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între eficacitatea colectivă și satisfacția față de locul de muncă al angajaților cât și între eficacitatea colectivă și cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (valoarea nivelului de semnificației fiind de 0,000 pentru toate legăturile analizate).

De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcției de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.37).

Putem concluziona că o creștere a nivelului eficacității colective va determina o creștere a nivelului satisfacției față de locul de muncă, cu efecte asupra satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, asupra satisfacției cognitive și asupra celei afective.

Din analiza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.37 se observă că eficacitatea colectivă este un predictor puternic al satisfacției angajaților față de locul de muncă (atât la nivel de ansamblu, cât și la nivelul dimensiunilor constructului) (coeficientul de corelație R ia valori între 0,464 și 0,687).

Din analiza coeficientului de determinație R^2 putem afirma că: (1) 47,40% din variația satisfacției față de locul de muncă este generată de variația eficacității colective; (2) 33,20% din variația satisfacției față de caracteristicile locului de muncă este generată de variația eficacității colective; (3) 30,20% din variația satisfacției cognitive este generată de variația eficacității colective și (4) 21,60% din variația satisfacției afective este generată de variația eficacității colective.

H4: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între eficacitatea colectivă și performanța la locul de muncă

Această ipoteză își propune să investigheze legătura dintre eficacitatea colectivă și performanța la locul de muncă precum și cea dintre eficacitatea colectivă și dimensiunile performanței la locul de muncă. În Tabelul 5.38 sunt prezentate sintetic rezultatele testării acestei ipoteze de cercetare.

Din Tabelul 5.38 se observă că **ipoteza 4 se confirmă** deoarece atât legătura dintre eficacitatea colectivă și performanța la locul de muncă, cât și relațiile dintre eficacitatea colectivă și cele șase dimensiuni ale performanței la locul de muncă sunt semnificative din punct de vedere statistic ($p=0,000$ în cazul fiecărei legături investigate). De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcției de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.38). Așadar, creșterea nivelului eficacității colective va determina o creștere a performanței la locul de muncă care presupune indicatori legați de proiectarea și realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership precum și dezvoltarea și promovarea instituției.

Tabelul 5.38: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 4

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Eficacitatea colectivă	Performanța la locul de muncă	0,516	0,267	0,516	0,000
	Performanța – Proiectarea activităților	0,472	0,223	0,472	0,000
	Performanța – Realizarea activităților	0,436	0,190	0,436	0,000
	Performanța – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,321	0,103	0,321	0,000
	Performanța – Managementul clasei de elevi	0,467	0,218	0,467	0,000

	Performanța – Dezvoltare profesională și leadership	0,433	0,168	0,433	0,000
	Performanța – Dezvoltarea și promovarea instituției	0,321	0,103	0,321	0,000

Analizând ceilalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.38 putem desprinde două concluzii. În primul rând, eficacitatea colectivă reprezintă un predictor puternic al performanței la locul de muncă, atât per ansamblu cât și la nivelul celor 6 dimensiuni ale performanței pe care le-am avut în vedere (coeficientul de corelație R ia valori între 0,321 și 0,516). În al doilea rând, putem afirma că: (1) 26,70% din varianța performanței la locul de muncă este generată de varianța eficacității colective; (2) 22,30% din varianța variabilei performanța – proiectarea activităților este generată de varianța eficacității colective; (3) 19% din varianța variabilei performanța – realizarea activităților este generată de varianța eficacității colective; (4) 10,30% din varianța variabilei performanța – evaluarea rezultatelor elevilor este generată de varianța eficacității colective; (5) 21,80% din varianța variabilei performanța – managementul clasei de elevi este generată de varianța eficacității colective; (6) 16,80% din varianța variabilei performanța – dezvoltare profesională și leadership este generată de varianța eficacității colective și (7) 10,30% din varianța variabilei performanța – dezvoltare și promovarea instituției este generată de varianța eficacității colective.

H5: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă) și performanța la locul de muncă.

Ipoteza 5 de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se găsesc în Tabelul 5.39.

Tabelul 5.39: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța la locul de muncă	0,538	0,289	0,594	0,000
Motivații extrinsecii				- 0,092	0,306

Din tabelul de mai sus se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și performanța la locul de muncă ($p=0,000$).

În ceea ce privește natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa din Tabelul 5.39 că aceasta este pozitivă și puternică ($\beta=0,594$). Astfel, creșterea nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului performanței la locul de muncă. Pe baza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul

5.39 putem desprinde două concluzii. În primul rând, cele două tipuri de motivații reprezintă un predictor puternic al performanței la locul de muncă, funcția estimată de regresie multiplă prezicând cu acuratețe destul de ridicată nivelul performanței la locul de muncă ($R=0,538$). În al doilea rând, 28,90% din varianța variabilei dependente (performanța la locul de muncă) este generată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă).

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar motivația intrinsecă are un efect semnificativ asupra performanței la locul de muncă.

În continuarea am analizat influența motivațiilor asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă, formulând șase subipoteze suplimentare.

Ipoteza 5a de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra dimensiunii proiectarea activităților a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.40.

Tabelul 5.40: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5a

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța	0,418	0,175	0,499	0,000
Motivații extrinsecii	Proiectarea activităților			- 0,146	0,133

Observăm că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și proiectarea activităților ($p=0,000$). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă ($\beta=0,499$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului indicatorului de performanță proiectarea activităților. De asemenea, valoarea predictivă a funcției estimate de regresie este una medie ($R=0,418$), în timp ce 17,50% din varianța variabilei proiectarea activităților este determinată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă).

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar motivația intrinsecă are un efect semnificativ asupra proiectării activităților.

Ipoteza 5b de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra dimensiunii realizarea activităților a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.41.

Tabelul 5.41: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5b

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța	0,682	0,465	0,739	0,000
Motivații extrinsecii	Realizarea activităților			- 0,093	0,236

Și în acest caz, singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și realizarea activităților ($p=0,000$). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă și puternică ($\beta=0,739$ ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului indicatorului de performanță realizarea activităților. De asemenea, valoarea predictivă a funcției estimate de regresie este una destul de ridicată ($R=0,682$), în timp ce 46,50 % din varianța variabilei realizarea activităților este determinată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar motivația intrinsecă are un efect semnificativ asupra realizării activităților.

Ipoteza 5c de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra dimensiunii evaluarea rezultatelor elevilor a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.42.

Tabelul 5.42: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5c

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,391	0,153	0,508	0,000
Motivații extrinsecii				- 0,258	0,009

Din tabelul de mai sus se observă că există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic atât între motivațiile intrinseci și indicatorul evaluarea rezultatelor elevilor cât și între motivațiile extrinseci și indicatorul evaluarea rezultatelor elevilor (valoarea nivelului de semnificație fiind sub pragul de 0,05). Legătura dintre motivațiile intrinseci și evaluarea rezultatelor elevilor este pozitivă ($\beta=0,508$), ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului indicatorului evaluarea rezultatelor elevilor. În ceea ce privește natura relației dintre motivațiile extrinseci și evaluarea rezultatelor elevilor, aceasta este una negativă ($\beta= - 0,258$), acest indicator fiind afectat negativ de creșterea nivelului motivațiilor extrinseci.

Putem concluziona că și **ipoteza 5c se confirmă în totalitate** deoarece cele două tipuri de motivații își manifestă o influență semnificativă asupra evaluării rezultatelor elevilor, chiar dacă puterea de predicție a funcției determinate nu este una ridicată ($R=0,391$).

Ipoteza 5d de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra dimensiunii managementul clasei de elevi a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în

Tabelul 5.43.

Tabelul 5.43: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5d

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța – Managementul clasei de elevi	0,543	0,295	0,556	0,000
Motivații				- 0,019	0,828

extrinsecii					
-------------	--	--	--	--	--

Observăm din Tabelul 5.43 că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și managementul clasei de elevi ($p=0,000$). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă ($\beta=0,556$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului indicatorului de managementul clasei de elevi. De asemenea, motivația (în speță cea intrinsecă) reprezintă un predictor puternic al performanței la nivelul Managementului clasei de elevi ($R=0,543$) în timp ce 29,50% din varianța variabilei managementul clasei de elevi este determinată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă).

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar motivația intrinsecă are un efect semnificativ asupra indicatorului managementul clasei de elevi.

Ipoteza 5e de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra dimensiunii dezvoltarea profesională și leadership a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.44.

Tabelul 5.44: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5e

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța – Dezvoltare profesională și leadership	0,310	0,096	0,257	0,012
Motivații extrinsecii				0,073	0,470

Și în cazul acestei sub-ipoteze, există o singură legătură semnificativă din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre motivațiile intrinseci și dezvoltarea profesională și leadership ($p=0,012$). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă și ($\beta=0,257$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului indicatorului de performanță dezvoltarea profesională și leadership. De asemenea, motivațiile reprezintă un predictor relativ slab al performanței la nivelul Dezvoltării profesionale și leadership-ului ($R=0,310$), în timp ce doar 9,60% din varianța variabilei dezvoltarea profesională și leadership este determinată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar motivația intrinsecă are un efect semnificativ asupra indicatorului dezvoltarea profesională și leadership.

Ipoteza 5f de cercetare analizează efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra dimensiunii dezvoltarea și promovarea instituției a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.45.

Observăm din Tabelul 5.45 că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și dezvoltarea și promovarea instituției ($p=0,014$). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă și ($\beta=0,257$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina

o creștere a nivelului indicatorului de performanță dezvoltarea și promovarea instituției. De asemenea, motivațiile reprezintă un predictor slab al performanței la nivelul dezvoltării și promovării instituției ($R=0,254$) în timp ce doar 6,50% din varianța variabilei dezvoltarea și promovarea instituției este determinată de varianța variabilei independente (motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar motivația intrinsecă are un efect semnificativ asupra indicatorului dezvoltarea și promovarea instituției.

Tabelul 5.45: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 5f

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Performanța	0,254	0,065	0,257	0,014
Motivații extrinsecii	Dezvoltarea și promovarea instituției			- 0,004	0,972

H6: Există o legătură directă și semnificativă din punct de vedere statistic între motivații (de natură intrinsecă și extrinsecă) și intenția de a schimba locul de muncă.

Ipoteza 6 își propune să analizeze efectul direct al motivațiilor (intrinseci și extrinseci) asupra intenției de a schimba locul de muncă. În Tabelul 5.46 este prezentat rezultatul testării acestei ipoteze.

Tabelul 5.46: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 6

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Motivații intrinseci	Intenția de a schimba locul de muncă	0,220	0,049	- 0,292	0,007
Motivații extrinsecii				0,176	0,095

Din tabelul de mai sus se observă că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre motivațiile intrinseci și intenția de a schimba locul de muncă ($p=0,007$). În ceea ce privește natura legăturii dintre aceste două variabile se poate observa din Tabelul 5.46 ca aceasta este negativă ($\beta = - 0,292$). Cu alte cuvinte, creșterea nivelului motivațiilor intrinseci va determina o reducere a nivelului intenției de a schimba locul de muncă. Pe baza celorlalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.46 putem desprinde două concluzii. În primul rând, cele două tipuri de motivație reprezintă un slab predictor al intenției de a schimba locul de muncă ($R=0,220$). În al doilea rând, doar 4,90% din varianța variabilei dependente (intenția de a schimba locul de muncă) este generată de varianța variabilei independente (motivații de natură intrinsecă și extrinsecă).

În ceea ce privește legătura dintre motivațiile extrinseci și intenția de a schimba locul de muncă, din Tabelul 5.46 se observă că aceasta este nesemnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,095$). Dacă această legătură ar fi semnificativă din punct de vedere statistic, natura acesteia ar fi cel mai probabil pozitivă.

Pe baza aspectelor prezentate mai sus, putem concluziona că **Ipoteza 6 se confirmă parțial** deoarece doar una dintre cele două tipuri de motivații are un efect semnificativ asupra intenției de a schimba locul de muncă.

H7: Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă.

Această ipoteză își propune să investigheze legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă. În Tabelul 5.47 sunt prezentate sintetic rezultatele testării acestei ipoteze de cercetare.

Tabelul 5.47: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,636	0,404	0,636	0,000

Din Tabelul 5.47 se observă că **Ipoteza 7 se confirmă** deoarece legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă este semnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,000$). De asemenea, se poate observa că natura acestei legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcției de regresie β înregistrează o valoare pozitivă ($\beta=0,636$). Așadar, creșterea nivelului satisfacției față de locul de muncă va determina o creștere a performanței la locul de muncă și vice-versa.

Analizând ceilalți doi coeficienți prezentați în Tabelul 5.47 putem desprinde două concluzii. În primul rând, satisfacția față de locul de muncă reprezintă un predictor puternic al performanței la locul de muncă ($R=0,636$). În al doilea rând, 40,40% din varianța performanței la locul de muncă este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă.

Pornind de la această ipoteză de cercetare, am analizat și influența dimensiunilor satisfacției față de locul de muncă asupra performanței la locul de muncă, influența satisfacției față de locul de muncă asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă, precum și influența celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă. Prin urmare, am formulat opt sub-ipoteze suplimentare.

Ipoteza 7a de cercetare analizează efectul direct al dimensiunilor satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.48.

Tabelul 5.48: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7a

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța la locul de muncă	0,698	0,488	0,374	0,000
Satisfacția cognitivă				- 0,011	0,873
Satisfacția afectivă				0,456	0,000

În cazul acestei subipoteze, există două legături semnificative din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și performanța la locul de muncă ($p=0,000$) și cea dintre satisfacția afectivă și performanța la locul de muncă ($p=0,000$). Ambele legături sunt pozitive ($\beta=0,374$, respectiv $\beta=0,456$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creștere a satisfacției afective va determina o creștere a nivelului performanței la locul de muncă. În ceea ce privește legătura dintre satisfacția cognitivă și performanța la locul de muncă, din Tabelul 5.48 se observă că aceasta este ne semnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,873$). Dacă această legătură ar fi semnificativă atunci natura acesteia ar fi negativă ($\beta= -0,011$).

De asemenea, analizând ceilalți doi coeficienți prezentați în Tabelul 5.48 se observă că cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă reprezintă un predictor puternic al performanței la locul de muncă ($R=0,698$), în timp ce 48,80% din varianța performanței la locul de muncă este determinată de varianța variabilei independente (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă). Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă au un efect semnificativ asupra performanței la locul de muncă.

Ipoteza 7b de cercetare analizează efectul direct al satisfacției față de locul de muncă asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă. În Tabelul 5.49 sunt prezentate sintetic rezultatele testării acestei ipoteze de cercetare.

Tabelul 5.49: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7b

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța – Proiectarea activităților	0,611	0,374	0,611	0,000
	Performanța – Realizarea activităților	0,543	0,295	0,543	0,000

	Performanța – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,430	0,185	0,430	0,000
	Performanța – Managementul clasei de elevi	0,518	0,268	0,518	0,000
	Performanța – Dezvoltare profesională și leadership	0,488	0,238	0,488	0,000
	Performanța – Dezvoltarea și promovarea instituției	0,436	0,190	0,436	0,000

Din Tabelul 5.49 se observă că **ipoteza 7b se confirmă** deoarece toate legăturile dintre satisfacția față de locul de muncă și cele șase dimensiuni ale performanței la locul de muncă sunt semnificative din punct de vedere statistic ($p=0,000$ în cazul fiecărei legături investigate). De asemenea, se poate observa că natura acestor legături este pozitivă deoarece coeficientul standardizat al funcției de regresie β înregistrează valori pozitive pentru fiecare legătură în parte (vezi Tabelul 5.49). Așadar, creșterea nivelului de satisfacție față de locul de muncă va determina o creștere a performanței la locul de muncă care presupune indicatori legați de proiectarea și realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership precum și dezvoltarea și promovarea instituției.

Analizând ceilalți coeficienți prezentați în Tabelul 5.49 putem desprinde două concluzii. În primul rând, satisfacția față de locul de muncă este un predictor cel puțin rezonabil pentru cele șase dimensiuni ale performanței la locul de muncă (chiar puternic pentru Performanța în proiectarea activităților), coeficientul de corelație R luând valori între 0,430 și 0,611. În al doilea rând, putem afirma că: (1) 37,40% din varianța variabilei performanța – proiectarea activităților este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă; (2) 29,50% din varianța variabilei performanța – realizarea activităților este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă; (3) 18,50% din varianța variabilei performanța – evaluarea rezultatelor elevilor este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă; (4) 26,80% din varianța variabilei performanța – managementul clasei de elevi este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă; (5) 23,80% din varianța variabilei performanța – dezvoltare profesională și leadership este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă și (6) 19% din varianța variabilei performanța – dezvoltare și promovarea instituției este generată de varianța satisfacției față de locul de muncă.

În continuare am analizat influența celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă asupra dimensiunilor performanței la locul de muncă, formulând șase sub-ipoteze suplimentare.

Ipoteza 7c de cercetare analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra dimensiunii proiectarea activităților a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.50. Observăm că două dintre cele trei legături

investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic (valoarea nivelului de semnificației fiind de 0,000 în cazul ambelor legături) și anume cea dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și proiectarea activităților și cea dintre satisfacția afectivă și proiectarea activităților. Ambele legături sunt pozitive ($\beta=0,319$, respectiv $\beta=0,377$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creștere a satisfacției afective va determina o creștere a nivelului indicatorului performanță - proiectarea activităților. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacției reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor puternic al performanței la nivelul proiectării activităților ($R=0,636$), în timp ce 40,40% din varianța variabilei proiectarea activităților este determinată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă.

Tabelul 5.50: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7c

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța – Proiectarea activităților	0,636	0,404	0,319	0,000
Satisfacția cognitivă				0,094	0,189
Satisfacția afectivă				0,377	0,000

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă au un efect semnificativ asupra proiectării activităților.

Ipoteza 7d analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra dimensiunii realizarea activităților a performanței la locul de muncă (Tabelul 5.51).

Tabelul 5.51: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7d

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța – Realizarea activităților	0,661	0,437	0,414	0,000
Satisfacția cognitivă				- 0,155	0,026
Satisfacția afectivă				0,435	0,000

Din Tabelul 5.51 se observă că toate legăturile sunt semnificative din punct de vedere statistic (valoarea nivelului de semnificație fiind sub pragul de 0,05). În ceea ce privește natura acestor legături, se observă că două dintre acestea sunt pozitive și una negativă. Așadar, o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creștere a nivelului satisfacției afective va determina o creștere a nivelului indicatorului de performanță realizarea activităților ($\beta=0,414$, respectiv $\beta=0,435$), iar creșterea nivelului satisfacției cognitive va conduce la o descreștere a nivelului indicatorului de performanță realizarea activităților ($\beta= - 0,155$). De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacției reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor puternic al performanței la nivelul proiectării activităților ($R=0,661$), în timp ce 43,70% din varianța variabilei realizarea activităților este determinată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă. Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă în totalitate** deoarece toate cele trei legături sunt semnificative din punct de vedere statistic.

Ipoteza 7e analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra dimensiunii evaluarea rezultatelor elevilor a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăsesc în Tabelul 5.52.

Tabelul 5.52: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7e

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța – Evaluarea rezultatelor elevilor	0,581	0,338	0,151	0,058
Satisfacția cognitivă				- 0,112	0,137
Satisfacția afectivă				0,534	0,000

Observăm din Tabelul 5.52 că singura legătură semnificativă din punct de vedere statistic este cea dintre satisfacția afectivă și evaluarea rezultatelor elevilor ($p=0,000$). Legătura dintre cele două variabile este pozitivă ($\beta=0,534$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului satisfacției afective va determina o creștere a nivelului indicatorului de performanță - evaluarea rezultatelor elevilor. Observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacției reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor puternic al performanței la nivelul evaluării rezultatelor elevilor ($R=0,581$) în timp ce 33,80% din varianța variabilei evaluarea rezultatelor elevilor este determinată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă.

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar satisfacția afectivă are un efect semnificativ asupra indicatorului de performanță evaluarea rezultatelor elevilor.

Ipoteza 7f analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă,

satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra dimensiunii managementul clasei de elevi a performanței la locul de muncă. În Tabelul 5.53 se regăesc rezultatele aferente testării acestei ipoteze.

Tabelul 5.53: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7f

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța – Managementul clasei de elevi	0,552	0,305	0,339	0,000
Satisfacția cognitivă				0,021	0,785
Satisfacția afectivă				0,303	0,000

Observăm din Tabelul 5.53 că două dintre cele trei legături investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic (valoarea nivelului de semnificației fiind de 0,000 în cazul ambelor legături) și anume cea dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și managementul clasei de elevi și cea dintre satisfacția afectivă și managementul clasei de elevi. Ambele legături sunt pozitive ($\beta=0,339$, respectiv $\beta=0,303$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creștere a satisfacției afective va determina o creștere a nivelului indicatorului performanță managementul clasei de elevi. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacției reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor destul de puternic al performanței la nivelul managementului clasei de elevi ($R=0,552$), în timp ce 30,50% din varianța variabilei managementul clasei de elevi este determinată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă.

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și satisfacția afectivă) au un efect semnificativ asupra managementului clasei de elevi.

Ipoteza 7g analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra dimensiunii dezvoltarea profesională și leadership a performanței la locul de muncă. Rezultatele aferente testării acestei ipoteze se regăesc în Tabelul 5.54.

Și în cazul acestei sub-ipoteze, doar două dintre cele trei legături investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și dezvoltarea profesională și leadership ($p=0,000$) și cea dintre satisfacția afectivă și dezvoltarea profesională și leadership ($p=0,002$). Ambele legături sunt pozitive ($\beta=0,333$, respectiv $\beta=0,249$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creștere a nivelului satisfacției afective va determina o creștere a nivelului indicatorului de performanță

dezvoltarea profesională și leadership. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacției reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor destul de puternic al performanței la nivelul dezvoltării profesionale și leadershipului ($R=0,513$), în timp ce doar 26,30% din varianța variabilei dezvoltarea profesională și leadership este determinată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă.

Concluzionăm că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și satisfacția afectivă) au un efect semnificativ asupra indicatorului de performanță dezvoltarea profesională și leadership.

Tabelul 5.54: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7g

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța – Dezvoltare profesională și leadership	0,513	0,263	0,333	0,000
Satisfacția cognitivă				0,039	0,622
Satisfacția afectivă				0,249	0,002

Ipozeza 7h de cercetare analizează efectul direct al celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă) asupra dimensiunii dezvoltarea și promovarea instituției la performanței la locul de muncă. În Tabelul 5.55 se regăsesc rezultatele aferente testării acestei ipoteze de cercetare.

Observăm din Tabelul 5.55 că doar două dintre cele trei legături investigate sunt semnificative din punct de vedere statistic, respectiv cea dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și dezvoltarea și promovarea instituției ($p=0,014$) și cea dintre satisfacția afectivă și dezvoltarea și promovarea instituției ($p=0,000$). Ambele legături sunt pozitive ($\beta=0,215$, respectiv $\beta=0,297$) ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, respectiv o creștere a nivelului satisfacției afective va determina o creștere a nivelului indicatorului dezvoltarea și promovarea instituției. De asemenea, observăm că cele trei dimensiuni ale satisfacției reprezintă, considerate în ansamblu, un predictor de valoare medie al performanței la nivelul proiectării activităților ($R=0,460$), în timp ce doar 21,20% din varianța variabilei dezvoltarea și promovarea instituției este determinată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă. Așadar, putem concluziona că **această ipoteză se confirmă parțial** deoarece doar două dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă au un efect semnificativ asupra indicatorului de performanță dezvoltarea și promovarea instituției.

Tabelul 5.55: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 7h

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța – Dezvoltarea și promovarea instituției	0,460	0,212	0,215	0,014
Satisfacția cognitivă				0,054	0,512
Satisfacția afectivă				0,297	0,000

H8: Legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă este moderată de vechimea în muncă.

Ipoteza 8 investighează efectul moderator al vechimii în muncă asupra legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă. Pentru a testa această ipoteză am creat o nouă variabilă denumită interacțiunea dintre satisfacție și vechime. Această nouă variabilă reprezintă produsul algebric dintre variabila antecedent (satisfacția față de locul de muncă) și variabila moderator (vechimea în muncă). În Tabelul 5.56 sunt prezentate rezultatele aferente testării acestei ipoteze de cercetare.

Din Tabelul 5.56 se observă că **Ipoteza 8 se respinge** deoarece între variabila nou creată (interacțiunea dintre satisfacție și vechime) și variabila dependentă (performanța în muncă) nu există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,911$). De asemenea, din Tabelul 5.56 putem desprinde două concluzii. În primul rând, variabila antecedent (satisfacția față de locul de muncă) exercită o influență pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic asupra performanței la locul de muncă ($\beta=0,643$, $p=0,000$), fapt relevat și de rezultatele obținute ca urmare a testării ipotezei de cercetare nr. 7. În al doilea rând, între variabila moderator (vechimea în muncă) și variabila dependentă (performanța în muncă) există o legătură ne semnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,626$). Dacă această legătură ar fi semnificativă atunci, pe baza rezultatelor prezentate în Tabelul 5.56, natura acesteia ar fi pozitivă ($\beta=0,030$).

Tabelul 5.56: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 8

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R ²)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,645	0,416	0,643	0,000
Vechimea în muncă				0,030	0,626
Interacțiunea dintre satisfacție și vechime				0,007	0,911

H9: Există o legătură directă și semnificativă din punct de statistic între satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă.

Ipoteza 9 investighează legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă precum și legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă. Analizând rezultatele prezentate în Tabelul 5.57 putem concluziona că **Ipoteza 9 de cercetare se confirmă parțial**. Mai specific, satisfacția față de locul de muncă reprezintă un predictor de valoare destul de ridicată pentru intenția de a schimba locul de muncă ($R=0,551$), iar 30,4% din varianța variabilei dependente este generată de variabila independentă ($R^2=0,304$).

În plus, analizând valoarea coeficientului standardizat al funcției de regresie ($\beta = -0,551$) și valoarea nivelului de semnificație ($p=0,000$) putem concluziona că legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă este negativă și semnificativă din punct de vedere statistic (Tabelul 5.57). Așadar, o creștere a nivelului satisfacției față de locul de muncă va determina o reducere a intenției de a schimba locul de muncă și vice-versa.

În ceea ce privește legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă, din tabelul de mai jos, se observă că doar două dintre cele trei dimensiuni exercită o influență semnificativă asupra intenției de a schimba locul de muncă. Așadar, legătura dintre satisfacția cognitivă și intenția de a schimba locul de muncă este negativă ($\beta = -0,200$) și semnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,008$). De asemenea, legătura dintre satisfacția afectivă și intenția de a schimba locul de muncă este negativă ($\beta = -0,479$) și semnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,000$).

În ceea ce privește legătura dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și intenția de a schimba locul de muncă, din Tabelul 5.57 se observă că aceasta este nesemnificativă din punct de vedere statistic ($p=0,426$). Totuși, dacă această legătură ar fi semnificativă din punct de vedere statistic, natura acesteia ar fi negativă ($\beta = -0,064$).

Tabelul 5.57: Rezultatul testării ipotezei de cercetare 9

Variabila independentă	Variabila dependentă	Coef. de corelație (R)	Coef. de determinație (R^2)	Coef. standardizat al funcției de regresie (β)	Nivelul de semnificație (p)
Satisfacția față de locul de muncă	Intenția de a schimba locul de muncă	0,551	0,304	- 0,551	0,000
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă		0,606	0,367	- 0,064	0,426
Satisfacția cognitivă				- 0,200	0,008
Satisfacția afectivă				- 0,479	0,000

Pe baza celorlalți doi coeficienți prezentați în Tabelul 5.57 putem desprinde două concluzii. În primul rând, satisfacția față de locul de muncă *prin dimensiunile sale* reprezintă un predictor de valoare de ridicată pentru intenția de a schimba locul de muncă ($R=0,606$). În al doilea rând, 36,70% din varianța variabilei dependente (intenția de a schimba locul de muncă) este generată de varianța celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă.

5.4 Analiza rezultatelor obținute pe grupuri de respondenți

În cadrul cercetării ne-am propus să realizăm o analiză a rezultatelor obținute în funcție de mediul de proveniență al respondenților și titlatura acestor în cadrul unității de învățământ ai cărei angajați sunt. Aceste rezultate se vor prezenta atât pentru constructele din modelul de cercetare, cât și pentru dimensiunile constructelor, acolo unde este cazul.

Pentru a compara grupuri rezultate, ca urmare a împărțirii eșantionului în funcție de criteriile mediul de proveniență și titlatura acestora, s-a utilizat scorurile agregate ale constructelor incluse în modelul de cercetare. Aceste scoruri au fost calculate cu ajutorul programului de analiză statistică SPSS, ca rezultat al analizei factoriale, sub forma unor variabile cu distribuție normală standard (medie egală cu 0 și varianță egală cu 1). Această modalitate de calcul a scorurilor factoriale agregate asigură comparabilitatea la nivel de constructe, minimizând efectul unor elemente care țin de metodologia măsurării (număr diferit de itemi ai scalelor, sensibilitate redusă la valorile extreme, intercorelații între itemii aceleiași scale).

Pentru fiecare construct, respectiv dimensiune analizată vom prezenta atât media normalizată înregistrată la nivelul fiecărui grup, cât și nivelul de semnificație aferent. În situația în care există diferențe semnificative din punct de vedere statistic între mediile aferente grupurilor rezultate, ca urmare a împărțirii eșantionului în funcție de cele două criterii menționate mai sus, acestea vor fi scoase în evidență în tabelele în care sunt prezentate rezultatele analizei.

În cadrul acestei analize s-au testat ipotezele din modelul de cercetare și pe subeșantioanele formate în funcție de cele două variabile luate în considerare: mediul de proveniență al respondenților (urban versus rural) și titlatura acestora (titulari versus alte titulaturi). Rezultatele testării celor nouă ipoteze de cercetare vor fi prezentate sub forma coeficientului standardizat al funcției de regresie (β) și nivelului de semnificație (p) înregistrate la nivelul fiecărui grup.

În situația în care se constată diferențe în ceea ce privește nivelurile de semnificație (p) aferente ipotezelor de cercetare între grupurile analizate (în sensul acceptării ipotezei în cadrul unui grup și respingerii ipotezei în cadrul celui alt grup), acestea vor fi evidențiate în tabelele conținând rezultatele obținute.

Detalii asupra calculelor statistice efectuate cu ajutorul suportului informatic SPSS sunt prezentate în Anexa 4.

5.4.1 Analiza rezultatelor în funcție de mediul de proveniență al respondenților

În cadrul eșantionului investigat predomină respondenții din mediul urban, ponderea acestora în eșantion fiind de 66,88%. În Tabelul 5.58 sunt prezentate mediile normalizate pentru cele două grupuri de respondenți (subeșantioane) formate pe baza variabilei mediul de proveniență al respondenților. Observăm că atât pentru

constructul performanța la locul de muncă cât și pentru patru dimensiuni ale acestui construct există diferențe semnificative între mediile aferente celor două grupuri deoarece nivelul de semnificație este sub pragul de 0,05. Pe baza valorilor din tabel apreciem faptul că nivelul de performanță perceput de respondenții din mediul rural este mai mare comparativ cu nivelul de performanță al respondenților din mediul urban. Așadar, respondenții din mediul rural consideră că realizează într-o măsură mai mare activități referitoare la cele patru dimensiuni ale performanței la locul de muncă: proiectarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi și dezvoltarea și promovarea instituției (media normalizată la nivelul grupului de respondenți din mediul rural fiind superioară valorii 0).

Tabelul 5.58: Media normalizată în funcție de mediul respondenților

Constructe/dimensiuni	Urban	Rural	Nivel de semnificație
Compatibilitatea angajat-organizație	-0,025	0,049	0,664
Motivații intrinseci	-0,060	0,122	0,284
Motivații extrinseci	-0,063	0,128	0,260
Eficacitatea colectivă	-0,102	0,206	0,069
Proiectarea activităților	-0,127	0,256	0,023
Realizarea activităților	-0,081	0,164	0,149
Evaluarea rezultatelor elevilor	-0,236	0,477	0,000
Managementul clasei de elevi	-0,141	0,284	0,012
Dezvoltare profesională și leadership	-0,064	0,129	0,256
Dezvoltarea și promovarea instituției	-0,119	0,240	0,034
Performanța la locul de muncă	-0,158	0,319	0,005
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	-0,062	0,125	0,273
Satisfacția cognitivă	-0,051	0,103	0,366
Satisfacția afectivă	-0,142	0,286	0,011
Satisfacția față de locul de muncă	-0,108	0,217	0,055
Intenția de a schimba locul de muncă	0,122	-0,257	0,030

Cea mai mare diferență între mediile celor două grupuri în ceea ce privește performanța se regăsește la nivelul indicatorului evaluarea rezultatelor elevilor. Astfel, respondenții din mediul rural apreciază că se implică într-o măsură destul de mare în asigurarea transparenței procedurilor de evaluare a elevilor și în comunicarea transparentă a rezultatelor evaluării.

În ceea ce privește satisfacția față de locul de muncă, diferențele între mediile aferente celor două grupuri sunt semnificative doar pentru dimensiunea satisfacția afectivă a constructului satisfacția față de locul de muncă. Valoarea obținută la nivelul respondenților din mediul rural este mai mare față de cea de la nivelul mediului urban ceea ce semnifică atât o mulțumire mai mare a cadrelor didactice din mediul rural față de locul de muncă cât și o pasiune ridicată pentru meseria de dascăl.

Observăm că, din rezultatele prezentate în Tabelul 5.58, la nivelul constructului satisfacția față de locul de muncă nivelul de semnificație al testării diferențelor dintre medii (0,055) depășește cu puțin pragul (0,050) pentru care am putea considera ca fiind semnificative statistic aceste diferențe. În acest caz s-a considerat diferențele dintre medii ca fiind nesemnificative, deși în alte condiții (un eșantion cu o dimensiune mai mare, altă procedură de selecție) această diferență poate fi semnificativă.

O diferență semnificativă între medii observăm și în cazul constructului intenția de a schimba locul de muncă. În această situație media este mai mare în cazul grupului format din respondenții din mediul urban, ceea ce semnifică existența unei intenții mai mari de a schimba locul de muncă comparativ cu respondenții din mediul rural. Există posibilitatea ca nivelul mai redus (comparativ cu nivelul observat în cazul respondenților din mediul urban) al intenției de schimbare a locului de muncă observat în cazul respondenților din mediul rural să fie determinat de nivelul mai ridicat al satisfacției afective. Considerăm că exercitarea meseriei din pasiune, existența unei stări de bine la locul de muncă ar avea ca și efect minimizarea intenției de a părăsi locul de muncă actual.

Rezultatele testării ipotezelor în funcție de mediul respondenților sunt prezentate în Tabelul 5.59. Pentru ipotezele de cercetare sunt prezentate valoarea coeficientului standardizat al funcției de regresie (β) și nivelul de semnificație (p) înregistrate atât la nivelul grupului format din respondenți din mediul urban cât și la nivelul grupului format din respondenți din mediul rural.

Observăm din Tabelul 5.59, existența unor niveluri de semnificație diferite între cele două grupuri pentru două ipoteze de cercetare. În primul rând, analizând influența motivațiilor intrinseci și extrinseci asupra satisfacției față de locul de muncă remarcăm faptul în cazul respondenților din mediul rural există o legătură semnificativă și pozitivă doar între motivațiile intrinseci și satisfacție ($p=0,001$). În cazul respondenților din mediul urban, asupra satisfacției față de locul de muncă își exercită influența atât motivațiile intrinseci ($p=0,000$) cât și motivațiile extrinseci ($p=0,033$). Legătura dintre motivațiile extrinseci și satisfacția față de locul de muncă este negativă ($\beta= - 0,270$) ceea ce înseamnă că satisfacția față de locul de muncă va crește atunci când nivelul de motivație extrinsecă al respondenților va scădea.

Tabelul 5.59: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcție de mediul respondenților

Variabila independentă	Variabila dependentă	Urban		Rural	
		(β)	(p)	(β)	(p)
Compatibilitatea angajat-organizație	Satisfacția față de locul de muncă	0,701	0,000	0,588	0,000
Motivații intrinseci	Satisfacția față de locul de muncă	0,605	0,000	0,504	0,001
Motivații extrinsecii		- 0,270	0,033	- 0,084	0,572
Eficacitatea colectivă	Satisfacția față de locul de muncă	0,659	0,000	0,719	0,000
Eficacitatea colectivă	Performanța la locul de muncă	0,468	0,000	0,588	0,000
Motivații intrinseci	Performanța la locul de muncă	0,593	0,000	0,610	0,000
Motivații extrinsecii		- 0,096	0,422	- 0,124	0,376
Motivații intrinseci	Intenția de a schimba locul de muncă	- 0,270	0,059	- 0,334	0,052
Motivații extrinsecii		0,184	0,195	0,211	0,213
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,627	0,000	0,634	0,000
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța la locul de muncă	0,381	0,000	0,417	0,001
Satisfacția cognitivă		- 0,016	0,846	- 0,014	0,900

Satisfacția afectivă		0,436	0,000	0,436	0,000
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,617	0,000	0,678	0,000
Vechimea în muncă		0,019	0,809	0,126	0,262
Interacțiunea dintre satisfacție și vechime		- 0,042	0,596	0,049	0,699
Satisfacția față de locul de muncă	Intenția de a schimba locul de muncă	- 0,576	0,000	- 0,456	0,001
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Intenția de a schimba locul de muncă	- 0,042	0,673	- 0,120	0,379
Satisfacția cognitivă		- 0,335	0,000	0,047	0,715
Satisfacția afectivă		- 0,380	0,000	- 0,607	0,000

În al doilea rând, rezultatele din Tabelul 5.59, au evidențiat diferențe între grupuri în ceea ce privește influența celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și intenția de a schimba locul de muncă. Din tabelul de mai jos se observă că în cadrul grupului format din respondenți din mediul urban atât satisfacția cognitivă, cât și satisfacția afectivă au un efect semnificativ din punct de vedere statistic (pentru ambele relații $p=0,000$) asupra intenției de a schimba locul de muncă, în timp ce în cadrul grupului de respondenți din mediul rural doar satisfacția afectivă exercită o influență semnificativă din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă ($p=0,000$). Concluzionând, putem afirma că în cazul respondenților din mediul urban, o creștere a nivelului de satisfacție cognitivă și a satisfacție afective determina o reducere a nivelului intenției de a schimba locul de muncă.

5.4.2 Analiza rezultatelor în funcție de titulatura respondenților

În cadrul eșantionului investigat, 70,06% dintre respondenți declară că sunt titulari în cadrul unității de învățământ ai cărei angajați sunt, în timp ce doar 29,94% dintre cei intervievați declară că au alte titlaturi ca de exemplu: suplinitor, profesor calificat, respectiv necalificat sau cadru didactic asociat.

Din Tabelul 5.60 se observă că doar în cazul a două dimensiuni dintre cele 16 dimensiuni și constructe analizate există diferențe semnificative din punct de vedere statistic între mediile normalizate aferente celor două grupuri analizate (titulari, respectiv alte titlaturi). Așadar, doar în cazul dimensiunii dezvoltarea și promovarea instituției a performanței la locul de muncă și în cazul dimensiunii satisfacția afectivă a constructului satisfacția față de locul de muncă există diferențe semnificative între grupul de titulari și grupul celor care au alte titlaturi. Argumentul care stă la baza acestei concluzii este dat de faptul că valoarea nivelului de semnificație aferent celor două dimensiuni este inferioară limitei superioare de 0,05.

Pe baza rezultatelor prezentate în Tabelul 5.60 putem desprinde două concluzii. În primul rând, se observă că titularii se implică într-o măsură mare în activitățile aferente dezvoltării și promovării instituției ai cărei angajați sunt (media normalizată la nivelul grupului de titulari fiind superioară valorii 0), în timp ce, cei care au alte titlaturi declară că se implică foarte puțin în dezvoltarea și promovarea unității de învățământ ai cărei angajați sunt (media normalizată la nivelul grupului

de respondenți care au alte titlaturi fiind inferioară valorii 0). În al doilea rând, titularii manifestă un nivel ridicat de satisfacție afectivă (media normalizată la nivelul grupului de titulari fiind superioară valorii 0), comparativ cu cei care au alte titlaturi (media normalizată la nivelul grupului de respondenți care au alte titlaturi fiind inferioară valorii 0). Așadar, suplinitorii, profesorii calificați, respectiv necalificați și cadrele didactice asociate manifestă un nivel scăzut al satisfacției afective.

Tabelul 5.60: Media normalizată în funcție de titulatura respondenților

Constructe/dimensiuni	Titular	Alte titlaturi	Nivel de semnificație
Compatibilitatea angajat-organizație	-0,001	0,003	0,980
Motivații intrinseci	-0,007	0,017	0,889
Motivații extrinseci	-0,051	0,120	0,329
Eficacitatea colectivă	0,029	-0,068	0,579
Proiectarea activităților	0,023	-0,054	0,662
Realizarea activităților	0,033	-0,077	0,528
Evaluarea rezultatelor elevilor	0,055	-0,128	0,294
Managementul clasei de elevi	0,011	-0,026	0,822
Dezvoltare profesională și leadership	0,075	-0,176	0,150
Dezvoltarea și promovarea instituției	0,111	-0,261	0,032
Performanța la locul de muncă	0,062	-0,145	0,235
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	0,048	-0,114	0,354
Satisfacția cognitivă	0,037	-0,087	0,521
Satisfacția afectivă	0,119	-0,280	0,038
Satisfacția față de locul de muncă	0,087	-0,203	0,097
Intenția de a schimba locul de muncă	-0,087	0,213	0,097

În ceea ce privește rezultatele testării ipotezelor în funcție de titulatura respondenților, din Tabelul 5.61 se observă că în cazul a două ipoteze de cercetare există diferențe între cele două grupuri analizate și anume grupul de titulari, respectiv grupul format din suplinitori, profesori calificați, respectiv necalificați și cadre didactice asociate.

În primul rând, analizând influența dimensiunilor satisfacției față de locul de muncă asupra performanței la locul de muncă remarcăm faptul în cazul respondenților titulari în cadrul unității școlare ai cărei angajați sunt, există o legătură semnificativă și pozitivă atât între satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și performanța la locul de muncă ($\beta=0,431$, $p=0,000$), cât și între satisfacția afectivă și performanța la locul de muncă ($\beta=0,344$, $p=0,000$). În cazul respondenților care au alte titlaturi (suplinitor, profesor calificat, respectiv necalificat sau cadru didactic asociat), asupra performanței la locul de muncă își exercită influența doar satisfacția afectivă ($p=0,000$). În concluzie, în cadrul grupului de titulari, pe baza valorii coeficientului standardizat al funcției de regresie ($\beta= 0,431$) putem afirma că o creștere a nivelului de satisfacție față de caracteristicile locului de muncă, va determina o creștere a nivelului de performanță la locul de muncă al cadrelor didactice titulare.

Tabelul 5.61: Rezultatele testării ipotezelor de cercetare în funcție de titulatura respondenților

Variabila independentă	Variabila dependentă	Titular		Alte titulaturi	
		(β)	(p)	(β)	(p)
Compatibilitatea angajat-organizație	Satisfacția față de locul de muncă	0,623	0,000	0,716	0,000
Motivații intrinseci	Satisfacția față de locul de muncă	0,114	0,000	0,579	0,010
Motivații extrinsecii		- 0,207	0,064	- 0,047	0,825
Eficacitatea colectivă	Satisfacția față de locul de muncă	0,631	0,000	0,788	0,000
Eficacitatea colectivă	Performanța la locul de muncă	0,496	0,000	0,558	0,000
Motivații intrinseci	Performanța la locul de muncă	0,528	0,000	0,752	0,000
Motivații extrinsecii		- 0,073	0,486	-0,645	0,521
Motivații intrinseci	Intenția de a schimba locul de muncă	-0,195	0,108	-0,288	0,257
Motivații extrinsecii		0,223	0,067	-0,071	0,778
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,659	0,000	0,598	0,000
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Performanța la locul de muncă	0,431	0,000	0,209	0,096
Satisfacția cognitivă		0,090	0,263	-0,150	0,174
Satisfacția afectivă		0,344	0,000	0,714	0,000
Satisfacția față de locul de muncă	Performanța la locul de muncă	0,663	0,000	0,446	0,027
Vechimea în muncă		- 0,049	0,507	0,175	0,153
Interacțiunea dintre satisfacție și vechime		-0,003	0,973	-0,227	0,259
Satisfacția față de locul de muncă	Intenția de a schimba locul de muncă	-0,502	0,000	-0,610	0,000
Satisfacția față de caracteristicile locului de muncă	Intenția de a schimba locul de muncă	-0,047	0,618	-0,104	0,525
Satisfacția cognitivă		-0,197	0,034	-0,203	0,165
Satisfacția afectivă		-0,446	0,000	-0,496	0,001

În al doilea rând, din Tabelul 5.61 se observă că în cadrul grupului format din titulari atât satisfacția cognitivă, cât și satisfacția afectivă au un efect semnificativ din punct de vedere statistic ($p=0,034$, respectiv $p=0,000$) asupra intenției de a schimba locul de muncă, în timp ce în cadrul grupului format din cadre didactice care au alte titulaturi doar satisfacția afectivă exercită o influență semnificativă din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă ($p=0,001$). În concluzie, în cadrul grupului de titulari, pe baza valorii coeficientului standardizat al funcției de regresie ($\beta= - 0,197$) putem afirma că o creștere a nivelului de satisfacție cognitivă va determina o reducere a nivelului intenției de a schimba locul de muncă și vice-versa.

6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII ORIGINALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În cadrul acestui capitol se prezintă principalele rezultate obținute, precum și raportarea acestora la alte cercetări din domeniu. De asemenea, vor fi enunțate o serie de implicații teoretice și manageriale ale acestor rezultate, precum și contribuțiile personale revendicate de autor ca urmare a cercetărilor realizate. În final, vor fi prezentate limitele cercetării precum și principalele direcții viitoare de cercetare.

Structura generică a acestui capitol este prezentată în Fig. 6.0 și oglindește modul în care au fost elaborate și enunțate concluziile cercetărilor derulate prin programul doctoral și contribuțiile personale aduse la dezvoltarea domeniului abordat, prin soluționarea temei de cercetare.

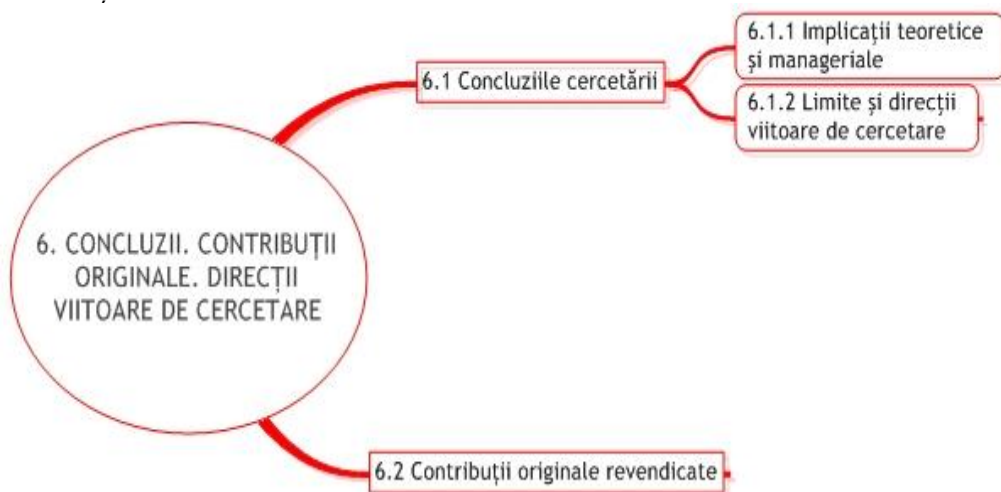


Fig. 6.0 Harta conceptuală a problematicei aferente capitolului 6

6.1 Concluziile cercetării

Organizațiile din diverse domenii de activitate utilizează pentru realizarea activităților mai multe tipuri de resurse: materiale, tehnice, informaționale, financiare, umane, de timp etc. Dintre acestea, resursele umane au un rol primordial în creșterea competitivității, fiind considerate, mai recent, de diverși specialiști drept capitalul uman al organizației (Nicolescu și Verboncu, 2002).

Importanța crescândă acordată resurselor umane în ultimii ani a determinat dezvoltarea cercetărilor conceptuale și empirice, baza fundamentului științific pentru managementul resurselor umane. Ca și componentă a managementului organizațional, managementul resurselor umane implică o serie de procese și decizii

manageriale care influențează resursele umane din cadrul organizației: recrutare, selecție, angajare, motivare, perfecționare profesională, evaluarea performanței etc. În cadrul acestor practici manageriale, măsurarea performanțelor resurselor umane vizează estimarea modului în care angajații își îndeplinesc sarcinile în raport cu cerințele postului pe care îl ocupă. Scopul acțiunii de evaluare a performanțelor resurselor umane este de a obține informațiile necesare pentru fundamentarea deciziilor viitoare cu privire la îmbunătățirea activității desfășurate de angajați. Aceste decizii se referă la: motivarea și recompensarea angajaților, efectuarea plăților salariale în funcție de merite, identificarea nevoilor de pregătire profesională, consilierea angajaților pentru stabilirea obiectivelor în carieră etc.

Pornind de la considerentele enunțate, în cadrul tezei de doctorat ne-am propus să măsurăm nivelul de performanță la locul de muncă al cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. Această măsurare se va face prin intermediul unui proces de autoevaluare din partea cadrelor didactice, analizând percepția asupra propriei performanțe față de locul de muncă. De asemenea, considerăm că performanța cadrelor didactice, exprimată prin intermediul unor indicatori de performanță a activității desfășurate (proiectarea activității, realizarea activității, evaluarea rezultatelor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției) depinde de nivelul de motivație al cadrelor didactice (intrinseci și extrinseci) și de nivelul de satisfacție profesională a acestora.

În cele ce urmează vom discuta principalele rezultate obținute în urma studiului empiric realizat. În primul rând vom analiza constructul satisfacția față de locul de muncă al cadrelor didactice și principalii factori de influență ai acesteia: compatibilitatea angajat organizație, motivațiile de natură intrinsecă și extrinsecă și eficacitatea colectivă.

În cadrul tezei satisfacția față de locul de muncă a fost abordată ca și un construct bidimensional, fiind măsurată pe o scală cu 25 itemi repartizați în două dimensiuni: satisfacție cognitivă și satisfacție afectivă. În cadrul dimensiunii satisfacție cognitivă am inclus și itemi referitori la evaluările respondenților cu privire la climatul de muncă și caracteristicile postului ocupat. În urma analizei factoriale exploratorie a rezultat faptul că, la rândul ei, această dimensiune a satisfacției este formată din doi factori. Primul factor, pe care l-am denumit satisfacția față de caracteristicile locului de muncă cuprinde evaluări referitoare la mulțumirea față de comportamentul superiorilor și colegilor, față de nivelul de competență al superiorilor, gradul de independență și de noutate al activității. Al doilea factor a fost denumit satisfacție cognitivă și cuprinde aspecte referitoare la sistemul de remunerare și posibilitățile de avansare și dezvoltare profesională. În final a rezultat faptul că satisfacția față de locul de muncă este un construct format din trei dimensiuni: satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă.

Acest rezultat este în concordanță cu punctul de vedere exprimat de Weiss (2002) și de abordarea empirică a lui Schleicher ș.a. (2004), conform cărora satisfacția față de locul de muncă se referă la o evaluare cognitivă a locului de muncă și a postului ocupat, la experiențele de natură afectivă trăite la locul de muncă și convingerile referitoare la locul de muncă.

Cercetarea întreprinsă a confirmat faptul că satisfacția față de locul de muncă este influențată în mod semnificativ de compatibilitatea angajat-organizație. În cadrul tezei compatibilitatea angajat-organizație a fost abordată ca și un construct unidimensional și se referă existența unui mecanism de potrivire între valorile individuale ale angajatului și valorile organizaționale ale angajatorului

(Bright, 2008; Christensen și Wright, 2011). Rezultatul obținut confirmă rezultatul cercetărilor realizate de Kristof (1996) și de Kristof ș.a. (2005) conform cărora compatibilitatea organizație-angajat exercită un efect pozitiv asupra satisfacției față de locul de muncă, fiind un factor determinant important al acesteia.

De asemenea, cercetarea realizată de Bright (2008) în sectorul serviciilor publice a evidențiat faptul că cele două constructe sunt puternic asociate, compatibilitatea organizație-angajat fiind un factor determinant al satisfacției față de locul de muncă. Din analiza efectuată a rezultat și faptul că acest construct are o influență semnificativă și asupra celor trei dimensiuni ale satisfacției. Putem concluziona că o creștere a nivelului compatibilității angajat-organizație va determina o creștere a nivelului satisfacției față de locul de muncă, cu efecte asupra satisfacției față de caracteristicile locului de muncă, satisfacției cognitive și a satisfacției afective.

Un alt rezultat important al cercetării este reprezentat de faptul că s-a identificat existența unei legături semnificative din punct de vedere statistic atât între eficacitatea colectivă și satisfacția față de locul de muncă al angajaților, cât și între eficacitatea colectivă și cele trei dimensiuni ale acesteia. La nivel individual, conceptul de eficacitate se referă la convingerile unei persoane asupra capacităților proprii de a realiza anumite activități pentru atingerea obiectivelor propuse. Cadrele didactice cu un nivel ridicat de eficacitate individuală manifestă entuziasm față de procesul didactic, sunt dedicați muncii desfășurate și prezintă o probabilitate mai mare de a rămâne în sistemul educațional (Tschannen-Moran și Hoy, 2001). În cadrul sistemului de educație, eficacitatea colectivă se referă la percepțiile comune ale cadrelor conform cărora școala, ca un tot unitar, poate planifica și executa acțiunile necesare pentru a genera un efect pozitiv asupra elevilor (Goddard și Goddard, 2001). Rezultatul obținut este în concordanță cu rezultatul cercetărilor întreprinse de Klassen ș.a. (2010), Walumbwa ș.a. (2004) și Caprara ș.a. (2003). Concluzia acestor cercetări realizate în sistemul educațional este că eficacitatea colectivă este un antecedent al satisfacției profesorilor față de locul de muncă, iar această influență este pozitivă.

În cadrul tezei de doctorat ne-am propus să investigăm ce influență au factorii motivaționali asupra nivelului de satisfacție al angajaților. De asemenea, am dorit să aflăm dacă motivația intrinsecă are un impact mai mare asupra satisfacției comparativ cu motivația extrinsecă. Motivația intrinsecă este o formă a motivației care există atât în natura umană, cât și în legăturile dintre indivizi și acțiunile pe care le realizează. O persoană motivată de factorii intrinseci acționează pentru plăcere, pentru căuta ceva nou sau a face față unei provocări nu datorită unor factori externi sau recompense. Motivația extrinsecă diferă de motivația intrinsecă și se referă la acea activitatea realizată pentru a obține anumite rezultate. Astfel, satisfacția nu provine din însăși activitatea desfășurată ci din consecințele de natura extrinsecă pe care le presupune acea activitate (Gagne și Deci, 2005).

În urma analizei efectuate a rezultat faptul că motivația intrinsecă își exercită o influență semnificativă și directă atât asupra satisfacției generale față de locul de muncă, cât și asupra dimensiunilor acesteia. Această influență este pozitivă ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului satisfacției față de locul de muncă. Rezultatul obținut este în concordanță cu cercetarea realizată de Karatepe și Tekinkus (2006), conform cărora motivația intrinsecă este un antecedent al satisfacției față de locul de muncă. De asemenea, cercetarea realizată de Low ș.a. (2001) confirmă rezultatul obținut. Autorii au demonstrat că motivația de natură intrinsecă este asociată pozitiv cu

satisfacția față de locul de muncă, astfel creșterea nivelului uneia va determina creșterea nivelului celeilalte.

În ceea ce privește influența motivației extrinseci asupra satisfacției față de locul de muncă și a dimensiunilor acesteia s-a identificat o legătură semnificativă doar între motivațiile extrinseci și satisfacția afectivă. Datorită nivelului de semnificație care depășește cu puțin pragul de 0,05 observat în cazul legăturii dintre motivațiile extrinseci și satisfacția față de locul de muncă, am considerat că această legătură nu este semnificativă statistic. Precizăm încă o dată că în alte situații (o dimensiune mai mare a eșantionului, o altă procedură de selecție) această legătură poate fi semnificativă statistic, iar natura acesteia ar fi negativă. Așadar, o creștere a nivelului motivațiilor extrinseci va determina o scădere a nivelului satisfacției față de locul de muncă, respectiv creșterea nivelului satisfacției ar putea avea loc în condițiile scăderii nivelului de motivații extrinseci

Analiza efectuată ne permite furnizarea unui răspuns la întrebarea ce tip de motivație exercită o influență mai mare asupra satisfacției afective. Astfel, legătura dintre motivațiile intrinseci și satisfacția afectivă este pozitivă ceea ce semnifică faptul că o creștere a nivelului motivațiilor intrinseci va determina o creștere a nivelului satisfacției afectivă. În ceea ce privește natura relației dintre motivațiile extrinseci și satisfacția afectivă, aceasta este una negativă satisfacția afectivă fiind afectată negativ de creșterea nivelului motivațiilor extrinseci.

Rezultatele obținute pot fi explicate prin faptul că motivația de natură extrinsecă necesită recompense de natură tangibilă sau verbale și prin urmare, nu vine de la sine, ci este mai degrabă activată de aceste recompense. În antiteză cu aceasta, motivația intrinsecă nu are nevoie de nici un stimulent pentru a se manifesta (Gagné și Deci, 2005). Potrivit Ryan și Deci (2000), manifestarea legături de cauzalitate între motivația intrinsecă și satisfacția față de locul de muncă este implicită, în timp ce legătura dintre motivația extrinsecă și satisfacția față de locul de muncă este condiționată de diverse variabile.

Rezultatul obținut infirmă punctul de vedere exprimat de Wright (2001) conform căruia pentru manifestarea satisfacției față de locul de muncă, este necesar ca în prealabil angajatul să manifeste motivație de natură extrinsecă față de organizația în cadrul căreia își desfășoară activitatea. Opinia noastră este că în sistemul educațional din România asupra variabilele ce formează motivația extrinseci (în principal elementele sistemului de remunerare) se poate acționa destul de puțin, ceea ce face ca acestea să nu mai aibă influență în obținerea satisfacției față de locul de muncă.

Așadar putem afirma că meseria de dascăl se face din pasiune, ca urmare a existenței unui sentiment de autoîmplinire și nu pentru recompensele de tip material sau ca urmare a constrângerilor. Mai mult, creșterea preocupărilor cadrelor didactice pentru remunerarea și condiții de muncă are ca și efect reducerea nivelului satisfacției afective, respectiv a pasiunii pentru activitatea desfășurată și a interesului și plăcerii resimțite ca urmare a activității de predare.

Analiza efectuată a presupus testarea ipotezele din modelul de cercetare și pe subeșantioanele formate în funcție: mediul de proveniență al respondenților (urban versus rural) și titulatura acestora (titulari versus alte titulaturi). Astfel, analizând influența motivațiilor intrinseci și extrinseci asupra satisfacției față de locul de muncă remarcăm faptul în cazul respondenților din mediul rural există o legătură semnificativă și pozitivă doar între motivațiile intrinseci și satisfacție. În cazul respondenților din mediul urban, asupra satisfacției față de locul de muncă își exercită influența atât motivațiile intrinseci, cât și motivațiile extrinseci. Legătura dintre motivațiile extrinseci și satisfacția față de locul de muncă este negativă ceea

ce înseamnă că o creșterea a nivelului de motivație extrinsecă va determina scăderea nivelului de satisfacție față de locul de muncă, ceea ce ne confirmă faptul că există diferențe între cadrele didactice din mediul rural și cele din mediul urban în ceea ce privește influența motivațiilor asupra satisfacției față de muncă.

Un alt obiectiv al cercetării l-a reprezentat identificarea efectelor satisfacției față de locul de muncă, a eficacității colective precum și a motivațiilor asupra performanțelor la locul de muncă a cadrelor didactice.

În ceea ce privește efectul asupra performanței la locul de muncă exercitat de eficacitatea colectivă, am identificat o influență directă, pozitivă și semnificativă statistic. Acest rezultat este în concordanță cu rezultatele obținute de diverși cercetători care au abordat această temă de cercetare. Potrivit Lam ș.a. (2002), indivizii care au un nivel ridicat al eficacității colective sunt înclinați să se implice activ în soluționarea sarcinilor de serviciu deoarece au încrederea că împreună cu colegii lor vor putea să îmbunătățească nivelul performanței la nivelul grupului. În urma cercetării realizate Jex și Gudanowski (2006) au concluzionat că reducerea nivelului perceput al eficacității colective poate afecta performanța individuală deoarece aceste percepții sporesc incertitudinea angajatului cu privire la efortul depus în cadrul organizației, efort care conduce la un nivel ridicat al performanței la locul de muncă. Acest punct de vedere este susținut și de Salanova ș.a. (2003) care au demonstrat că nivelul performanței la locul de muncă este mai scăzut în cazul unui nivel redus al eficacității colective.

Subiectul influenței eficacității colective asupra performanței la locul de muncă a fost analizat în profunzime, identificând efectele acestora și asupra celor șase dimensiuni ale performanței. Între toate relațiile analizate există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic ceea ce înseamnă că eficacitatea colectivă influențează toți indicatorii individuali de performanță: proiectarea și realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership precum și dezvoltarea și promovarea instituției. Acest rezultat confirmă rezultatul de obținut de Goddard și Goddard (2001) în cadrul unei cercetări asupra unor școli din mediul urban referitoare la relația dintre eficacitatea individuală și colectivă. Astfel, atunci când nivelul eficacității colective este ridicat s-a observat un nivel ridicat al eficacității individuale, respectiv al performanței la locul de muncă.

În ceea ce privește analiza influenței motivațiilor asupra percepției privind propria performanță la locul de muncă, analiza efectuată confirmă existența unei legături semnificative statistic doar între motivațiile de natură intrinsecă și performanța. Astfel, creșterea nivelului de motivații intrinseci determină creșterea performanței percepute a angajaților la locul de muncă. De asemenea, și între nivelul motivațiilor intrinseci și cele șase dimensiuni ale performanței există legături semnificative din punct de vedere statistic. Rezultatul obținut este în concordanță cu cercetarea realizată de Baker (2003) în domeniul educațional care a evidențiat efectul pozitiv pe care motivațiile intrinseci îl exercită asupra performanței. De asemenea, cercetările întreprinse de diverși autori (Tyagi, 1985; Babakus ș.a., 1996, Grant, 2008; Karatepe și Tekinkus, 2006) atât în sectorul non-profit, cât și în sectoare lucrative au ajuns la o concluzie comună: motivația de natură intrinsecă este un factor determinant important al performanței angajaților la locul de muncă.

Cercetarea întreprinsă confirmă parțial rezultatele cercetării realizate de Lin ș.a. (2001) conform căreia atât motivația intrinsecă, cât și cea extrinsecă exercită o influență pozitivă asupra performanței. În cadrul propriei cercetări între motivațiile extrinseci și performanța nu a fost identificată o legătură semnificativă statistic. Acest rezultat nu este în concordanță cu cercetările realizate Benabou și Tirole

(2003), și Kuvaas (2006) care au arătat că motivația extrinsecă are o influență pozitivă, dar limitată asupra performanței în muncă, respectiv că nivelul salariilor primite de angajați influențează performanța de la locul de muncă a acestora. Facem precizarea că aceste cercetări nu au avut ca subiect sistemul educațional care prezintă anumite particularități față de alte domenii de activitate. În cadrul acestui sistem creșterea nivelului de motivații extrinseci nu influențează creșterea performanței deoarece, așa cum am discutat și cazul relației dintre motivații și satisfacție, cadrele didactice sunt motivate în obținerea performanței de mobilitate interne, respectiv de sentimentul de autoîmplinire și autosatisfacție care urmare a desfășurării activității de predare. Mai mult, analizând relațiile dintre motivațiile extrinseci și dimensiunile performanței, s-a identificat o legătură semnificativă și negativă între motivațiile extrinseci și indicatorul evaluarea rezultatelor elevilor. Astfel, îmbunătățirea performanțelor cadrelor didactice în ceea ce privește măsurarea rezultatelor elevilor și utilizarea acestor rezultate pentru îmbunătățirea propriei activități se poate obține pe de o parte prin creșterea nivelului de motivații extrinseci, iar pe de altă parte prin reducerea nivelului de motivații extrinseci.

De asemenea, cercetarea noastră a vizat analiza structurii constructului performanța la locul de muncă precum și identificarea factorilor care exercită o influență asupra acesteia. Constructul performanța la locul de muncă a fost operaționalizat cu ajutorul unei scale de măsură formată din 31 de itemi. Această scală de măsură a fost dezvoltată pe bază fișei de evaluare concepute de Ministerul Educației Naționale și a dimensiunilor identificate de Campbell (1990) și Wiswesvaran și Ones (2000) în cercetările lor. De asemenea, în cadrul acestei cercetări, măsurarea performanței la locul de muncă a fost realizată prin intermediul unui proces de auto-evaluare, respondenții fiind reprezentați de cadrele didactice. Am ales această metodă de evaluare a performanței la locul de muncă deoarece conform lui Huțu și Avasilcăi (2011) prezintă două avantaje majore. Pe de-o parte, permite angajatului să-și identifice și să-și examineze punctele tari și slab, iar pe de altă parte, conduce la identificarea factorilor care au împiedicat realizarea standardelor de performanță prevăzute.

În urma realizării analizei factoriale, a rezultat că din punct de vedere structural, constructul performanța la locul de muncă este format din șase dimensiuni: proiectarea activităților, realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției.

În continuare, sunt prezentați factorii care influențează pe de-o parte performanța la locul de muncă, iar pe de altă parte, cele șase dimensiuni ale acestui construct.

Conform rezultatelor noastre, unul dintre factorii care exercită un efect pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic asupra performanței la locul de muncă este satisfacția față de locul de muncă. Acest rezultat este în concordanță cu rezultatele obținute de alți cercetători în diverse contexte și țări (Judge ș.a., 2001; Schleicher ș.a., 2004; Shore și Martin, 1989; Tschannen-Moran și Barr, 2004). Pentru a studia mai în profunzime această legătură am testat și următoarele legături: (1) legăturile dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și performanța la locul de muncă; (2) legăturile dintre satisfacția față de locul de muncă și cele șase dimensiuni ale performanței și (3) legăturile dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției și fiecare dimensiune a constructului performanța la locul de muncă. În ceea ce privește legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și constructul performanța la locul de muncă, cercetarea noastră a relevat faptul că doar satisfacția față de caracteristicile locului

de muncă și cea afectivă exercită o influență pozitivă și semnificativă statistic asupra performanței la locul de muncă. Prin urmare, creșterea nivelului de satisfacție față de caracteristicile locului de muncă, respectiv a satisfacție afective va conduce la creșterea nivelului de performanță la locul de muncă. Același rezultat a fost obținut și în cazul grupului format din cadre didactice titulare în cadrul unității școlare ai cărei angajați sunt. În cazul celui alt sub-eșantion format din suplinitori, profesori calificați, respectiv necalificați și cadre didactice asociat, doar satisfacția afectivă exercită o influență pozitivă asupra performanței la locul de muncă. Cel de-al doilea calup de legături investigate în cadrul prezentei cercetări vizează influența pe care constructul satisfacția față de locul de muncă o are asupra celor șase dimensiuni ale performanței la locul de muncă. Rezultatele noastre au relevat faptul că toate cele șase dimensiuni ale performanței (proiectarea activităților, realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției) sunt influențate pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic de către satisfacția față de locul de muncă.

În cazul influenței celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă asupra fiecărei dintre cele șase dimensiuni ale constructului performanța la locul de muncă am înregistrat o serie de rezultate interesante. În primul rând, singurul indicator de performanță influențat semnificativ din punct de vedere statistic de către cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă este indicator de performanță realizarea activităților. În ceea ce privește natura influențelor exercitate de cele trei dimensiuni ale satisfacției, menționăm că două dintre acestea (satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și satisfacția afectivă) exercită o influență pozitivă asupra acestui indicator, în timp ce dimensiunea satisfacția cognitivă exercită o influență negativă. Așadar, putem desprinde o observație interesantă conform căreia o creștere a nivelului de satisfacție cognitivă va determina o scădere a nivelului indicatorului de performanță realizarea activităților. În al doilea rând, indicatorul de performanță evaluarea rezultatelor elevilor este influențat semnificativ din punct de vedere statistic doar de una dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă. Mai specific, doar satisfacția afectivă exercită un efect pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic asupra indicatorului de performanță evaluarea rezultatelor elevilor. În ultimul rând, în ceea ce privește influența celor trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă asupra celorlalte patru dimensiuni ale performanței la locul de muncă (proiectarea activităților, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției), rezultatele noastre au evidențiat faptul că doar dimensiunile satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și satisfacția afectivă exercită o influență semnificativă statistic asupra celor patru indicatori de performanță. De asemenea, dimensiunea satisfacția cognitivă nu exercită o influență semnificativă din punct de vedere statistic asupra celor patru indicatori de performanță menționați mai sus. În concluzie, nivelul satisfacției cognitive nu influențează performanța la locul de muncă a cadrelor didactice, performanță care implică proiectarea activităților, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției a cadrelor didactice.

Chiar dacă am dorit să ne înscriem în direcția de cercetare indicată de Judge ș.a. (2001) conform căreia ar trebui identificate variabile moderatoare sau mediatore care să influențeze relația dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă, am eșuat în încercarea de a valida empiric ipoteza conform căreia vechimea în muncă moderează această legătura. Așadar, vechimea

în muncă nu influențează în nici un fel legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă.

În cadrul prezentei cercetări, scala utilizată pentru a măsura intenția de a schimba locul de muncă a inclus atât itemi care vizau schimbarea locului de muncă din învățământ cu un alt loc de muncă în sectorul public (altă unitatea de învățământ, respectiv altă instituție publică), cât și un item care viza un loc de muncă în sectorul privat, în urma realizării analizei factoriale exploratorii a rezultat că intenția de a schimba locul de muncă este un construct unidimensional.

De asemenea, am investigat efectul pe care motivațiile (intrinseci și extrinseci) îl au asupra intenției de a schimba locul de muncă. Rezultatele noastre au relevat faptul că doar motivația intrinsecă exercită un efect negativ și semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă. Rezultatul acesta este în concordanță cu rezultatele obținute anterior de alți cercetători în studiile lor empirice (Dysvik și Kuvaas, 2010; Houkes ș.a., 2001; Kuvaas, 2006; Richer ș.a., 2002). Pe de altă parte, în cadrul acestei cercetări nu am reușit să validăm empiric ipoteza conform căreia între motivația de natură extrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă există o legătură semnificativă din punct de vedere statistic. Așa cum am evidențiat și în subcapitolul 4.2 „Fundamentarea teoretică a ipotezelor de cercetare” nu am reușit să identificăm în literatura de specialitate o cercetare empirică care să valideze această legătură. Cu toate acestea, ținând cont de faptul că valoarea nivelului de semnificație aferent acestei ipoteze de cercetare este foarte apropiată de pragul de 0,05 ($p=0,095$), dacă această legătură ar fi semnificativă, natura sa ar fi pozitivă. Așadar, putem desprinde o observație interesantă pe baza acestui rezultat, și anume că o creștere a motivației extrinseci va conduce la o creștere a intenției de a schimba locul de muncă.

În ceea ce privește legătura dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției și intenția de a schimba locul de muncă, rezultatele noastre au relevat faptul că doar satisfacția cognitivă și cea afectivă au un efect negativ semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă. Rezultatele obținute în cadrul prezentei cercetări sunt parțial în concordanță cu rezultatele cercetărilor anterioare. De exemplu, Van Dick ș.a. (2004) au abordat satisfacția față de locul de muncă ca un construct unidimensional și au demonstrat că satisfacția față de locul de muncă are un efect negativ asupra intenției de a schimba locul de muncă. Chiar dacă autorii au operaționalizat satisfacția ca un construct unidimensional, itemii utilizată reflectă cele două fațete (satisfacția afectivă și satisfacția cognitivă) ale acesteia. În schimb, nu am reușit să validăm empiric subipoteza conform căreia satisfacția față de caracteristicile locului de muncă exercită o influență semnificativă asupra intenției de a schimba locul de muncă. O posibilă explicație pentru nevalidarea acestei subipoteze de cercetare rezidă în faptul că în cadrul acestei cercetări nu am exclus posibilitatea ca în urma analizei factoriale exploratorii să relevăm, pe lângă dimensiunile consacrate ale satisfacției față de locul de muncă (satisfacția cognitivă și satisfacția afectivă), și alte dimensiuni ale acestui construct precum satisfacția față de caracteristicile locului de muncă. Un argument în plus pentru acest rezultat se regăsește în lucrarea lui Van Dick ș.a. (2004) care au abordat aspectele legate de caracteristicile locului de muncă ca un construct care influențează satisfacția față de locul de muncă.

De asemenea, în urma realizării analizei acestor relații pe sub-eșantioane, a rezultat că în mediul urban atât satisfacția cognitivă, cât și satisfacția afectivă au un efect negativ și semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă. Același rezultat a fost obținut și în cazul grupului de

titulari. Pe de altă parte, în cadrul grupului de respondenți din mediul rural, respectiv în cazul cadrelor didactice care au alte titlaturi doar satisfacția afectivă exercită o influență negativă și semnificativă din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă. O posibilă explicație pentru aceste rezultate rezidă în faptul că, pe de-o parte, în mediul urban costurile ocazionate de asigurarea unui nivel de trai decent sunt mai mari, iar pe de altă parte, cadrele didactice care nu sunt titulare în principiu se află la începutul carierei de profesor și sunt preocupate mai mult de meseria pe care o fac și mai puțin de nivelul remunerației pe care o primesc pentru munca prestată.

În lucrarea de față am realizat și o analiză a rezultatelor obținute în funcție de mediul de proveniență al respondenților și titulatura acestor în cadrul unității școlare ai cărei angajați sunt. Între sub-eșantioanele formate în funcție de criteriul mediul de proveniență al respondenților, există câteva diferențe semnificative în ceea ce privește mediile normalizate aferente constructele incluse în modelul conceptual și a dimensiunilor acestora. Rezultatele noastre relevă faptul că atât pentru constructul performanța la locul de muncă, cât și pentru patru dimensiuni ale acestui construct (proiectarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi și dezvoltarea și promovarea instituției) există diferențe semnificative între mediile normalizate aferente celor două grupuri. De asemenea, am identificat diferențe și în cazul dimensiunii satisfacția afectivă a constructului satisfacția față de locul de muncă, precum și în cazul intenției de a schimba locul de muncă. Așadar, cadrele didactice din mediul rural percep că au un nivel al performanței la locul de muncă mai mare și se implică mai mult, comparativ cu cele din mediul urban, în proiectarea activităților aferente meseriei de dascăl, în managementul clasei de elevi, în asigurarea transparenței procedurilor de evaluare a elevilor și în comunicarea transparentă a rezultatelor evaluării și în dezvoltarea și promovarea instituției școlare ai cărei angajați sunt. În plus, cadrele didactice din mediul rural manifestă o mulțumire mai mare decât cele din mediul urban față de locul de muncă și sunt mai pasionate de meseria de dascăl. În plus, în ceea ce privește intenția de a schimba locul de muncă, cadrele didactice din mediul urban manifestă o intenție mai mare de a schimba locul de muncă, comparativ cu cele din mediul rural. Acest ultim rezultat se poate datora faptului că, cadrele didactice din mediul rural manifestă un nivel mai ridicat al satisfacției afective decât cele din mediul urban.

În cazul sub-eșantioanele formate în funcție de criteriul titulatura cadrelor didactice, rezultatele noastre au relevat diferențe între acestea în ceea ce privește media normalizată în cazul doar a două dimensiuni și anume, dimensiunea dezvoltarea și promovarea instituției a constructului performanța la locul de muncă și dimensiunea satisfacția afectivă a constructului satisfacția față de locul de muncă. Prin urmare, titularii se implică într-o măsură mare în activitățile aferente dezvoltării și promovării instituției ai cărei angajați sunt, comparativ cu cadrele didactice care au alte titlaturi. De asemenea, titularii manifestă un nivel mai ridicat de satisfacție afectivă, comparativ cu, cadrele didactice care sunt suplinitori, profesori calificați, respectiv necalificați și cadre didactic asociat. În concluzie, cadrele didactice titulare își fac meseria de dascăl cu mai multă pasiune, participă la activități extra-curriculare și extrașcolare precum și la olimpiade și concursuri școlare, se implică în realizarea și promovarea ofertei educaționale și se implică activ în crearea unei culturi a calității la nivelul unității școlare ai cărei angajați sunt. Aceste rezultate se poate datora faptului că titularii au o mai mare siguranța a locului de muncă în comparație cu, profesorii care sunt suplinitori, cadre didactice asociate sau profesori calificați, respectiv necalificați.

6.1.1 Implicații teoretice și manageriale

Rezultatele cercetării prezintă importanță atât pentru cercetători, cât și pentru conducătorii unităților de învățământ și inspectoratelor școlare deoarece sunt identificate elementele asupra cărora aceștia ar trebui să se focalizeze în demersul lor de creștere a performanței cadrelor didactice și de diminuarea a intenției lor de a schimba locul de muncă.

Unul dintre cele mai importante rezultate ale cercetării este reprezentatul de faptul că existența un nivel ridicat al satisfacției angajaților față de locul de muncă are două consecințe esențiale: determină creșterea nivelului de performanță al cadrelor didactice și reducerea intenției de schimbare a locului de muncă.

Din Raportul privind starea învățământului preuniversitar din România emis de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului în anul 2011 se observă faptul că efectivele de cadre didactice din învățământul primar și gimnazial au scăzut în ultimii ani. Acest aspect conduce la ideea ca e imperativ necesar să fie identificați factorii care inhibă această tendință de scădere. Considerăm că rezultatul obținut de noi conform căruia satisfacția față de locul de muncă influențează negativ intenția de a schimba locul de muncă trebuie să fie luat în considerare de conducerea unităților și inspectoratelor școlare. De asemenea, cercetătorii au arătat că intenția comportamentală este singurul și cel mai puternic predictor al schimbării locului de muncă (Joo, 2010). Așadar, atât conducerea școlilor, cât și cea a inspectoratelor școlare trebuie să se preocupe de asigurarea unui nivel cât mai ridicat al satisfacției față de locul de muncă al cadrelor didactice pentru a reduce tendința de scădere a numărului de cadre didactice din sistemul educațional preuniversitar românesc.

Rezultatele noastre au relevat, de asemenea, faptul că atât satisfacția cognitivă, cât și cea afectivă inhibă intenția de a schimba locul de muncă. Prin urmare, conducerea unităților și inspectoratelor școlare ar trebui să conștientizeze faptul că asigurarea unor pachet salarial mulțumitor pentru cadrele didactice precum și oferirea posibilităților de dezvoltare și avansare profesională constituie aspecte care nu trebuie neglijate. Dacă aceste condiții sunt întrunite, cadrele didactice nu vor manifesta intenția de a schimba locul de muncă și, prin urmare, se va reduce tendința actuală de reducere a numărului de profesori din sistemul educațional preuniversitar. Aproximativ aceleași rezultate au fost obținute și în cazul analizei acestor relații pe sub-eșantioane. Astfel, în mediul urban la originea scăderii intenției de a schimba locul de muncă se află un nivel ridicat de satisfacție cognitivă, respectiv afectivă. Același rezultat a fost obținut și în cazul sub-eșantionului format din cadre didactice titulare. În ceea ce privește mediul rural, respectiv sub-eșantionul format din cadre didactice care nu sunt titulare, doar un nivel ridicat al satisfacției afective determină o reducere a intenției de a schimba locul de muncă.

Pe baza aspectelor prezentate mai sus putem desprinde două concluzii. În primul rând, pentru a-și păstra efectivele de cadre didactice intacte, conducerea unităților școlare din mediul rural, trebuie să se asigure că, prin mediul de lucru pe care îl oferă profesorilor și prin activitățile în care îi implică pe aceștia, contribuie la creșterea nivelului de satisfacție afectivă resimțit de profesori. De asemenea, aceleași acțiuni trebuie să le întreprindă conducerea unităților școlare (indiferent dacă școala este în mediul urban sau rural) și în cazul cadrelor didactice care nu sunt titulare. În al doilea rând, doar în cazul cadrelor didactice din mediul urban, respectiv în cazul cadrelor didactice titulare, un nivel ridicat al salariului și al

bonusurilor oferite, precum și oferirea posibilităților de promovare și dezvoltare profesională reduc intenția cadrelor didactice de a-și schimba locul de muncă.

Pornind de la rezultatele studiului nostru empiric conform cărora doar motivația intrinsecă exercită o influență negativă și semnificativă asupra intenției de a schimba locul de muncă, considerăm ca acest aspect trebuie luat în considerare de conducerea unităților școlare în procesul de recrutare al cadrelor didactice. Așadar, conducerea unităților școlare ar trebui să identifice și să angajeze acele persoane care au înclinație față de meseria de dascăl. Adică, acele persoane care consideră activitatea didactică interesantă, le face plăcere să predea, se implică total în activitatea desfășurată și consideră că prin ceea ce fac oferă un serviciu societății. Pe de altă parte, chiar dacă nu am validat empiric legătura dintre motivația extrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă, considerăm că nu ar trebui să neglijăm nici acest aspect. După cum am evidențiat în capitolele anterioare, la originea motivației extrinseci se află aspecte precum siguranța locului de muncă, un nivel salarial corespunzător, posibilități mari de promovare în carieră și conferirea unui statut social. În plus, chiar dacă nu e semnificativă legătura dintre motivația extrinsecă și intenția de a schimba locul de muncă, natura acesteia este pozitivă. Așadar, în cazul în care cadrele didactice prezintă un nivel al motivației extrinseci ridicat vor manifesta intenția de a schimba locul de muncă. Pe baza aspectelor prezentate mai sus, considerăm că pentru a reduce fluctuația personalului didactic în cadrul unităților de învățământ, nu ar trebui ca conducerea unităților de învățământ și cea a inspectoratelor școlare să se focalizeze pe asigurarea unui nivel ridicat al motivației extrinseci, ci, ar trebui să identifice și să angajeze doar persoanele care manifestă o motivație intrinsecă puternică față de meseria de cadru didactic.

În cadrul cercetării noastre am dezvoltat și validat empiric o scală de măsură a performanței la locul de muncă. Considerăm că această scală de măsură poate fi utilizată cu succes și în contextul altor cercetări viitoare care vizează măsurarea performanței la locul de muncă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. De asemenea, un alt element de noutate pe care-l introduce cercetarea de față se referă la studierea în profunzime legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă. Pentru a înțelege mai bine natura acestei legături am testat empiric și legăturilor dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și cele șase dimensiuni ale performanței la locul de muncă.

Conform rezultatelor studiului nostru empiric satisfacția față de locul de muncă exercită o influență pozitivă atât asupra performanței la locul de muncă, cât și asupra celor șase dimensiuni ale acesteia. Aceste rezultate evidențiază faptul că pentru a obține un nivel cât mai ridicat al performanței cadrelor didactice din învățământul preuniversitar care implică un nivel ridicat al următorilor indicatori de performanță: proiectarea activităților, realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției, conducerea unităților de învățământ și a inspectoratelor școlare ar trebui să investească în asigurarea unui nivel cât mai ridicat al satisfacției față de locul de muncă în rândul cadrelor didactice. În plus, pe baza rezultatelor obținute ca urmare a analizei în profunzime a relației dintre cele două constructe (vezi subcapitolul 4.5, referitor la modul de Testarea ipotezelor de cercetare”) mai putem desprinde o serie de concluzii. În primul rând, pentru a obține un nivel ridicat al performanței cadrelor didactice la locul de muncă, conducerea unităților și inspectoratelor școlare trebuie să investească în asigurarea unui nivel ridicat al satisfacției acestora față de

caracteristicile locului de muncă. Acest lucru presupune ca superiori direcți să aibă un nivel ridicat de competență și să manifeste un comportament adecvat față de cadrele didactice, să le ofere acestora libertatea de a își folosi propriile judecăți în acțiunile pe care le întreprind și să le permită să acționeze independent în toate activitățile curente desfășurate de acestea.

În al doilea rând, conform rezultatelor obținute în cadrul prezentei cercetări, conducerea unităților de învățământ și a inspectoratelor școlare trebuie să se preocupe de asigurarea unui nivel ridicat al satisfacției față de caracteristicile locului de muncă și al satisfacției afective resimțite de către cadrele didactice pentru ca acestea să manifeste un nivel de performanță ridicat în ceea ce privește proiectarea și realizarea activităților didactice și conexe, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției. Așadar, frecvența cu care li se oferă cadrelor didactice posibilitatea de a face lucruri noi, siguranța locului de muncă, precum și măsura în care cadrele didactice pot să-și valorifice propriile abilități profesionale reprezintă câteva aspecte care contribuie la obținerea unui nivel ridicat al acestor indicatori de performanță.

Un rezultat interesant care are o implicație importantă pentru conducerea unităților și inspectoratelor școlare este cel conform căruia satisfacția cognitivă exercită o influență negativă asupra indicatorului de performanță, realizarea activităților. Așadar, conducerea inspectoratelor școlare și a unităților de învățământ trebuie să aibă în vedere faptul că asigurarea unui pachet salarial atractiv pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar, precum și oferirea posibilităților de promovare și dezvoltare profesional în rândul cadrelor didactice va afecta negativ nivelul de performanță al acestora în ceea ce privește realizarea activităților aferente meseriei de dascăl.

În al treilea rând, rezultatele noastre au relevat faptul că doar satisfacția afectivă are un efect pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic asupra indicatorului de performanță evaluarea rezultatelor elevilor. Având în vedere faptul că satisfacția afectivă ține de aspecte precum entuziasmul pe care meseria de profesor îl generează în rândul cadrelor didactice, de pasiunea pe care acestea o pun în activitatea pe care o desfășoară, de măsura în care cadrelor didactice le face plăcere ceea ce fac și se simt împlinite la locul lor de muncă deoarece simt că prin ceea ce fac îi ajută pe alții, considerăm că, conducerea unității de învățământ, respectiv a inspectoratelor școlare poate să influențeze într-o măsură foarte mică nivelul de satisfacție afectivă resimțit de cadrele didactice. Cu toate acestea, dacă se dorește asigurarea unui nivel ridicat de satisfacție afectivă în rândul cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, nivel care să conducă la o implicare cât mai mare în ceea ce privește evaluarea rezultatelor elevilor, conducerea instituțiilor școlare ar trebui să creeze în cadrul școlii un climat care să nu inducă plictiseala cadrelor didactice și să le facă să se simtă bine la locul lor de muncă. De asemenea, activitățile în care sunt implicate cadrele didactice trebuie să fie interesante și nu trebuie să le creeze muștrări de conștiință. O altă implicație a acestui rezultat este legată de procesul de recrutare și selecție a cadrelor didactice. Considerăm că în cadrul unei unități școlare ar trebui să fie angajate doar acele persoane care sunt pasionate de meseria de dascăl.

În ultimul rând, satisfacția cognitivă nu exercită o influență semnificativă statistic asupra următorilor indicatori de performanță: proiectarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership și contribuția la dezvoltarea și promovarea instituției. Pe baza acestor rezultate, nivelul de performanță al cadrelor didactice în ceea ce privește indicatorii mai sus menționați nu este condiționat de aspecte precum nivelul

salariului de bază, al celui de merit sau de nivelul bonusurilor, precum și de oferirea posibilităților de promovare și dezvoltare profesională a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar.

Ca urmare a realizării analizei pe sub-eșantioane a legăturilor dintre dimensiunile satisfacției față de locul de muncă și constructul performanța la locul de muncă a reieșit o observație interesantă. Pe de-o parte, în cazul sub-eșantionului format din titulari atât satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, cât și satisfacția afectivă exercită o influență pozitivă asupra performanței la locul de muncă. Pe de altă parte, în cazul profesorilor care nu sunt titulari, doar satisfacția afectivă influențează pozitiv performanța la locul de muncă. Așadar, dacă conducerea inspectoratelor și unităților școlare doresc cadre didactice cu un nivel ridicat de performanță la locul de muncă, trebuie să se asigure că în cazul cadrelor didactice titulare pe lângă asigurarea unui nivel ridicat de satisfacție afectivă, să asigure și satisfacția acestora față de caracteristicile locului de muncă (să li se ofere posibilitatea de a face lucruri noi, să fie conduși de persoane competente și cu un comportament exemplar, să li se permită să-și valorifice propriile abilități profesionale și să li se ofere posibilitatea de a-și folosi propriile judecăți și de a acționa independent în activitatea curentă).

Având în vedere faptul că, în cadrul prezentei cercetări, nu am reușit să validăm empiric ipoteza conform căreia vechimea în muncă exercită un efect moderator asupra legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă, considerăm că vechimea în muncă a cadrelor didactice nu influențează în nici un fel legătura satisfacție-performanță. Așadar, vechimea pe care un cadrul didactic o are în învățământ nu va potența/inhiba intensitatea legăturii dintre satisfacția lui față de locul de muncă în învățământ și performanța acestuia la locul de muncă respectiv.

După cum am precizat în subcapitolul referitor la concluziile cercetării, am validat scala utilizată pentru măsurarea satisfacției cadrelor didactice față de locul de muncă. Deși inițial itemii scalei au fost repartizați în două dimensiuni (satisfacție cognitivă și afectivă), în urma analizei factoriale exploratorie a rezultat faptul că acest construct este format din trei factori. Primul factor, pe care l-am denumit satisfacția față de caracteristicile locului de muncă cuprinde evaluări referitoare la mulțumirea față de comportamentul superiorilor și colegilor, față de nivelul de competență al superiorilor, gradul de independență și de noutate al activității. Al doilea factor a fost denumit satisfacție cognitivă și cuprinde aspecte referitoare la sistemul de remunerare și posibilitățile de avansare și dezvoltare profesională. În final, al treilea factor denumit satisfacția afectivă cuprinde aspecte referitoare la experiențele de natură afectivă trăite la locul de muncă: pasiunea pentru activitatea desfășurată, plăcerea resimțită ca urmare a desfășurării activității. Această scală cu trei dimensiuni poate fi utilizată în cercetările viitoare întreprinse de diverși cercetători, ne mai fiind necesară validarea ei.

Atât satisfacția față de locul de muncă, cât și dimensiunile acesteia sunt influențate în mod direct și pozitiv de compatibilitatea angajat-organizație. Faptul că angajații care regăsesc în țelurile lor personale valorile organizației din care fac parte înregistrează un nivel mai ridicat al satisfacției prezintă importanță în procesul de integrare a cadrelor didactice noi în cadrul colectivelor existente în cadrul unității de învățământ. Această integrare presupune o comunicare activă din partea conducătorilor unităților de învățământ în ceea ce privește obiectivele și valorile școlii deoarece angajații tind să identifice cu organizațiile sau alte persoane la nivel de personalitate și valori. De asemenea, organizarea unor întâlniri cu cadrele didactice în care să se prezinte rezultatele deosebite obținute va avea ca și rezultat

creșterea sentimentului de apartenență la organizație cu implicații asupra creșterii nivelului de satisfacție față de locul de muncă.

În strânsă legătură cu rezultatul anterior regăsim și influența eficacității colective asupra satisfacției angajaților și a dimensiunilor acesteia. Un nivel ridicat de eficacitate al cadrului didactic semnifică un nivel ridicat de planificare și organizare a activității, o mai mare receptivitate la nou și o dorință puternică de a experimenta noi metode pentru a se adapta cerințelor elevilor și a pieței muncii. Organizația (colectivul) din care face parte cadrul didactic are un rol important în nivelul de eficacitate raportat de aceștia. Cercetări anterioare realizate de Goddard și Goddard (2001) au relevat faptul că în cadrul școlilor unde eficacitatea colectivă era ridicată s-a observat un nivel ridicat de eficacitate individuală.

Conducătorii unităților școlare au un rol crucial atât în crearea unui climat pozitiv pentru învățare, cât și în conceperea și implementarea unui set de regulamente care să permită rezolvarea problemelor apărute. Insuflarea spiritului de echipă în cadrul cadrelor didactice, încurajarea lor să funcționeze ca și o echipă pentru rezolvarea problemelor apărute determină creșterea nivelului de satisfacție față de caracteristicile locului de muncă, a satisfacției cognitive și afective și implicit a satisfacției generale față de locul de muncă.

Cercetarea întreprinsă a relevat faptul că satisfacția față de locul de muncă și dimensiunile acesteia sunt influențate în mod pozitiv de motivațiile intrinseci. Acestea contribuie la creșterea nivelului de satisfacție fiind un factor determinant mai puternic al satisfacției față de locul de muncă, comparativ cu motivația extrinsecă care nu are nici o influență la nivelul eșantionului asupra satisfacției generale față de locul de muncă, a satisfacției față de caracteristicile locului de muncă și a satisfacției cognitive. Singura influență a motivației intrinseci este asupra satisfacției afective, legătura dintre cele două variabile fiind negativă. Rezultatele obținute prezintă implicații asupra funcției de antrenare-motivare a managementul resurselor umane, scoțând în evidență particularitatea sectorului de servicii educaționale față de alte sectoare de activitate. Pentru creșterea satisfacției față de locul de muncă conducerea unităților școlare ar trebui să se focalizeze asupra creșterii motivațiilor intrinseci. Pentru realizarea funcției de antrenare-motivare responsabilul de resurse umane al unității școlare ar trebui să cunoască pe de o parte aspirațiile, convingerile și așteptările fiecărui cadru didactic, iar pe de altă parte, comportamentul acestuia și conținutul concret al muncii. Astfel, determinarea cadrelor didactice să se implice în cadrul organizației și să obțină rezultate în organizație ar trebui să se facă prin conștientizarea acestora de sentimentul de satisfacție rezultat ca urmare îndeplinirii sarcinilor, de sentimentul de autoîmplinire generat de activitatea de predare, de sentimentul de mulțumire ca urmare a faptului că activitatea desfășurată îi permite să furnizeze un serviciu societății.

În derularea activității de motivare din partea responsabilului unității școlare, considerăm că o motivare extrinsecă, având la bază anumite recompense de natură economică din partea organizației (siguranța locului de muncă, remunerarea, posibilități de promovare) care urmare a îndeplinirii sarcinilor de muncă nu generează efectele scontate asupra creșterii satisfacției față de locul de muncă. Mai mult, în cazul respondenților din mediul urban, creșterea motivației extrinseci generează scăderea satisfacției față de locul de muncă.

Aceași concluzie o putem formula și în ceea ce privește influența motivațiilor asupra performanței. O îmbunătățire a performanțelor cadrelor didactice se poate obține doar prin creșterea nivelului motivațiilor intrinseci. În situația indicatorului de performanță evaluarea rezultatelor elevilor, acordarea unei importanțe mai mici motivațiilor extrinseci va determina o îmbunătățire a

rezultatelor obținute de elevi ca urmare a monitorizării progreselor înregistrate de aceștia.

Cercetarea realizată a relevat faptul că o creștere a nivelului eficacității colective va determina o creștere atât a performanței la locul de muncă, cât și a dimensiunilor acesteia: proiectarea și realizarea activităților, evaluarea rezultatelor elevilor, managementul clasei de elevi, dezvoltarea profesională și leadership precum și dezvoltarea și promovarea instituției. Implicațiile acestui rezultat asupra conducătorilor unităților școlare sunt legate de colectivul din care face parte cadrele didactice, acesta având un rol important în nivelul de eficacitate raportat de aceștia. În cazul în care profesorii au o percepție ridicată asupra capacității colective a școlii, aceștia consideră că se formează așteptări ridicate privind activitatea pe care o desfășoară, depunând astfel eforturi ridicate pentru a avea succes și pentru a crește performanța activității desfășurate. În schimb, în cazul în care eficacitatea colectivă este scăzută, este mai probabil că profesorii vor fi presați de colegii lor de a nu face schimbări în activitatea lor atunci când rezultatele elevilor sunt nesatisfăcătoare.

Sintetizând cele afirmate anterior, teza de doctorat, prin cercetarea realizată, a adus o serie de contribuții teoretice, dar mai ales manageriale furnizând informații valoroase decidenților din sistemul educațional din diferite structuri: unități de învățământ, inspectorate școlare, agenții și organizații guvernamentale. Faptul că o creștere a motivațiilor extrinseci nu va determina creșterea performanței cadrelor didactice și a satisfacției față de locul de muncă precum și scăderea intenției de a schimba locul de muncă, subliniază angajamentul față de muncă de care dau dovadă cadrele didactice.

Cadrele didactice motivate de factorii intrinseci acționează pentru plăcerea activității desfășurate, pentru a face față unei provocări nu datorită unor factori externi sau recompense. Acestea se remarcă printr-un angajament ridicat față de muncă, ca și formă de motivare autonomă care determină un nivel ridicat de creativitate și performanță. Totuși, considerentele de mai sus nu diminuează necesitatea și importanța existenței unor politici de salarizare corecte pentru angajații din sistemul educațional pentru recompensa la adevărata valoare a serviciul furnizat societății în ansamblu de către personalul didactic.

6.1.2 Limite și direcții viitoare de cercetare

În continuarea, sunt prezentate principalele limite ale acestei cercetări, iar pe baza limitelor identificate sunt formulate direcții viitoare de cercetare.

În studiul empiric realizat am utilizat ca și tehnică de eșantionare, eșantionarea de conveniență și eșantionarea „blugăre de zăpadă”. Ambele tehnici de eșantionare fac parte din categoria tehnicilor neprobabilistice de eșantionare și reprezintă una dintre principalele limite ale prezentei cercetări. De asemenea, o altă limită a acestei cercetări este reprezentată de dimensiunea redusă a eșantionului utilizat pentru a testa validitatea modelului conceptual propus (157 de respondenți). Prin urmare, în cercetările viitoare care vor aborda subiectul performanța la locul de muncă a cadrelor didactice trebuie să se găsească resursele financiare și de timp pentru a utiliza tehnici de eșantionare probabilistice și pentru a asigura o dimensiune suficient de mare a eșantionului, astfel încât rezultatele obținute să poată fi generalizate la nivelul întregii populații statistice investigate.

O altă limită a acestei cercetări este reprezentată de faptul că am abordat din punct de vedere static (studiu transversal) un fenomen dinamic (relația anterioară ale performanței la locul de muncă – performanța la locul de muncă).

Având în vedere că percepțiile, așteptările și nevoile clienților interni (cadrele didactice) se modifică foarte repede în timp, relațiile investigate în prezenta cercetare ar trebui analizate în dinamică, prin realizarea unui studiu longitudinal.

Având în vedere că rezultatele noastre au relevat o structură tridimensională a constructului satisfacția față de locul de muncă care include pe lângă cele două dimensiuni consacrate al satisfacției (satisfacția afectivă și satisfacția cognitivă) și dimensiunea satisfacția față de caracteristicile locului de muncă, considerăm că studiile viitoare ar trebui să vizeze validarea acestei structuri a constructului și în alte contexte. De asemenea, chiar dacă nu am reușit să validăm în cadrul prezentului studiu empiric legătura dintre satisfacția față de caracteristicile locului de muncă și indicatorul de performanță - evaluarea rezultatelor elevilor respectiv, intenția de a schimba locul de muncă considerăm că testarea acestor legături poate reprezenta o oportunitate pentru cercetările viitoare.

Performanța la locul de muncă a fost măsurată prin intermediul unui proces de auto-evaluare, iar în literatură este evidențiat faptul că această metodă de măsurare prezintă un nivel ridicat de subiectivitate (Huțu și Avasilică, 2011). Prin urmare, modul de măsurare al performanței la locul de muncă reprezintă o altă limită a prezentei cercetări. Cu toate acestea, având în vedere faptul că această metodă de evaluare a performanței prezintă și o serie de beneficii, considerăm că cercetările viitoare ar trebui să vizeze măsurarea performanței la locul de muncă prin intermediul mai multor metode complementare. Așadar, pe de-o parte performanța la locul de muncă ar trebui măsurată pe baza auto-evaluării, iar pe de altă parte, pe baza unor indicatori de performanță care asigură un grad ridicat de obiectivitate în procesul de măsurare.

Având în vedere faptul că în cadrul prezentei cercetări am studiat în profunzime legăturilor dintre cele trei dimensiuni ale satisfacției față de locul de muncă și cele șase dimensiuni ale performanței la locul de muncă, considerăm că e oportună replicarea acestui demers empiric în cadrul unor cercetări viitoare dedicate investigării naturii și sensului legăturilor dintre dimensiunile celor două constructe.

Chiar dacă ne așteptam ca vechimea în muncă să modereze legătura dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă, rezultatele noastre au relevat inexistența unui efect moderator al vechimii în muncă. Așadar, studiile empirice viitoare ar trebui să vizeze investigarea efectului moderator al vechimii în muncă asupra legăturii dintre satisfacția față de locul de muncă și performanța la locul de muncă și în alte contexte, respectiv țări. De asemenea, o altă posibilă direcție de cercetare ar fi identificarea altor factori moderatorii ai legăturii dintre cele două constructe.

În cadrul prezentei cercetări nu am reușit să demonstrăm empiric faptul că motivația extrinsecă exercită un efect semnificativ din punct de vedere statistic asupra intenției de a schimba locul de muncă. De asemenea, ținând cont de faptul că nu am identificat în literatura de specialitate o cercetare care să abordeze acest subiect, considerăm că cercetările viitoare ar putea viza replicarea acestui studiu atât în contextul învățământului preuniversitar, cât și în alte contexte.

Având în vedere că analiza rezultatelor pe sub-eșantioanele formate pe baza criteriilor mediul de proveniență și titulatura cadrelor didactice a reprezentat doar un obiectiv secundar al prezentei cercetări, considerăm că realizarea unei analize comparative mai în profunzime pe sub-eșantioane constituie o altă oportunitate pentru cercetările viitoare.

O altă limită a cercetării noastre constă în faptul că studiul empiric a fost realizat doar în contextul învățământului preuniversitar neputând astfel să formulăm

concluzii care să vizeze în general sistemul educațional românesc. Cercetările viitoare ar trebui să vizeze validarea modelului conceptual propus și validat în cadrul acestei lucrări și în contextul învățământului universitar. De asemenea, considerăm că realizarea unei comparații între rezultatele obținute în cele două contexte reprezintă o altă direcție viitoare de cercetare.

6.2 Contribuții originale revendicate

Ca urmare a cercetărilor efectuate în cadrul programului doctoral, precum și a rezultatelor obținute, următoarele categorii de contribuții originale au fost aduse domeniului abordat:

a) În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (capitolele 2 și 3):

- Realizarea unei analize și sinteze bibliografice cu privire la conceptul de resursă umană în conformitate cu abordarea economică și managerială – capitolul 1.1;
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la funcția de motivare a resursei umane în cadrul organizațiilor, subliniind rolul acesteia în creșterea eficienței tuturor activităților – capitolele 2.2 și 2.3;
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la managementul resurselor umane (conținut, obiective și activități componente) în general, și la nivelul organizațiilor de formare din învățământul preuniversitar românesc, în special. De asemenea, au fost identificate legături ale managementului resurselor umane cu managementul calității în educație – capitolele 2.4 și 2.5;
- Realizarea unei analize și sinteze a problematicei performanței resursei umane la locul de muncă, prin caracterizarea unor determinanți ai performanței: satisfacția, motivația, eficacitatea colectivă și compatibilitatea angajat – organizație - capitolele 3.1 și 3.2;
- Realizarea unei sinteze cu privire la evaluarea performanței resurselor umane în general, și a personalului didactic – capitolul 3.3;

b) În planul cercetărilor teoretice (capitolul 1 și 4):

- Definirea obiectivelor cercetării realizate prin programul doctoral și explicitarea modului de atingere a acestora prin modul de structurare al tezei de doctorat, precum și delimitarea și caracterizarea problemei de cercetare – capitolul 1.2 și capitolul 4.1;
- Definirea, detalierea și reprezentarea grafică a modelului conceptual privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane (inclusiv formularea a 9 ipoteze de cercetare) – capitolul 4.2;
- Definirea și operaționalizarea a 6 constructe teoretice care detaliază modul de transfer al modelului conceptual în stabilirea metodologiei de cercetare – capitolul 4.3;
- Realizarea unui instrument de investigație, de tipul unui chestionar – Anexa 1;
- Concepția și stabilirea modului de testare a ipotezelor de cercetare – capitolul 4.4;
- Stabilirea metodelor și mijloacelor de investigare și a modului de prelucrare a datelor experimentale (pregătirea datelor și planul de analiză statistică) – capitolul 4.5.

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolul 5):

- Realizarea unei cercetări de marketing privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane, în cazul resurselor umane (cadre didactice) aferente unor organizații de formare din sistemul de învățământ preuniversitar românesc. Cercetarea a fost realizată pe un eșantion a cărui respondenți provin din Regiunea de Vest (județele Timiș, Arad și Caraș) – capitolele 5.1 și 5.4;
- Rezultatele analizei constructelor aferente modelului conceptual al cercetării, precum și concluziile formulate – capitolul 5.2;
- Rezultatele de cercetare și concluziile aferente testării ipotezelor de cercetare – capitolul 5.3;
- Rezultatele de cercetare și concluziile relative la analiza pe grupuri de respondenți – capitolul 5.4.
- Propunerile de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului conceptual și metodologiei dezvoltate uman în practica organizațiilor de formare de la nivelul învățământului preuniversitar românesc și în ceea ce privește îmbunătățirea managementului educativ prin intensificare preocupărilor privind impactul politicii de motivare asupra satisfacției și performanței resursei umane.

Bibliografie

1. Abrudan, D. (2011). *Incursiune în managementul resurselor umane*, Editura: Eurobit, Timișoara
2. Abrudan, D.B., Serratore, M. (2002). *Motivația și motivarea resurselor umane pentru performanță*, Editura: Solness, Timișoara.
3. Adair, J. (2006). *Arta de a conduce*, București: Grupul Editorial Cosmos Viking Pinguin.
4. Adumitrăcesei, I.D., Niculescu, E., Niculescu, N. (1998). *Economie politică. Teorie și politică economică pentru România*, Editura: Polirom, Iași.
5. Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance Evidence from the Federal Sector, *The American Review of Public Administration*, Vol. 31, Nr. 4, pp. 363-380.
6. Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura: Codecs, București.
7. Babakus, R., Cravens, D.W., Johnston, M., Moncrief, W.C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Nr. 3, pp. 33-46.
8. Baker, S. R. (2003). A prospective longitudinal investigation of social problem-solving appraisals on adjustment to university, stress, health, and academic motivation and performance, *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, Nr. 3, pp. 569-591.
9. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological review*, Vol. 84, Nr. 2, pp. 191-215.
10. Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning, *Educational Psychologist*, Vol. 28, Nr. 2, pp 117-148.
11. Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales, *Self-efficacy beliefs of adolescents*, Vol. 5, pp. 307-337.
12. Becker, G. S., (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press.
13. Bejan, R. A. (2004). Perfecționarea personalului, *Analele Universității din Oradea*, Nr. 5, pp. 50-53.
14. Benabou, R., Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation, *The Review of Economic Studies*, Vol. 70, Nr. 3, pp. 489-520.
15. Bernard, H.R. (2006). *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative approaches. Fourth Edition*, Editura: AltaMira Press, Statele Unite ale Americii, ISBN 0-7591-0868-4.
16. Billsberry, J. (2007). Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Nr. 2, pp. 132-149.
17. Blois, K.J. (1974). The Marketing of Services, An Approach, *European Journal of Marketing*, Nr. 8, pp. 137.

18. Bratton, J., Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory and practice, 2nd edition*, Editura: Macmillan Press Ltd, New Jersey.
19. Brayfield, A. H., Rothe, H. F., (1951). An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, pp. 307-311.
20. Brief, A. P., Roberson, L., (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19, Nr. 9, pp. 717-727.
21. Bright, L., (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?, *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, Nr. 2, pp. 149-166.
22. Burdus, E., Căprărescu G. (1999). *Fundamentele managementului organizației*, Editura: Economică, București
23. Burns, A.C., Bush, R.F. (1999). *Marketing Research. Third Edition*, Editura: Prentice-Hall Inc. New Jersey, ISBN 0-13-014411-8.
24. Campbell, J.P., McHenry, J.J., Wise, L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs, *Personal Psychology*, Vol. 43, pp. 313-333.
25. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Steca, P. (2003). Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers' Job Satisfaction, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 95, Nr. 4, pp. 821-832.
26. Cădariu, L. (2004). *Management educațional. Evaluarea comportamentului managerial al directorului de școală*, Editura: Mirton, Timișoara.
27. Căndea, R.M., Căndea, D. (2005). *Competențe emoționale și succesul în management*, Editura: Economică, București.
28. Cedefop, VET European perspectives within the context of achieving Lisbon goals, Eforie Nord, 24-25 septembrie 2004
29. Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention, *Human Relations*, Vol. 52, Nr. 10, pp. 1257-1278.
30. Chen, C. J., Huang, J. W., (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Vol. 62., Nr. 1, pp. 104-114.
31. Chișu V.A. (2002). *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura: IRECSON, București.
32. Chiu, R. K., Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, Nr. 3, pp. 284-298.
33. Christensen, R. K., Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 21, Nr. 4, pp. 723-743.
34. Ciungu P., (2005). *Managementul activităților didactice*, Editura: Universitas, Petroșani.
35. Ciungu, P. (2005). *Armonizarea învățământului românesc cu cel european - puncte de vedere*, Editura: Universitas, Petroșani.

36. Cizelj, B., The Dramatic Implications of Lisbon Agenda for Professional Competence Building, *CLAIU International Seminar Brusseles*
37. Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, Vol 34, nr. 2, pp. 189-217.
38. Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?“, *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 69, Nr.1, pp. 57-81.
39. Cole, G.A. (2000). *Managementul personalului*, Editura: CODECS, Bucuresti.
40. Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Nr. 5, pp. 585-605.
41. Colman, A.M., Pulford, B., Corston, R. (2006). *A crash course in SPSS for Windows*, Editura : Wiley-Blackwell.
42. Constantin, T., Macovei, E.I., Orzan, A., Nechita, V. (2008). Implicarea motivațională: operaționalizare și primele studii de validare a unei scale standardizare, *Analele Științifice ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași*, Tomul XVII, pp. 5-29.
43. Constantin, T., Stoica-Constantin, A. (2002). *Managementul Resurselor Umane*, Institutul European, Iasi.
44. Conțiu L. C. (2010). *Influența culturii organizaționale în managementul resurselor umane*, teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj, Napoca, 2010.
45. Cook, M.(2004). *Personnel Selection. Adding Value Through People*, Editura. A IV-a, John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.
46. Cortina, J.M., (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, Nr. 1, pp. 98-104.
47. Costello, A.B., Osborne, J.W., (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 10, Nr. 7, pp. 1-9.
48. Cristea, S. (1998). *Dicționar de termeni pedagogici*, E.D.P.-R.A., București, pp.149.
49. Crossman, A., Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Nr. 4, pp. 368-376.
50. Currie, D.(2009). *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura: CODECS, București.
51. Curry, S., Wagner, E. H., Grothaus, L. C. (1990). Intrinsic and extrinsic motivation for smoking cessation, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 58, Nr. 3, pp. 310.
52. Daileyl, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover, *Human Relations*, Vol. 45, Nr. 3, pp. 305-317.
53. Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace, *Journal of applied social psychology*, Vol. 22, Nr. 14, pp. 1111-1132.

54. De Cenzo, D.A., Robbins, P. (2003). *Personnel – Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
55. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Self-Determination*, John Wiley & Sons, Inc
56. Downey, H.K., Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, Nr. 1, pp.149-155.
57. Draghici A. (2013, 2014). Managementul cunoașterii, notițe de curs, Universitatea Politehnică Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi.
58. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.
59. Durkheim, E. (1997). *The division of labor in society*, Simon and Schuster.
60. Dysvik, A., Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention, *Personnel Review*, Vol. 39, Nr. 5, pp. 622-638.
61. Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R., (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, Nr. 3, pp. 279-301.
62. Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (2006). *Human Resource Management*.
63. Foltean, F., (2000). *Cercetări de marketing*, Editura: Mirton, Timișoara.
64. Furnham, A. (1997). *The psychology Behaviour at Work. The Individual in the Organization*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, London.
65. Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational behavior*, Vol. 26, Nr. 4, pp. 331-362.
66. Garavan, T. N. (2007). Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (PO) fit: A longitudinal study of graduates, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, nr. 2, pp. 150-167.
67. Georgescu-Roegen, N. (1998). *Metoda statistică*, Editura: Expert, București.
68. Gérard Scallon (1988). *L'évaluation formative des apprentissages*, Presses de l'Université Laval.
69. Gherguț, Alois, (2007). *Management general și strategic în educație*, Editura: Polirom, Iași.
70. Gibson, S., Dembo, M. (1984). Teacher efficacy: A construct validation, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 76, Nr. 4, pp. 569-582.
71. Gliga, L. coord. (2002). *Standarde pentru profesia didactică. Consiliul Național pentru Pregătirea Profesorilor. Proiect de reformă a învățământului preuniversitar*. Ministerul Educației și Cercetării
72. Goddard, R. D., Goddard, Y. L. (2001). A multilevel analysis of the relationship between teacher and collective efficacy in urban schools, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 17, pp. 807-818.
73. Goddard, R.D., Hoy, W.K., Hoy, A.W., (2000). Collective Teacher Efficacy: Its Meaning, Measure and Impact on Student Achievement, *American Educational Research Journal*, Vol. 37, Nr. 2, pp. 479-507.

74. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 5-15.
75. Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, Nr. 1, pp. 48-58.
76. Griffin, M.L. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables, *Journal of Criminal Justice*, Vol. 29, Nr. 3, pp. 219-232.
77. Guliciuc, V. (2008). *Introducere în resurse umane, curs*, Universitatea "Ștefan cel Mare" Suceava.
78. Hackman, J.R., Oldham, G.R., (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job redesign Projects*, Department of Administrative Sciences, Yale University.
79. Hamel, G., Prahalad, C.K., (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 3, pp. 79-91.
80. Harpan I. (2015). Dezvoltarea capitalului uman – un posibil model, teză de doctorat, Universitatea Politehnica Timișoara.
81. Harrington, H.J. (2000). *Management total în firma secolului 21*, Editura: Teora, București.
82. Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, *The Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
83. Ho, C.D. (2009). Human resource management in Hong Kong preschools: the impact of falling rolls on staffing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 23, Nr. 3, pp. 217-226.
84. Hodor, P., Munteanu, R. (2002). *Managementul resurselor umane*, Editura: Focus, Petroșani.
85. Hofmeister J. (2005). Global and Local Balance in Human Resources Leadership, în Losey M., Meisinger S., Ulrich D. (Eds.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., Virginia, USA, pp. 361-369.
86. Hoppock, R., Odom, C. L., (1940). Job satisfaction, *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, Vol. 19, Nr. 1, pp., 24-29.
87. Houkes, I., Janssen, P. P., Jonge, J., Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, Nr. 4, pp. 427-450.
88. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of management journal*, Vol. 38, Nr. 3, pp. 635-672.
89. Huțu, C.A., Avasilcăi, S. (2011). *Măsurarea performanței resurselor umane*, Editura: Performantica
90. Igalens, J., Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp.1003-1025.

91. Iglehart, A. P. (1990). Turnover in the social services: Turning over to the benefits, *The Social Service Review*, pp. 649-657.
92. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002). *Managementul resurselor umane*, Editura: Dacia, Cluj-Napoca.
93. Iosifescu, S. (2000). *Managementul educațional la zi*, în "InfoEducațional", An. I, Nr.1.
94. Iosifescu, Ș. (coordonator) (2001). *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*, Editura: Tipogrup Press, București.
95. ISE (2002). *Învățământul rural din România – condiții, probleme și strategii de dezvoltare*, Ministerul Educației și Cercetării-Institutul de Științe ale Educației, București 2002.
96. Ispas I. A. (2011). *Cercetări privind performanța resursei umane în special a celei implicate în activități de marketing, în organizații din România*, teză de doctorat, Universitatea Tehnică Cluj-Napoca.
97. James, L.R., Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, Vol. 81, Nr. 12, pp. 1096-1112.
98. Jaramillo, F., Mulki, J. P., Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, Nr. 3, pp. 271-282.
99. Jex, S. M., Gudanowski, D. M. (2006). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 1, Nr. 5, pp. 509-517.
100. Jigău, M., (2001). *Consilierea carierei*, Editura: Sigma, București.
101. Johnson, J.J., McIntye, C.L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction, *Psychological Reports*, Vol. 82, pp. 843-850.
102. Jones, C. B., Gates, M. (2007). The costs and benefits of nurse turnover: A business case for nurse retention, *The Online Journal of Issues in Nursing*, Vol. 12, Nr. 3.
103. Joo, B. K. B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention, *Human resource development quarterly*, Vol. 21, Nr. 1, pp. 69-85.
104. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological bulletin*, Vol 127, Nr. 3, pp. 376.
105. Karatepe, O.M., Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family, conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, Nr. 3, pp. 173-193.
106. Khasawneh, S., (2011). Human capital planning in higher education institutions. A strategic human resource development initiative in Jordan, *International Journal of Educational Management*, Vol. 25, Nr. 6, pp. 534-544.
107. Klassen, R.M., Aldhafri, S., Mansfield, C.F., Purwanto, E., Siu, A.F.Y., Wong, M.W., Woods-McConney, A. (2012). Teachers' Engagement at Work: An International Validation Study, *The Journal of Experimental Education*, Vol. 80, Nr. 4, pp. 317-337.

108. Klassen, R.M., Usher, E.L., Bong, M., (2010). Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction, and Job Stress in Cross-Cultural Context, *The Journal of Experimental Education*, Vol 78, Nr. 4, pp. 464-486.
109. Koh, H. C., Goh, C. T. (1995). An analysis of the factors affecting the turnover intention of non-managerial clerical staff: A Singapore study, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, Nr. 1, pp. 103-125.
110. Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing*.
111. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel psychology*, Vol. 49, Nr. 1, pp. 1-49.
112. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005), "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit", *Personnel psychology*, Vol. 58, Nr. 2, pp. 281-342.
113. Kuncel, N.R., Hezlett, S.A., Ones, D.S. (2004). Academic Performance, Career Potential, Creativity, and Job Performance: Can One Construct Predict Them All?, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, Nr. 1, pp. 148-161.
114. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Nr. 3, pp. 365-385.
115. Lam, S. S., Chen, X. P., Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Nr. 5, pp. 905-914.
116. Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers, *The Social Science Journal*, Vol. 38, Nr. 2, pp. 233-250.
117. Landsheere, G. (1971). *Évaluation continue et examens. Précis de docimologie, Éd. Labor*, Bruxelles Dictionar de pedagogie, 1979, E.D.P., București.
118. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I. (1995). *Managementul resurselor umane*, Editura: Economică, București.
119. Leonard, N. H., Beauvais, L. L., Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self based processes, *Human Relations*, Vol. 52, pp 969-998.
120. Lin, Y. G., Mckeachie, W. J., Kim, Y. C. (2001). College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning, *Learning and Individual Differences*, Vol. 13, Nr. 3, pp. 251-258.
121. Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., Moncrief, W.C., (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout, *European Journal of Marketing*, Vol 35, Nr.5/6, pp. 587-611.
122. Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses, *Journal of Professional Nursing*, Vol. 18, Nr. 4, pp. 214-219.
123. Lukacs, E.(2002). *Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura: Economică, București.

124. Luo, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, pp. 61-72.
125. Maican, D. (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura: Casa Corpului Didactic, Slatina-Olt.
126. Malhorta, N.K., Agarwal, J., Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research. A state-of-the-art-review, *International Marketing Review*, Vol. 13, Nr. 5, pp. 7-43.
127. Manolescu A. (2004). *Managementul resurselor umane* (ediția IV), Editura Economică, București, pp. 53.
128. Manolescu, A. (coord.) (2007). *Managementul resurselor umane*, Editura: Economică, București.
129. Marcic, D. (1992). *Organizational Behavior*, West Publishing Company.
130. Marthis R. ș.a. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura: Economică, București.
131. Meyer, J.P., Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp.60-62.
132. Michael, S.O., Schwartz, M., Cook, D.M., Wilson, P., (2006). Trustees' Level of Satisfaction and Strategies for Improving Satisfaction: a comparative analysis of higher education sectors, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 21, Nr. 2, pp. 173-191.
133. Morley, M. J., (2007). Person-organization fit, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Nr. 2, pp. 109-117.
134. Moynihan, D.P., Pandey, S.K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Administration & Society*, Vol. 39, Nr. 7, pp. 803-832.
135. Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Editura: VI, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont.
136. Nicolescu O., Verboncu I. (2000). *Management*, Editura Economică, București
137. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001). *Fundamentele managementului organizației*, Editura: Tribuna Economică, București, pp. 71-113.
138. Novac, E. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura: Waldpress Agency Timișoara
139. Nunnally, J., (1978). *Psychometric theory*, Editura: McGraw Hill.
140. Oldham, G.R., Hackman, J.R., (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 26, Nr. 1, pp. 66-83.
141. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, nr. 4, pp. 379-408.

142. Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, Nr. 2, pp. 193-216.
143. Pell, A. R. (2007). *Managementul resurselor umane*, Editura: Curtea veche, București.
144. Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L., Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups, *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 3, Nr. 3, pp. 296-316.
145. Petrescu, I. (1993). *Management*, Editura: Tipocart, Brașovia, pp. 354-359.
146. Pett, M.A., Lackey, N.R., Sullivan, J.J., (2003). *Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*, Editura: Sage.
147. Piasentin, K. A., Chapman, D. S., (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 69, Nr. 2, pp. 202-221.
148. Pigou, A. C. (2013). *The economics of welfare*. Palgrave Macmillan.
149. Pintrich, P. R., De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance, *Journal of educational psychology*, Vol. 82, Nr. 1, pp. 33-40.
150. Pitariu, D. (1994). *Managementul resurselor umane - Măsurarea performanțelor*, Editura: All, București.
151. Pitariu, H. (1994). *Managementul resurselor umane: evaluarea performanțelor profesionale*, Editura: All, București.
152. Pînișoară, G., Pînișoară, I.-O. (2007), *Managementul resurselor umane. Ghid practic. Ediția a II a*, Editura: Polirom.
153. Pritchard, R.D., Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, Nr. 1, pp. 126-146.
154. Purdea, D., și colab. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura: Risporint, Cluj- Napoca.
155. Radu E. (1999). *Conducerea resurselor umane*, Editura: Expert
156. Renton, J.(2009). *Coaching and Mentoring*, London: Profile Books Ltd.
157. Roman, M. Zaharia, O., Hurduzeu, M., Mihalesc, C. (2000). *Analiza statistico-economică în industrie. Compendiu*, Editura: ASE, București.
158. Rose, R. C., Kumar, N., Pak, O.G. (2011). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 25, Nr. 6.
159. Rotaru, A., Prodan, A. (1998). *Managementul resurselor umane*, Editura: Sedcom Libris, Iași.
160. Ryan, R. M., Deci, E. L., (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, Nr. 1, pp. 54-67.

161. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study, *Small Group Research*, Vol. 34, Nr. 1, pp. 43-73.
162. Santos, J.R.A., (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales, *Journal of Extension*, Vol. 37, Nr. 2, pp. 1-5.
163. Sava, F. (2004). *Analiza datelor și cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*, Editura: ASCR, Cluj-Napoca.
164. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M., (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, *Education and Psychological Measurement*, Vol. 66, Nr. 4, pp. 701-716.
165. Schleicher, D. J., Watt, J. D., Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Nr. 1, pp. 165-177.
166. Schyns, B., Torka, N., Gösling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors, *Career Development International*, Vol. 12, Nr. 7, pp. 660-679.
167. Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Nr. 2, pp. 118-131.
168. Sharma S. K. (2009). *Human Resources Management – A Strategic Approach to Employment*, Global India PublicationsPVT Ltd., New Delhi.
169. Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale, *Applied Psychology*, Vol. 57, Nr. 3, pp. 510-523.
170. Shore, L. M., Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, Vol. 42, Nr. 7, pp. 625-638.
171. Siminiceanu, E., (2009). *Procesul de asigurare cu resurse umane și evaluarea lor în învățământul preuniversitar*, Disertație, Universitatea "Ștefan cel Mare", Suceava.
172. Simionescu, A., Bușe, F., Hodor, P. (1999). *Managementul resurselor umane*, Editura: Agir, București.
173. Sjöberg, A., Sverke, M. (2001). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 41, Nr. 3, pp. 247-252.
174. Skaalvik, E. M., Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, pp. 611-625.
175. Spector, P.E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, Ediția a III-a, Editura: Wiley & Sons, New York.
176. Stanciu, S., Leovaridis, C., Ionescu M., (2003). *Managementul Resurselor Umane*, Editura Comunicare.

177. Stanciu, Ș. (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura: SNSPA, București.
178. Stanciu, Ș. (2001). *Managementul resurselor umane*, Editura: Comunicare.ro, București.
179. Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation, *International public management journal*, Vol. 11, Nr. 1, pp. 13-27.
180. Suci, M.C. (2000). *Investiția în educație*, Editura: Economică, București.
181. Tashakkori, A., Teddlie, C. (2002). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Editura: Sage Publications, Inc., California, ISBN: 0-7619-2073-0.
182. Tessier, D., Sarrazin, P., Ntoumanis, N., (2008). The effects of an experimental programme to support students' autonomy on the overt behaviours of physical education teachers, *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 23, Nr. 3, pp. 239-253.
183. Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel psychology*, Vol. 46, Nr. 2, pp. 259-293.
184. Thatchenkery, Tojo, (2008). *Inteligența apreciativă. Cum să descoperi calitățile de la temelia creativității și succesului*, Editura: CODECS, București.
185. Torrington, D., Hall. L. (1995). *Personnel Management. Human Resources in Action, 3rd. ed.*, Editura: Prentice Hall.
186. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008). *Human Resources Management (7th edition)*, Pearson Education Limited London, pp. 112.
187. Tschannen-Moran, M., Barr, M. (2004). Fostering student learning: The relationship of collective teacher efficacy and student achievement, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 3, Nr. 3, pp. 189-209.
188. Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and teacher education*, Vol. 17, Nr. 7, pp. 783-805.
189. Țarcă, M. (1997). *Demografie*, Editura: Economică, București.
190. Vlasceanu, M. (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Editura: Polirom, Iași.
191. Vogler, J., (coord) (2000). *Evaluarea în învățământul preuniversitar*, Editura: Polirom, Iași.
192. Voiculescu, F. (2006). *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*, Editura: Aramis, București.
193. William D. Green, Chairman, CEO, Accenture, Skills for the Future, <https://www.accenture.com/NR/rdonlyres/2EE74933-2694-4FDD-A53CEED8E6E5ECBA/0/SkillsfortheFuture.pdf>
194. Zlate, M. (2004). *Leadership și management*, Editura: Polirom, Iași.
195. Zlate, M. (2004). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Editura: Polirom, Iași.
196. *** (2011). Raport privind starea învățământului preuniversitar din România, Ministerul Educației, cercetării, Tineretului și Sportului, București.
197. *** Clasificarea Ocupațiilor din România, Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, București, 2000

198. *** Dictionaire encyclopedique de l'education et de la formation, Editions Nathan, Paris, 1994, p415
199. *** EED, Euroeducation.net. A Guide to Graduate Programmes in Arts, Business, Economics, Engineering, Humanities, Management, MBA, Science, Structure of Educational System, studii pe țări 29 de țări, membre UE/OCDE, <http://www.euroeducation.net/prof.htm>.
200. *** Evaluarea profesorilor și modele de evaluare în Anglia, Țara Galilor, Scoția, Spania, Canada, Israel, S.U.A., în "Educația și învățământul în alte țări", nr.6/1992, B.C.P.
201. *** Inclusive Education and Classroom Practices. European Agency for Development in Special Needs Education; http://www.european-agency.org/ieep_intro.htm
202. *** Institutul Național de cercetare Științifică în domeniul Muncii și Protecției sociale - Studiul "Evoluția ocupațiilor pe piața forței de muncă din România în perspective anului 2010".
203. *** Legea nr. 87/2006, pentru aprobarea O.U.G. nr.75/12.07.2005 privind asigurarea calității în educație
204. *** Management școlar. Ghid practic pentru directorii de școală și liceu, Editura RAABE, București, 2006
205. *** O.U.G. nr.75/12.07.2005
206. *** Profile ocupationale, (1997, 1998, 2000), Grupul de lucru pentru informare și consiliere privind cariera, București
207. ****Commission of the European Communities, Brussels, 11.07.07 – SEC (2007)10009 – Commission staff working paper.
208. ***Comisia Prezidentia pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării, București, 2007, I Diagnoza
209. ***ETF (2001) European Training Foundation – Observatorul Național Român, București, 2001, Raport Național, Modernizarea sistemului de educație și formare profesională în România.
210. ***European Council, (2003), Reference levels of European Average Performance in Education and training (benchmarks), 2003/C134/02
211. ***Eurydice-Eurostat, (2006), Key Data on Education în Europe, 2005, Brussels, Luxemburg;Key Data on Teaching Languages at School în Europe, (2005), Brussels, pag.203-214.
212. ***Key Data on Education în Europe 2005, section D, p.250.
213. ***MEC (2002), Stadiul actual al reformei educației din România – Raport preliminar, Ministerul Educației și Cercetării, București, 2002
214. ***MEC (2007), Starea învățământului din România. Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, 2007.
215. ***Ministerul Educației și Cercetării, București, 2006, "Starea învățământului din România - Raport 2006"
216. ***Proiectul pentru învățământul rural, www.rural.edu.ro.
217. ***Site ARACIP, www.aracip.edu.ro
218. ***Site Ministerul Educației și Cercetării: www.edu.ro

Anexe

Anexa 1 Instrumentul de colectare a datelor (chestionarul)

Stimate Domn/Stimată Doamnă,

Vă mulțumim că ați acceptat să participați la această cercetare de marketing referitoare la activitatea resurselor umane din învățământul preuniversitar. Doresc să vă asigur că răspunsurile dumneavoastră vor rămâne anonime și vor fi utilizate doar în scopul realizării de analize statistice, și doar în contextul prezentei cercetări.

1. Vă rugăm să precizați vechimea dumneavoastră în învățământ: *(indiferent de tipul unității de învățământ în care ați profesat):*ani

2. Vă rugăm să precizați numărul de locuri de muncă (inclusiv cel actual) avute în sistemul de învățământ:

.....

3. Vă rugăm să precizați denumirea unității de învățământ unde aveți în prezent încadrarea de bază:

.....

4. Vă rugăm să precizați care este titulatura dumneavoastră în cadrul unității de învățământ în care profesați:

Titular Suplinitor Cadru didactic asociat Profesor calificat Profesor necalificat

5. Vă rugăm să precizați gradul didactic pe care îl dețineți în învățământ:

Debutant Definitivat Gradul II Gradul I Gradul I echivalat prin doctorat

6. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul față de următoarele afirmații referitoare la locul dumneavoastră actual de muncă:

Afirmație	Total dezacord	Dezacord parțial	Nici acord, nici dezacord	Acord parțial	Total acord
Cred în obiectivele școlii pentru care lucrez	1	2	3	4	5
Regăsesc în școală valorile în care eu cred și țelurile mele personale	1	2	3	4	5
Valorile mele de viață sunt aceleași ca și ale școlii	1	2	3	4	5
Simt că locul meu este în cadrul acestei școli	1	2	3	4	5
Mă regăsesc în ceea ce școala aceasta reprezintă	1	2	3	4	5

7. Cât de importante sunt pentru dumneavoastră, în profesia dumneavoastră, următoarele aspecte?

Afirmație	Deloc important	Puțin important	Oarecum important	Important	Foarte important
Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor	1	2	3	4	5
Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă	1	2	3	4	5
Să am un sentiment de satisfacție personală atunci când predau elevilor	1	2	3	4	5
Activitatea desfășurată să îmi ofere posibilități de dezvoltare personală	1	2	3	4	5
Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor	1	2	3	4	5
Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societății	1	2	3	4	5
Să îmi ofere o siguranță ridicată a locului de muncă	1	2	3	4	5
Activitatea desfășurată să fie remunerată corespunzător	1	2	3	4	5
Să îmi desfășor activitatea în condiții de muncă bune	1	2	3	4	5
Să mi se ofere posibilități de promovare în carieră	1	2	3	4	5
Să am la dispoziție un timp mai mare pentru alte activități, în afara locului de muncă	1	2	3	4	5
Activitatea desfășurată în învățământ să îmi ofere un anumit statut social	1	2	3	4	5

8. În ce măsură sunt realizate la nivel de colectiv următoarele acțiuni și comportamente în cadrul unității de învățământ în care profesati?

Acțiune/Comportament	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice	1	2	3	4	5
Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor	1	2	3	4	5
În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes diverselor probleme deoarece acționăm ca și o echipă	1	2	3	4	5
În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situații care apar	1	2	3	4	5
Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev	1	2	3	4	5
În cadrul școlii reușim să creăm un climat pozitiv pentru învățare chiar și în cele mai dificile clase	1	2	3	4	5
Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse	1	2	3	4	5

9. În ce măsură sunteți mulțumit/mulțumită de următoarele aspecte legate de activitatea dumneavoastră curentă?

Afirmație	Total nemulțumit	Nemulțumit	Oarecum mulțumit	Mulțumit	Foarte mulțumit
Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi	1	2	3	4	5
Statutul social conferit	1	2	3	4	5
Nivelul de competență al superiorilor direcți	1	2	3	4	5
Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.	1	2	3	4	5
Siguranța locului de muncă	1	2	3	4	5
Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale	1	2	3	4	5
Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)	1	2	3	4	5
Nivelul bonusurilor, premiilor și a altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)	1	2	3	4	5
Posibilitățile de avansare	1	2	3	4	5
Posibilitățile de dezvoltare profesională	1	2	3	4	5
Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă	1	2	3	4	5
Provocările de la locul de muncă	1	2	3	4	5

10. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul față de următoarele afirmații referitoare la locul dumneavoastră actual de muncă:

Afirmație	Total dezacord	Dezacord parțial	Nici acord, nici dezacord	Acord parțial	Total acord
Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine	1	2	3	4	5
Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac	1	2	3	4	5
Prietenii mei sunt mai implicați în profesia lor decât sunt eu în a mea	1	2	3	4	5
Mă simt foarte bine la locul de muncă actual	1	2	3	4	5
Nu merg cu plăcere la lucru	1	2	3	4	5
Am senzația că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulțumit/mulțumită cu locul actual de muncă	1	2	3	4	5
Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează	1	2	3	4	5
Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină	1	2	3	4	5
Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant	1	2	3	4	5
Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă	1	2	3	4	5
Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conștiință	1	2	3	4	5
Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții	1	2	3	4	5
Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă	1	2	3	4	5

11. În ce măsură realizați, în mod direct, următoarele activități în unitatea de învățământ în care profesati?

Acțiune	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Respectarea programei școlare și adaptarea acesteia la particularitățile grupei/clasei	1	2	3	4	5
Implicarea în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare	1	2	3	4	5
Proiectarea unor activități extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității	1	2	3	4	5
Selectarea și utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecției	1	2	3	4	5
Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate	1	2	3	4	5
Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată	1	2	3	4	5
Explicarea termenilor și conceptelor utilizate	1	2	3	4	5
Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecțiilor	1	2	3	4	5
Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii	1	2	3	4	5
Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate	1	2	3	4	5
Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor	1	2	3	4	5

12. Dar aceste activități, în ce măsură le realizați dumneavoastră personal?

Acțiune	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare	1	2	3	4	5
Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat	1	2	3	4	5
Măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste	1	2	3	4	5
Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor	1	2	3	4	5
Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice	1	2	3	4	5
Stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice	1	2	3	4	5

Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic	1	2	3	4	5
Identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora	1	2	3	4	5
Anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora în situația în care acestea au loc	1	2	3	4	5
Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor	1	2	3	4	5
Dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare	1	2	3	4	5
Dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, familiile elevilor	1	2	3	4	5
Inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară	1	2	3	4	5
Inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare	1	2	3	4	5
Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare	1	2	3	4	5

13. Și, în fine, în ce măsură vă angajați direct în activități ce țin de:

Acțiune	Deloc	În mică măsură	Într-o oarecare măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Realizarea ofertelor educaționale	1	2	3	4	5
Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor și competițiilor școlare	1	2	3	4	5
Participarea la activități extracurriculare și extrașcolare	1	2	3	4	5
Promovarea ofertei educaționale în cadrul comunității	1	2	3	4	5
Implicarea activă în crearea unei culturi a calității la nivelul organizației	1	2	3	4	5

14. Cât de des vă gândiți să vă găsiți un loc de muncă la o altă unitate de învățământ?

- Niciodată
- Rareori
- Uneori
- Din ce în ce mai des
- Foarte des

15. Cât de des vă gândiți să părăsiți sistemul de învățământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?

- Niciodată
- Rareori
- Uneori
- Din ce în ce mai des
- Foarte des

16. Cât de des vă gândiți să vă angajați în sectorul privat?

- Niciodată
- Rareori
- Uneori
- Din ce în ce mai des
- Foarte des

În încheiere, vă rugăm să precizați:

Sexul dumneavoastră:

- Feminin
- Masculin

Intervalul de vârstă în care vă încadrați:

- Sub 25 ani
- Între 25 și 35 ani
- Între 36 și 45 ani
- Între 46 și 55 ani
- Între 56 și 65 ani
- Peste 65 ani

Venitul lunar mediu net al gospodăriei din care faceți parte:

- Sub 1.500 lei
- Între 1.500 și 2500 lei
- Între 2.501 și 3.500 lei
- Între 3.501 și 4.500 lei
- Peste 4.500 lei

Câte persoane, inclusiv dumneavoastră, locuiesc în gospodărie?

.....

Anexa 2 Analiza constructelor

Compatibilitatea angajat-organizatie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6_1 [Cred în obiectivele școlii pentru care lucrez]	15,7832	10,158	,740	,880
Q6_2 [Regăsesc în școală valorile în care eu cred și țelurile mele personale]	16,1031	9,880	,775	,872
Q6_3 [Valorile mele de viață sunt aceleași ca și ale școlii]	16,2436	9,408	,747	,879
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei școli]	15,7643	9,810	,704	,888
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce școala aceasta reprezintă]	15,9250	9,902	,800	,867

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Approx. Chi-Square		481,059
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,585	71,693	71,693	3,585	71,693	71,693
2	,532	10,645	82,338			
3	,383	7,659	89,997			
4	,304	6,085	96,082			
5	,196	3,918	100,000			

Component Matrix^a

	Component 1
Q6_1 [Cred în obiectivele școlii pentru care lucrez]	,838
Q6_2 [Regăsesc în școală valorile în care eu cred și țelurile mele personale]	,860
Q6_3 [Valorile mele de viață sunt aceleași ca și ale școlii]	,844
Q6_4 [Simt că locul meu este în cadrul acestei școli]	,812
Q6_5 [Mă regăsesc în ceea ce școala aceasta reprezintă]	,877

Motivații extrinseci**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranță ridicată a locului de muncă]	21,5897	10,757	,758	,834
Q7_8 [Activitatea desfășurată să fie remunerată corespunzător]	21,5092	11,171	,794	,832
Q7_9 [Să îmi desfășor activitatea în condiții de muncă bune]	21,5027	11,250	,781	,834
Q7_10 [Să mi se ofere posibilități de promovare în carieră]	21,7280	10,654	,730	,839
Q7_11 [Să am la dispoziție un timp mai mare pentru alte activități, în afara locului de muncă]	22,0649	12,040	,435	,893
Q7_12 [Activitatea desfășurată în învățământ să îmi ofere un anumit statut social]	21,9016	11,293	,608	,862

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranță ridicată a locului de muncă]	17,5954	7,586	,795	,857
Q7_8 [Activitatea desfășurată să fie remunerată corespunzător]	17,5149	7,970	,827	,853
Q7_9 [Să îmi desfășor activitatea în condiții de muncă bune]	17,5084	8,043	,813	,856
Q7_10 [Să mi se ofere posibilități de promovare în carieră]	17,7337	7,546	,752	,868
Q7_12 [Activitatea desfășurată în învățământ să îmi ofere un anumit statut social]	17,9074	8,410	,550	,914

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	502,484
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,586	71,716	71,716	3,586	71,716	71,716
2	,629	12,571	84,286			
3	,342	6,834	91,121			
4	,232	4,640	95,761			
5	,212	4,239	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q7_7 [Să îmi ofere o siguranță ridicată a locului de muncă]	,883
Q7_8 [Activitatea desfășurată să fie remunerată corespunzător]	,904
Q7_9 [Să îmi desfășor activitatea în condiții de muncă bune]	,897
Q7_10 [Să mi se ofere posibilități de promovare în carieră]	,854
Q7_12 [Activitatea desfășurată în învățământ să îmi ofere un anumit statut social]	,675

Motivații intrinseci**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	22,9582	7,101	,660	,886
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	22,9308	6,727	,749	,874
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacție personală atunci când predau elevilor]	22,9643	6,749	,760	,873
Q7_4 [Activitatea desfășurată să îmi ofere posibilități de dezvoltare personală]	23,1718	6,061	,779	,867
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	23,1520	5,945	,792	,864
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societății]	23,1316	6,175	,640	,894

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	548,767
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,034	67,225	67,225	4,034	67,225	67,225
2	,624	10,404	77,629			
3	,444	7,404	85,033			
4	,398	6,631	91,664			
5	,259	4,312	95,976			
6	,241	4,024	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q7_1 [Să îmi placă ceea ce fac atunci când predau elevilor]	,769
Q7_2 [Să mă implic total în activitatea de predare atunci când sunt în clasă]	,841
Q7_3 [Să am un sentiment de satisfacție personală atunci când predau elevilor]	,845
Q7_4 [Activitatea desfășurată să îmi ofere posibilități de dezvoltare personală]	,848
Q7_5 [Să am un sentiment de autoîmplinire atunci când predau elevilor]	,870
Q7_6 [Să simt că activitatea îmi oferă posibilitatea de a furniza un serviciu societății]	,738

Eficacitatea colectivă**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q8_1 [În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice]	22,9656	15,981	,664	,881
Q8_2 [Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor]	22,8531	16,416	,544	,895
Q8_3 [În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes diverselor probleme deoarece acționăm ca și o echipă]	22,7706	15,038	,756	,870
Q8_4 [În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situații care apar]	22,4648	15,842	,702	,877
Q8_5 [Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	22,6418	15,638	,693	,878
Q8_6 [În cadrul școlii reușim să creăm un climat pozitiv pentru învățare chiar și în cele mai dificile clase]	22,6415	15,194	,763	,869
Q8_7 [Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse]	22,7904	15,223	,727	,873

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
	Approx. Chi-Square	586,596
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,293	61,326	61,326	4,293	61,326	61,326
2	,736	10,508	71,834			
3	,578	8,251	80,084			
4	,524	7,486	87,571			
5	,388	5,537	93,108			
6	,249	3,553	96,661			
7	,234	3,339	100,000			

Component Matrix^a

	Component 1
Q8_1 [În calitate de profesori în această școală reușim să-i implicăm și pe elevii mai dificili în activități didactice]	,753
Q8_2 [Profesorii din această școală previn cu succes acțiunile de intimidare a elevilor]	,646
Q8_3 [În calitate de profesori în această școală reușim să facem față cu succes diverselor probleme deoarece acționăm ca și o echipă]	,835
Q8_4 [În cadrul școlii există un set de reguli și regulamente care ne permit să rezolvăm cu succes diferitele situații care apar]	,793
Q8_5 [Profesorii din această școală abordează problemele elevilor la nivelul fiecărui elev]	,787
Q8_6 [În cadrul școlii reușim să creăm un climat pozitiv pentru învățare chiar și în cele mai dificile clase]	,840
Q8_7 [Profesorii din această școală predau cu succes materii complexe chiar și elevilor cu capacități mai reduse]	,812

Satisfacția față de locul de muncă**Satisfacția cognitivă****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q9_1 [Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi]	38,7958	51,550	,631	,886
Q9_2 [Statutul social conferit]	39,0285	51,198	,644	,885
Q9_3 [Nivelul de competență al superiorilor direcți]	38,4020	51,009	,594	,887
Q9_4 [Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.]	38,4753	50,737	,612	,886
Q9_5 [Siguranța locului de muncă]	38,8297	52,282	,536	,890
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale]	38,7568	51,764	,590	,887
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)]	39,9040	49,025	,609	,887
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor și al altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)]	40,0236	49,501	,513	,895
Q9_9 [Posibilitățile de avansare]	39,2952	50,015	,641	,885
Q9_10 [Posibilitățile de dezvoltare profesională]	38,8922	50,432	,664	,884
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă]	38,6462	50,556	,686	,883
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	39,0146	50,947	,660	,884

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	999,361
	df	66
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,720	47,670	47,670	5,720	47,670	47,670	5,053
2	1,466	12,220	59,890	1,466	12,220	59,890	4,074
3	,908	7,565	67,454				
4	,796	6,636	74,091				
5	,725	6,046	80,136				
6	,557	4,644	84,780				
7	,448	3,737	88,517				
8	,429	3,579	92,095				
9	,305	2,544	94,639				
10	,272	2,269	96,909				
11	,196	1,635	98,544				
12	,175	1,456	100,000				

Structure Matrix

	Component	
	1	2
Q9_1 [Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi]	,756	
Q9_2 [Statutul social conferit]	,622	,616
Q9_3 [Nivelul de competență al superiorilor direcți]	,813	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.]	,831	
Q9_5 [Siguranța locului de muncă]	,627	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale]	,687	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)]		,785
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor și al altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)]		,838
Q9_9 [Posibilitățile de avansare]		,829
Q9_10 [Posibilitățile de dezvoltare profesională]	,568	,735
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă]	,764	,514
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	,708	,528

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,472
2	,472	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	907,224
	df	55
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,256	47,780	47,780	5,256	47,780	47,780	4,698
2	1,461	13,281	61,061	1,461	13,281	61,061	3,703
3	,864	7,851	68,912				
4	,778	7,071	75,983				
5	,713	6,481	82,463				
6	,544	4,949	87,412				
7	,430	3,908	91,321				
8	,310	2,818	94,138				
9	,273	2,479	96,618				
10	,197	1,792	98,410				
11	,175	1,590	100,000				

Structure Matrix

	Component	
	1	2
Q9_1 [Frecvența cu care vi se oferă șansa de a face lucruri noi]	,754	
Q9_3 [Nivelul de competență al superiorilor direcți]	,820	
Q9_4 [Comportamentul superiorilor față de dvs. și colegii dvs.]	,837	
Q9_5 [Siguranța locului de muncă]	,632	
Q9_6 [Gradul de valorificare a propriilor abilități profesionale]	,682	
Q9_7 [Salariul de bază (fără a lua în considerare premiile, bonusurile, salariul sau gradația de merit, etc.)]		,778
Q9_8 [Nivelul bonusurilor, premiilor și al altor venituri câștigate ca urmare a unor performanțe profesionale deosebite (salariu de merit, gradație de merit, etc.)]		,851
Q9_9 [Posibilitățile de avansare]		,844
Q9_10 [Posibilitățile de dezvoltare profesională]	,573	,742
Q9_11 [Posibilitatea de a folosi propria judecată și a acționa independent în activitatea curentă]	,766	,510
Q9_12 [Provocările de la locul de muncă]	,704	,512

Satisfacția afectivă**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	47,6830	40,316	,618	,729
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	47,7688	39,391	,677	,722
Q10_3 [Prietenii mei sunt mai implicați în profesia lor decât sunt eu în a mea]	49,0738	45,000	-,035	,795
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	47,9455	38,822	,603	,723
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	48,0764	36,708	,575	,719
Q10_6 [Am senzația că, în cercul meu de prieteni, eu sunt cel mai mulțumit/mulțumită cu locul actual de muncă]	49,0447	42,802	,138	,770
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	48,1838	39,793	,506	,732
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	48,1444	38,837	,462	,734
Q10_9 [Ceea ce fac în mod curent la lucru nu mi se pare interesant]	48,7090	41,700	,127	,782
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	48,0284	37,600	,517	,727
Q10_11 [Nimic din ceea ce fac nu îmi creează mustrări de conștiință]	48,4671	39,456	,307	,754
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții]	47,7967	41,046	,516	,736
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	48,1101	38,536	,616	,721

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	37,7526	31,573	,640	,820
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	37,8383	30,769	,695	,815
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	38,0150	30,179	,626	,817
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	38,1460	28,434	,579	,821
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	38,2534	30,959	,536	,825
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	38,2139	30,221	,475	,831
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	38,0980	29,436	,501	,829
Q10_11 [Nimic din ceea ce fac nu îmi creează muștrări de conștiință]	38,5367	30,030	,369	,849
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții]	37,8663	32,020	,563	,825
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	38,1796	30,029	,628	,816

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	33,9671	25,307	,635	,830
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	34,0529	24,595	,689	,824
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	34,2296	24,033	,624	,827
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	34,3605	22,197	,603	,831
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	34,4679	25,030	,495	,840
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	34,4284	23,798	,498	,842
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	34,3125	22,937	,540	,839
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții]	34,0808	25,821	,541	,837
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	34,3941	23,861	,630	,827

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	587,010
	df	36
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,315	47,944	47,944	4,315	47,944	47,944
2	1,236	13,734	61,678			
3	,786	8,737	70,415			
4	,685	7,614	78,029			
5	,601	6,680	84,709			
6	,487	5,414	90,123			
7	,342	3,804	93,927			
8	,311	3,455	97,382			
9	,236	2,618	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q10_1 [Îmi fac meseria din pasiune, e ca un hobby pentru mine]	,762
Q10_2 [Nu mă plictisesc niciodată de ceea ce fac]	,804
Q10_4 [Mă simt foarte bine la locul de muncă actual]	,731
Q10_5 [Nu merg cu plăcere la lucru]	,658
Q10_7 [Munca mea de zi cu zi mă entuziasmează]	,637
Q10_8 [Fiecare zi la lucru pare că nu se mai termină]	,581
Q10_10 [Sunt dezamăgit(ă) că mi-am ales acest loc de muncă]	,607
Q10_12 [Simt că prin ceea ce fac îi ajut pe alții]	,667
Q10_13 [Mă simt împlinit/împlinită la acest loc de muncă]	,750

Constructul agegat Satisfacția față de locul de muncă**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,0000000	2,603	,551	,463
SAT_COG Satisfactia cognitiva	,0000000	2,847	,454	,595
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,0000000	2,929	,424	,634

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,633
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	70,647
	df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,797	59,900	59,900	1,797	59,900	59,900
2	,701	23,366	83,265			
3	,502	16,735	100,000			

Component Matrixa

	Component
	1
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,830
SAT_COG Satisfactia cognitiva	,760
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,729

**Performanța
Proiectarea activităților**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11_1 [Respectarea programei școlare și adaptarea acesteia la particularitățile grupei/clasei]	16,1874	6,695	,601	,760
Q11_2 [Implicarea în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare]	16,7773	5,680	,541	,783
Q11_3 [Proiectarea unor activități extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității]	16,7688	5,900	,639	,742
Q11_4 [Selectarea și utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecției]	16,2342	6,465	,664	,743
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	16,4393	6,147	,530	,778

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	266,296
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,860	57,199	57,199	2,860	57,199	57,199
2	,887	17,737	74,936			
3	,524	10,481	85,418			
4	,378	7,552	92,970			
5	,351	7,030	100,000			

Component Matrix^a

	Component 1
Q11_1 [Respectarea programei școlare și adaptarea acesteia la particularitățile grupei/clasei]	,764
Q11_2 [Implicarea în activități de proiectare a ofertei educaționale la nivelul unității școlare]	,703
Q11_3 [Proiectarea unor activități extracurriculare corelate cu obiectivele curriculare, nevoile și interesele elevilor și planul managerial al unității]	,773
Q11_4 [Selectarea și utilizarea resurselor care sunt legate de obiectivele lecției]	,813
Q11_5 [Asigurarea accesului elevilor la materialele de studiu ce urmează a fi prezentate]	,724

Realizarea activităților**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11_6 [Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată]	21,9777	6,335	,711	,796
Q11_7 [Explicarea termenilor și conceptelor utilizate]	21,8000	6,802	,690	,804
Q11_8 [Utilizarea tehnologiei în prezentarea lecțiilor]	22,4162	7,078	,386	,868
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	21,9890	6,418	,673	,804
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	21,9888	6,763	,630	,813
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor]	21,9811	6,731	,698	,802

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11_6 [Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată]	17,9634	4,483	,708	,836
Q11_7 [Explicarea termenilor și conceptelor utilizate]	17,7857	4,798	,725	,834
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	17,9746	4,425	,722	,833
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	17,9744	4,867	,618	,858
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor]	17,9667	4,821	,696	,840

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	376,839
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,290	65,794	65,794	3,290	65,794	65,794
2	,672	13,449	79,243			
3	,420	8,403	87,646			
4	,364	7,272	94,919			
5	,254	5,081	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q11_6 [Prezentarea scopului și a obiectivelor lecției ce urmează a fi prezentată]	,828
Q11_7 [Explicarea termenilor și conceptelor utilizate]	,836
Q11_9 [Încurajarea elevilor să emită puncte de vedere proprii]	,830
Q11_10 [Asigurarea de feedback pentru punctele de vedere exprimate]	,744
Q11_11 [Punerea accentului pe caracterul aplicativ al lecției și pe formarea competențelor]	,814

Evaluarea rezultatelor elevilor**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12_1 [Asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare]	17,7419	3,906	,713	,811
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	18,1034	3,812	,632	,833
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste]	17,9392	3,703	,659	,826
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	17,6978	3,965	,718	,811
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice]	17,8149	4,092	,626	,833

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	322,352
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,180	63,604	63,604	3,180	63,604	63,604
2	,561	11,216	74,820			
3	,504	10,079	84,899			
4	,457	9,136	94,035			
5	,298	5,965	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q12_1 [Asigurarea transparenței criteriilor, a procedurilor de evaluare și rezultatelor activităților de evaluare]	,834
Q12_2 [Chestionarea elevilor cu privire la progresul înregistrat]	,766
Q12_3 [Măsurarea sistematică a performanțelor elevilor prin aplicarea de teste]	,789
Q12_4 [Comunicarea transparentă a rezultatelor evaluărilor]	,837
Q12_5 [Utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea activității didactice]	,758

Managementul clasei de elevi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice]	17,3229	3,779	,669	,766
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	17,3705	4,147	,545	,801
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora]	17,5112	3,768	,608	,783
Q12_9 [Anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora în situația în care acestea au loc]	17,5201	3,662	,663	,766
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	17,2648	3,845	,569	,795

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	250,861
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,905	58,093	58,093	2,905	58,093	58,093
2	,693	13,866	71,958			
3	,580	11,601	83,559			
4	,455	9,096	92,655			
5	,367	7,345	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q12_6 [Stabilirea regulilor de conduită pentru desfășurarea activităților didactice]	,808
Q12_7 [Utilizarea eficace a timpului alocat pentru activități didactice, minimizarea timpului în care elevii nu fac nimic]	,708
Q12_8 [Identificarea comportamentelor elevilor și abordare diferențiată a acestora]	,762
Q12_9 [Anticiparea unor posibile situații conflictuale și gestionarea acestora în situația în care acestea au loc]	,801
Q12_10 [Recompensare (verbală sau non-verbală) a comportamentelor adecvate ale elevilor]	,728

Dezvoltarea profesională și leadership**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q12_11 [Dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare]	15,2532	7,260	,538	,782
Q12_12 [Dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, familiile elevilor]	15,2140	7,377	,539	,783
Q12_13 [Inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară]	15,5018	6,340	,713	,728
Q12_14 [Inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare]	15,6887	6,041	,703	,728
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare]	16,2146	6,123	,510	,806

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,735
Approx. Chi-Square		294,417
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,882	57,648	57,648	2,882	57,648	57,648
2	,894	17,883	75,531			
3	,610	12,210	87,741			
4	,330	6,604	94,346			
5	,283	5,654	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q12_11 [Dezvoltarea competențelor prin participarea la programe de formare continuă/perfecționare]	,708
Q12_12 [Dezvoltarea capacităților de comunicare și relaționarea cu elevii, personalul școlii, echipa managerială, familiile elevilor]	,730
Q12_13 [Inițierea acțiunilor privind identificarea și rezolvarea problemelor educaționale la nivel de unitate școlară]	,842
Q12_14 [Inițierea activităților și proiectelor în cadrul unității școlare]	,833
Q12_15 [Participarea în procesul de luare a deciziilor în cadrul unităților școlare]	,668

Dezvoltarea și promovarea instituției**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaționale]	15,3562	9,164	,624	,828
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor și competițiilor școlare]	15,0832	10,161	,600	,829
Q13_3 [Participarea la activități extracurriculare și extrașcolare]	14,6822	10,752	,641	,821
Q13_4 [Promovarea ofertei educaționale în cadrul comunității]	15,0706	9,394	,708	,799
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calității la nivelul organizației]	15,0148	9,721	,729	,795

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Approx. Chi-Square		317,676
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
Sig.		,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,138	62,767	62,767	3,138	62,767	62,767
2	,679	13,581	76,348			
3	,443	8,864	85,211			
4	,425	8,494	93,706			
5	,315	6,294	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
Q13_1 [Realizarea ofertelor educaționale]	,762
Q13_2 [Participarea în cadrul olimpiadelor, concursurilor și competițiilor școlare]	,748
Q13_3 [Participarea la activități extracurriculare și extrașcolare]	,777
Q13_4 [Promovarea ofertei educaționale în cadrul comunității]	,828
Q13_5 [Implicarea activă în crearea unei culturi a calității la nivelul organizației]	,841

Constructul agregat Performanța față de locul de muncă**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activitatilor	,0000000	15,598	,785	,849
PERF_REAL Performanta - Realizarea activitatilor	,0000000	16,003	,724	,859
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	,0000000	16,758	,615	,877
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	,0000000	15,858	,746	,856
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	,0000000	16,175	,699	,864
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei	,0000000	16,793	,610	,878

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
	Approx. Chi-Square	500,173
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,814	63,570	63,570	3,814	63,570	63,570
2	,783	13,055	76,625			
3	,495	8,244	84,868			
4	,364	6,065	90,934			
5	,327	5,445	96,378			
6	,217	3,622	100,000			

Component Matrix^a

	Component
	1
PERF_PROI Performanta - Proiectarea activitatilor	,865
PERF_REAL Performanta - Realizarea activitatilor	,823
PERF_EVAL Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor	,729
PERF_MGM Performanta - Managementul clasei de elevi	,836
PERF_DEZV Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership	,797
PERF_INSTIT Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei	,723

Intenția de a schimba locul de muncă**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q14 Cât de des vă gândiți să vă găsiți un loc de muncă la o altă unitate de învățământ?	3,95	4,011	,644	,705
Q15 Cât de des vă gândiți să părăsiți sistemul de învățământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	3,90	4,132	,603	,746
Q16 Cât de des vă gândiți să vă angajați în sectorul privat?	3,44	3,384	,659	,691

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,704
Approx. Chi-Square		131,773
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
Sig.		,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,121	70,689	70,689	2,121	70,689	70,689
2	,483	16,101	86,790			
3	,396	13,210	100,000			

Component Matrixa

	Component
	1
Q14 Cât de des vă gândiți să vă găsiți un loc de muncă la o altă unitate de învățământ?	,846
Q15 Cât de des vă gândiți să părăsiți sistemul de învățământ, pentru un alt post în sistemul bugetar?	,819
Q16 Cât de des vă gândiți să vă angajați în sectorul privat?	,857

Anexa 3 Testarea ipotezelor de cercetare la nivelul întregului eșantion

H1 Compatibilitatea angajat-organizație - satisfacție

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,655 ^a	,429	,426	,75792777	,429	116,562	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	66,960	1	66,960	116,562	,000 ^b
Residual	89,040	155	,574		
Total	156,000	156			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,880E-16	,060		,000	1,000
Compatibilitatea angajat-organizatie	,655	,061	,655	10,796	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,633 ^a	,401	,397	,77630514	,401	103,857	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	62,589	1	62,589	103,857	,000 ^b
Residual	93,411	155	,603		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9,146E-16	,062		,000	1,000
Compatibilitatea angajat-organizatie	,633	,062	,633	10,191	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,440 ^a	,194	,189	,90072488	,194	37,283	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,248	1	30,248	37,283	,000 ^b
Residual	125,752	155	,811		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,309E-16	,072		,000	1,000
Compatibilitatea angajat-organizatie	,440	,072	,440	6,106	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,435 ^a	,189	,184	,90329601	,189	36,190	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29,529	1	29,529	36,190	,000 ^b
Residual	126,471	155	,816		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,203E-15	,072		,000	1,000
Compatibilitatea angajat-organizatie	,435	,072	,435	6,016	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

H2 Motivații-satisfacție**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,451 ^a	,204	,193	,89822912	,204	19,676	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	31,750	2	15,875	19,676	,000 ^b
Residual	124,250	154	,807		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,544E-16	,072		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,549	,095	,549	5,773	,000
Motivatii extrinseci	-,183	,095	-,183	-1,922	,056

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,439 ^a	,193	,182	,90441604	,193	18,358	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,033	2	15,016	18,358	,000 ^b
Residual	125,967	154	,818		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,148E-16	,072		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,415	,096	,415	4,334	,000
Motivatii extrinseci	,035	,096	,035	,365	,716

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,166 ^a	,027	,015	,99254739	,027	2,176	2	154	,117

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,287	2	2,143	2,176	,117 ^b
Residual	151,713	154	,985		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,934E-16	,079		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,219	,105	,219	2,085	,039
Motivatii extrinseci	-,139	,105	-,139	-1,319	,189

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,500 ^a	,250	,240	,87152529	,250	25,692	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	39,028	2	19,514	25,692	,000 ^b
Residual	116,972	154	,760		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,222E-16	,070		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,653	,092	,653	7,073	,000
Motivatii extrinseci	-,346	,092	-,346	-3,750	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

H3 Eficacitatea colectivă - Satisfacție**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,687 ^a	,472	,468	,72920985	,472	138,373	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectivă

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	73,579	1	73,579	138,373	,000 ^b
Residual	82,421	155	,532		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectivă

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,149E-16	,058		,000	1,000
Eficacitatea colectivă	,687	,058	,687	11,763	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,576 ^a	,332	,327	,82008643	,332	76,956	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectivă

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	51,756	1	51,756	76,956	,000 ^b
Residual	104,244	155	,673		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-4,407E-16	,065		,000	1,000
Eficacitatea colectiva	,576	,066	,576	8,772	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,550 ^a	,302	,298	,83789461	,302	67,201	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47,180	1	47,180	67,201	,000 ^b
Residual	108,820	155	,702		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,960E-17	,067		,000	1,000
Eficacitatea colectiva	,550	,067	,550	8,198	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia cognitiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,464 ^a	,216	,210	,88856634	,216	42,581	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33,620	1	33,620	42,581	,000 ^b
Residual	122,380	155	,790		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-8,676E-16	,071		,000	1,000
Eficacitatea colectiva	,464	,071	,464	6,525	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia afectiva

H4 Eficacitatea colectivă – performanță**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,516 ^a	,267	,262	,85919272	,267	56,321	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41,577	1	41,577	56,321	,000 ^b
Residual	114,423	155	,738		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,707E-17	,069		,000	1,000
Eficacitatea colectiva	,516	,069	,516	7,505	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,472 ^a	,223	,217	,88459107	,223	44,361	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34,712	1	34,712	44,361	,000 ^b
Residual	121,288	155	,783		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-7,774E-16	,071		,000	1,000
Eficacitatea colectiva	,472	,071	,472	6,660	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,436 ^a	,190	,185	,90303197	,190	36,301	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29,603	1	29,603	36,301	,000 ^b
Residual	126,397	155	,815		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,318E-16	,072		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,436	,072	,436	6,025	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,321 ^a	,103	,097	,95006092	,103	17,831	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,095	1	16,095	17,831	,000 ^b
	Residual	139,905	155	,903		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,496E-16	,076		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,321	,076	,321	4,223	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,467 ^a	,218	,213	,88693744	,218	43,307	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,068	1	34,068	43,307	,000 ^b
	Residual	121,932	155	,787		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,297E-16	,071		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,467	,071	,467	6,581	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,433 ^a	,188	,182	,90422384	,188	35,798	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,269	1	29,269	35,798	,000 ^b
	Residual	126,731	155	,818		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,466E-16	,072		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,433	,072	,433	5,983	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,321 ^a	,103	,098	,94996786	,103	17,865	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,122	1	16,122	17,865	,000 ^b
	Residual	139,878	155	,902		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,864E-16	,076		,000	1,000
	Eficacitatea colectiva	,321	,076	,321	4,227	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

H5 Motivația-performanța**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,538 ^a	,289	,280	,84841928	,289	31,361	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,148	2	22,574	31,361	,000 ^b
	Residual	110,852	154	,720		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,244E-16	,068		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,594	,090	,594	6,609	,000
	Motivatii extrinseci	-,092	,090	-,092	-1,026	,306

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,418 ^a	,175	,164	,91441822	,175	16,284	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27,231	2	13,616	16,284	,000 ^b
Residual	128,769	154	,836		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,681E-16	,073		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,499	,097	,499	5,149	,000
Motivatii extrinseci	-,146	,097	-,146	-1,511	,133

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,682 ^a	,465	,458	,73638778	,465	66,841	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	72,491	2	36,245	66,841	,000 ^b
Residual	83,509	154	,542		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,305E-15	,059		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,739	,078	,739	9,473	,000
Motivatii extrinseci	-,093	,078	-,093	-1,190	,236

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,391 ^a	,153	,142	,92631852	,153	13,902	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23,858	2	11,929	13,902	,000 ^b
Residual	132,142	154	,858		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,251E-15	,074		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,508	,098	,508	5,177	,000
Motivatii extrinseci	-,258	,098	-,258	-2,632	,009

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,543	,295	,286	,84506813	,295	32,222	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,022	2	23,011	32,222	,000 ^b
	Residual	109,978	154	,714		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,468E-16	,067		,000	1,000
	Motivatii intrinseci	,556	,089	,556	6,209	,000
	Motivatii extrinseci	-,019	,089	-,019	-,218	,828

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,310	,096	,084	,95682264	,096	8,198	2	154	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,012	2	7,506	8,198	,000 ^b
Residual	140,988	154	,916		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,465E-16	,076		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,257	,101	,257	2,538	,012
Motivatii extrinseci	,073	,101	,073	,724	,470

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,254 ^a	,065	,052	,97340513	,065	5,320	2	154	,006

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,082	2	5,041	5,320	,006 ^b
Residual	145,918	154	,948		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,453E-16	,078		,000	1,000
Motivatii intrinseci	,257	,103	,257	2,489	,014
Motivatii extrinseci	-,004	,103	-,004	-,035	,972

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

H6 Motivații – schimbarea locului de muncă**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,220 ^a	,049	,036	,98206362	,049	3,728	2	146	,026

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,190	2	3,595	3,728	,026 ^b
	Residual	140,810	146	,964		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,003	,080		,036	,971
Motivatii intrinseci	-,285	,105	-,292	-2,726	,007
Motivatii extrinseci	,176	,105	,180	1,681	,095

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H7 Satisfacție – Performanță**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,636 ^a	,404	,401	,77418492	,404	105,277	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,099	1	63,099	105,277	,000 ^b
	Residual	92,901	155	,599		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,225E-18	,062		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,636	,062	,636	10,260	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,254E-16	,058		,000	1,000
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,375	,069	,375	5,407	,000
	Satisfactia cognitiva	-,011	,066	-,011	-,161	,873
	Satisfactia afectiva	,456	,064	,456	7,084	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,611 ^a	,374	,370	,79402704	,374	92,431	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,276	1	58,276	92,431	,000 ^b
	Residual	97,724	155	,630		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,550E-16	,063		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,611	,064	,611	9,614	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,543 ^a	,295	,290	,84236392	,295	64,849	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	46,016	1	46,016	64,849	,000 ^b
Residual	109,984	155	,710		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,606E-16	,067		,000	1,000
Satisfactia fata de locul de munca	,543	,067	,543	8,053	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,430 ^a	,185	,179	,90590244	,185	35,091	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28,798	1	28,798	35,091	,000 ^b
Residual	127,202	155	,821		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,966E-16	,072		,000	1,000
Satisfactia fata de locul de munca	,430	,073	,430	5,924	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,518 ^a	,268	,264	,85811088	,268	56,855	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41,865	1	41,865	56,855	,000 ^b
	Residual	114,135	155	,736		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,005E-15	,068		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,518	,069	,518	7,540	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,488 ^a	,238	,233	,87584494	,238	48,362	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,099	1	37,099	48,362	,000 ^b
	Residual	118,901	155	,767		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,767E-16	,070		,000	1,000
	Satisfactia fata de locul de munca	,488	,070	,488	6,954	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,436 ^a	,190	,185	,90296428	,190	36,330	1	155	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29,622	1	29,622	36,330	,000 ^b
Residual	126,378	155	,815		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,332E-16	,072		,000	1,000
Satisfactia fata de locul de munca	,436	,072	,436	6,027	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,636 ^a	,404	,393	,77932923	,404	34,617	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	63,075	3	21,025	34,617	,000 ^b
Residual	92,925	153	,607		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,198E-16	,062		,000	1,000
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,319	,075	,319	4,266	,000
Satisfactia cognitiva	,094	,071	,094	1,321	,189
Satisfactia afectiva	,377	,069	,377	5,431	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Proiectarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,661 ^a	,437	,426	,75751053	,437	39,620	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,205	3	22,735	39,620	,000 ^b
	Residual	87,795	153	,574		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,284E-15	,060		,000	1,000
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,414	,073	,414	5,690	,000
Satisfactia cognitiva	-,155	,069	-,155	-2,241	,026
Satisfactia afectiva	,435	,068	,435	6,447	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Realizarea activitatilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,581 ^a	,338	,325	,82187994	,338	25,982	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	52,651	3	17,550	25,982	,000 ^b
Residual	103,349	153	,675		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,275E-15	,066		,000	1,000
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,151	,079	,151	1,914	,058
Satisfactia cognitiva	-,112	,075	-,112	-1,494	,137
Satisfactia afectiva	,534	,073	,534	7,293	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Evaluarea rezultatelor elevilor

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,552 ^a	,305	,291	,84206527	,305	22,335	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47,512	3	15,837	22,335	,000 ^b
Residual	108,488	153	,709		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5,347E-16	,067		,000	1,000
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,339	,081	,339	4,188	,000
Satisfactia cognitiva	,021	,077	,021	,274	,785
Satisfactia afectiva	,303	,075	,303	4,041	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Managementul clasei de elevi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,513 ^a	,263	,248	,86700258	,263	18,177	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40,991	3	13,664	18,177	,000 ^b
Residual	115,009	153	,752		
Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,938E-16	,069		,000	1,000
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,333	,083	,333	4,006	,000
Satisfactia cognitiva	,039	,079	,039	,494	,622
Satisfactia afectiva	,249	,077	,249	3,217	,002

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltare profesionala si leadership

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,460 ^a	,212	,196	,89644312	,212	13,708	3	153	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,048	3	11,016	13,708	,000 ^b
	Residual	122,952	153	,804		
	Total	156,000	156			

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,134E-15	,072		,000	1,000
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,215	,086	,215	2,498	,014
Satisfactia cognitiva	,054	,082	,054	,658	,512
Satisfactia afectiva	,297	,080	,297	3,717	,000

a. Dependent Variable: Performanta - Dezvoltarea și promovarea institutiei

H8 Satisfacție – Performanță moderată de vechime**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,087 ^a	,008	,001	,99878185	,008	1,169	1	154	,281

a. Predictors: (Constant), Zscore: Vechimea în învățământ

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,166	1	1,166	1,169	,281 ^b
Residual	153,625	154	,998		
Total	154,792	155			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Zscore: Vechimea în învățământ

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,007	,080		,088	,930
Zscore: Vechimea în învățământ	,087	,080	,087	1,081	,281

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,645 ^a	,416	,404	,77151227	,416	36,018	3	152	,000

a. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învățământ, Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,316	3	21,439	36,018	,000 ^b
	Residual	90,475	152	,595		
	Total	154,792	155			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învățământ, Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,009	,062		,145	,885
Satisfactia fata de locul de munca	,642	,065	,643	9,873	,000
Zscore: Vechimea în învățământ	,030	,062	,030	,488	,626
Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	,007	,066	,007	,112	,911

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H9 Satisfacție – Schimbarea locului de muncă**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,551 ^a	,304	,299	,83706434	,304	64,224	1	147	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,001	1	45,001	64,224	,000 ^b
	Residual	102,999	147	,701		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,014	,069		,211	,833
	Satisfactia fata de locul de munca	-,544	,068	-,551	-8,014	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,606 ^a	,367	,354	,80362390	,367	28,056	3	145	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,357	3	18,119	28,056	,000 ^b
	Residual	93,643	145	,646		
	Total	148,000	148			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,026	,066		,398	,691
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,062	,078	-,064	-,799	,426
Satisfactia cognitiva	-,196	,074	-,200	-2,670	,008
Satisfactia afectiva	-,481	,074	-,479	-6,490	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

Anexa 4 Testarea ipotezelor de cercetare la nivelul subeșantioanelor

H1 Compatibilitatea angajat-organizație – satisfacție urban

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,701 ^a	,491	,486	,69066613	,491	99,355	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47,394	1	47,394	99,355	,000 ^b
Residual	49,133	103	,477		
Total	96,527	104			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,090	,067		-1,338	,184
Compatibilitatea angajat-organizatie	,705	,071	,701	9,968	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H1 Compatibilitatea angajat-organizație – satisfacție rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588 ^a	,346	,332	,85467765	,346	26,400	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,285	1	19,285	26,400	,000 ^b
Residual	36,524	50	,730		
Total	55,808	51			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,189	,119		1,594	,117
Compatibilitatea angajat-organizatie	,565	,110	,588	5,138	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

1 Compatibilitatea angajat-organizație – satisfacție titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,623 ^a	,389	,383	,71383278	,389	68,661	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34,987	1	34,987	68,661	,000 ^b
Residual	55,032	108	,510		
Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,087	,068		1,284	,202
CAO Compatibilitatea angajat-organizatie	,612	,074	,623	8,286	,000

H1 Compatibilitatea angajat-organizație – satisfacție alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,716 ^a	,513	,503	,82686677	,513	47,473	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	32,457	1	32,457	47,473	,000 ^b
Residual	30,767	45	,684		
Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), CAO Compatibilitatea angajat-organizatie

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,205	,121		-1,699	,096
CAO Compatibilitatea angajat- organizatie	,719	,104	,716	6,890	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivații – satisfacție urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,455 ^a	,207	,192	,86621727	,207	13,323	2	102	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,993	2	9,997	13,323	,000 ^b
Residual	76,534	102	,750		
Total	96,527	104			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,091	,085		-1,076	,284
Motivatii intrinseci	,546	,113	,605	4,836	,000
Motivatii extrinseci	-,261	,121	-,270	-2,159	,033

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivații – satisfacție rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,466 ^a	,217	,185	,94417930	,217	6,801	2	49	,002

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,126	2	6,063	6,801	,002 ^b
	Residual	43,682	49	,891		
	Total	55,808	51			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,152	,133		1,146	,257
	Motivatii intrinseci	,626	,184	,504	3,411	,001
	Motivatii extrinseci	-,087	,154	-,084	-,568	,572

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivații – satisfacție titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,392 ^a	,153	,138	,84392725	,153	9,697	2	107	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,812	2	6,906	9,697	,000 ^b
	Residual	76,207	107	,712		
	Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,081	,081		1,002	,318
MOT_IN Motivatii intrinseci	,491	,114	,477	4,321	,000
MOT_EX Motivatii extrinseci	-,184	,098	-,207	-1,873	,064

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H2 Motivații – satisfacție alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,541 ^a	,293	,261	1,00785	,293	9,122	2	44	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,531	2	9,266	9,122	,000 ^b
	Residual	44,693	44	1,016		
	Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,205	,150		-1,369	,178
MOT_IN Motivatii intrinseci	,547	,202	,579	2,711	,010
MOT_EX Motivatii extrinseci	-,058	,262	-,047	-,222	,825

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă- satisfacție urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,659 ^a	,435	,429	,72777907	,435	79,243	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41,972	1	41,972	79,243	,000 ^b
Residual	54,555	103	,530		
Total	96,527	104			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,042	,071		-,590	,556
	Eficacitatea colectiva	,640	,072	,659	8,902	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă- satisfacție rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,719 ^a	,517	,508	,73389000	,517	53,617	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28,878	1	28,878	53,617	,000 ^b
Residual	26,930	50	,539		
Total	55,808	51			

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,060	,104		,580	,564
Eficacitatea colectiva	,759	,104	,719	7,322	,000

a. Dependent Variable: Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă- satisfacție titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,631 ^a	,398	,393	,70818917	,398	71,488	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35,854	1	35,854	71,488	,000 ^b
Residual	54,165	108	,502		
Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,069	,068		1,029	,306
EFC Eficacitatea colectiva	,589	,070	,631	8,455	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H3 Eficacitate colectivă- satisfacție alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,788 ^a	,622	,613	,72915049	,622	73,919	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	39,300	1	39,300	73,919	,000 ^b
Residual	23,925	45	,532		
Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,144	,107		-1,348	,184
EFC Eficacitatea colectiva	,867	,101	,788	8,598	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H4 Eficacitate colectivă- performanța urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,468 ^a	,219	,212	,91235678	,219	28,897	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24,054	1	24,054	28,897	,000 ^b
Residual	85,737	103	,832		
Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,109	,090		-1,215	,227
	Eficacitatea colectiva	,484	,090	,468	5,376	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H4 Eficacitate colectivă- performanța rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588 ^a	,345	,332	,70788756	,345	26,380	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,219	1	13,219	26,380	,000 ^b
Residual	25,055	50	,501		
Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,213	,100		2,127	,038
Eficacitatea colectiva	,514	,100	,588	5,136	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H4 Eficacitate colectivă- performanța titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,631 ^a	,398	,393	,70818917	,398	71,488	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35,854	1	35,854	71,488	,000 ^b
Residual	54,165	108	,502		
Total	90,019	109			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,069	,068		1,029	,306
EFC Eficacitatea colectiva	,589	,070	,631	8,455	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H4 Eficacitate colectivă- performanța alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,788 ^a	,622	,613	,72915049	,622	73,919	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	39,300	1	39,300	73,919	,000 ^b
Residual	23,925	45	,532		
Total	63,224	46			

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

b. Predictors: (Constant), EFC Eficacitatea colectiva

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,144	,107		-1,348	,184
EFC Eficacitatea colectiva	,867	,101	,788	8,598	,000

a. Dependent Variable: SATIS Satisfactia fata de locul de munca

H5 Motivații – performanța urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,529 ^a	,280	,266	,88036422	,280	19,829	2	102	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,737	2	15,368	19,829	,000 ^b
Residual	79,054	102	,775		
Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,130	,086		-1,511	,134
	Motivatii intrinseci	,570	,115	,593	4,974	,000
	Motivatii extrinseci	-,099	,123	-,096	-,807	,422

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H5 Motivații – performanța rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,556 ^a	,309	,281	,73482333	,309	10,942	2	49	,000

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,816	2	5,908	10,942	,000 ^b
Residual	26,458	49	,540		
Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,257	,103		2,488	,016
Motivatii intrinseci	,627	,143	,610	4,391	,000
Motivatii extrinseci	-,107	,120	-,124	-,894	,376

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H5 Motivații – performanța titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,488 ^a	,238	,224	,88746562	,238	16,714	2	107	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	26,328	2	13,164	16,714	,000 ^b
Residual	84,273	107	,788		
Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,063	,085		,741	,460
MOT_IN Motivatii intrinseci	,602	,119	,528	5,038	,000
MOT_EX Motivatii extrinseci	-,072	,104	-,073	-,699	,486

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H5 Motivații – performanța alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,656 ^a	,430	,404	,75455522	,430	16,623	2	44	,000

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,929	2	9,464	16,623	,000 ^b
Residual	25,052	44	,569		
Total	43,980	46			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,140	,112		-1,252	,217
MOT_IN Motivatii intrinseci	,592	,151	,752	3,922	,000
MOT_EX Motivatii extrinseci	-,127	,196	-,124	-,647	,521

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H6 Motivații – schimbarea locului de muncă urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,190 ^a	,036	,016	1,01604997	,036	1,827	2	98	,166

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,772	2	1,886	1,827	,166 ^b
Residual	101,171	98	1,032		
Total	104,943	100			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,121	,101		1,189	,237
	Motivatii intrinseci	-,254	,133	-,270	-1,910	,059
	Motivatii extrinseci	,187	,143	,184	1,304	,195

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H6 Motivații – schimbarea locului de muncă rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,288 ^a	,083	,042	,88429009	,083	2,034	2	45	,143

a. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,180	2	1,590	2,034	,143 ^b
Residual	35,189	45	,782		
Total	38,369	47			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Motivatii extrinseci, Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,230	,130		-1,772	,083
	Motivatii intrinseci	-,350	,175	-,334	-2,000	,052
	Motivatii extrinseci	,183	,145	,211	1,263	,213

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H6 Motivații – schimbarea locului de muncă titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,190 ^a	,036	,017	,92545385	,036	1,919	2	103	,152

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,288	2	1,644	1,919	,152 ^b
Residual	88,216	103	,856		
Total	91,504	105			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,076	,090		-,840	,403
MOT_IN Motivatii intrinseci	-,203	,125	-,195	-1,622	,108
MOT_EX Motivatii extrinseci	,201	,109	,223	1,849	,067

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

H6 Motivații – schimbarea locului de muncă alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,348 ^a	,121	,077	1,08656000	,121	2,760	2	40	,075

a. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,516	2	3,258	2,760	,075 ^b
	Residual	47,225	40	1,181		
	Total	53,741	42			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), MOT_EX Motivatii extrinseci, MOT_IN Motivatii intrinseci

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,234	,169		1,391	,172
MOT_IN Motivatii intrinseci	-,253	,220	-,288	-1,150	,257
MOT_EX Motivatii extrinseci	-,081	,284	-,071	-,283	,778

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

H7 Satisfacție- performanță urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,627 ^a	,393	,387	,80451905	,393	66,626	1	103	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43,124	1	43,124	66,626	,000 ^b
Residual	66,667	103	,647		
Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,086	,079		-1,093	,277
	Satisfactia fata de locul de munca	,668	,082	,627	8,162	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,684 ^a	,468	,453	,76011052	,468	29,675	3	101	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	51,436	3	17,145	29,675	,000 ^b
Residual	58,355	101	,578		
Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,069	,075		-,915	,362
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,421	,096	,381	4,386	,000
SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,017	,089	-,016	-,195	,846
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,455	,085	,436	5,344	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H7 Satisfacție- performanță rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,634 ^a	,402	,390	,67658367	,402	33,612	1	50	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,386	1	15,386	33,612	,000 ^b
	Residual	22,888	50	,458		
	Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,205	,096		2,143	,037
Satisfactia fata de locul de munca	,525	,091	,634	5,798	,000

a. Dependent Variable: Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,706 ^a	,499	,467	,63218446	,499	15,923	3	48	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,091	3	6,364	15,923	,000 ^b
Residual	19,184	48	,400		
Total	38,275	51			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,170	,091		1,863	,069
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,320	,094	,417	3,418	,001
SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,012	,092	-,014	-,126	,900
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,386	,099	,436	3,911	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H7 Satisfacție- performanță titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,659 ^a	,434	,429	,76142236	,434	82,768	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,986	1	47,986	82,768	,000 ^b
	Residual	62,615	108	,580		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,073		-,015	,988
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,730	,080	,659	9,098	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,684 ^a	,468	,452	,74536077	,468	31,026	3	106	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,711	3	17,237	31,026	,000 ^b
	Residual	58,890	106	,556		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,009	,072		-,128	,899
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,453	,085	,431	5,340	,000
SAT_COG Satisfactia cognitiva	,099	,088	,090	1,126	,263
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,382	,086	,344	4,455	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H7 Satisfacție- performanță alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,598 ^a	,357	,343	,79266270	,357	24,997	1	45	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,706	1	15,706	24,997	,000 ^b
	Residual	28,274	45	,628		
	Total	43,980	46			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,044	,117		-,378	,707
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,498	,100	,598	5,000	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,801 ^a	,642	,617	,60505016	,642	25,712	3	43	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,238	3	9,413	25,712	,000 ^b
	Residual	15,742	43	,366		
	Total	43,980	46			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,034	,091		,377	,708
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	,186	,109	,209	1,701	,096
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,124	,089	-,150	-1,382	,174
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	,606	,091	,714	6,647	,000

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H8 Satisfacție- performanță moderată de vechimea în muncă urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,629 ^a	,395	,377	,81085212	,395	21,996	3	101	,000

a. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Satisfactia fata de locul de munca, Zscore: Vechimea în învățământ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,385	3	14,462	21,996	,000 ^b
	Residual	66,406	101	,657		
	Total	109,791	104			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Satisfactia fata de locul de munca, Zscore: Vechimea în învățământ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,084	,081		-1,043	,300
	Satisfactia fata de locul de munca	,658	,084	,617	7,806	,000
	Zscore: Vechimea în învățământ	,020	,080	,019	,243	,809
	Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	-,048	,091	-,042	-,532	,596

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H8 Satisfacție- performanță moderată de vechimea în muncă rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,681 ^a	,464	,430	,64260734	,464	13,581	3	47	,000

a. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învățământ, Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,824	3	5,608	13,581	,000 ^b
	Residual	19,408	47	,413		
	Total	36,232	50			

a. Dependent Variable: Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, Zscore: Vechimea în învățământ, Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,257	,097		2,655	,011
Satisfactia fata de locul de munca	,547	,100	,678	5,474	,000
Zscore: Vechimea în învățământ	,113	,100	,126	1,134	,262
Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	,036	,092	,049	,390	,699

a. Dependent Variable: Performanta in munca

H8 Satisfacție- performanță moderată de vechimea în muncă titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,660 ^a	,436	,420	,76695464	,436	27,342	3	106	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învățământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,249	3	16,083	27,342	,000 ^b
	Residual	62,351	106	,588		
	Total	110,601	109			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învățământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,011	,076		,149	,882
SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,734	,082	,663	8,967	,000
ZQ1 Zscore: Vechimea în învățământ	-,053	,080	-,049	-,666	,507
SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	-,003	,093	-,003	-,034	,973

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H8 Satisfacție– performanță moderată de vechimea în muncă alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,673 _a	,452	,413	,7492886 ₂	,452	11,564	3	42	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învățământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,477	3	6,492	11,564	,000 ^b
	Residual	23,580	42	,561		
	Total	43,057	45			

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

b. Predictors: (Constant), SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime, ZQ1 Zscore: Vechimea în învățământ, SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,074	,135		,548	,587
SATIS Satisfactia fata de locul de munca	,370	,162	,446	2,285	,027
ZQ1 Zscore: Vechimea în învățământ	,178	,122	,175	1,457	,153
SATIS_x_VECHIME Interactiunea dintre Satisfactie si Vechime	-,164	,143	-,227	-1,145	,259

a. Dependent Variable: PERFORM Performanta in munca

H9 Satisfacție- schimbarea locului de muncă urban**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,576 ^a	,332	,325	,84174499	,332	49,112	1	99	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,798	1	34,798	49,112	,000 ^b
	Residual	70,145	99	,709		
	Total	104,943	100			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,065	,084		,768	,445
Satisfactia fata de locul de munca	-,603	,086	-,576	-7,008	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,608 ^a	,369	,350	,8260542 ₂	,369	18,931	3	97	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	38,753	3	12,918	18,931	,000 ^b
Residual	66,189	97	,682		
Total	104,943	100			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,060	,083		,724	,471
Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,045	,106	-,042	-,423	,673
Satisfactia cognitiva	-,351	,097	-,335	-3,614	,000
Satisfactia afectiva	-,396	,095	-,380	-4,158	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H9 Satisfacție- schimbarea locului de muncă rural**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,456 ^a	,208	,191	,81275440	,208	12,085	1	46	,001

a. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,983	1	7,983	12,085	,001 ^b
	Residual	30,386	46	,661		
	Total	38,369	47			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,146	,122		-1,196	,238
	Satisfactia fata de locul de munca	-,394	,113	-,456	-3,476	,001

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,650 ^a	,423	,384	,70936835	,423	10,750	3	44	,000

a. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,228	3	5,409	10,750	,000 ^b
	Residual	22,141	44	,503		
	Total	38,369	47			

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), Satisfactia afectiva, Satisfactia cognitiva, Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,025	,111		-,224	,824
	Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,094	,105	-,120	-,889	,379
	Satisfactia cognitiva	,038	,104	,047	,368	,715
	Satisfactia afectiva	-,579	,118	-,607	-4,912	,000

a. Dependent Variable: Schimbarea locului de munca

H9 Satisfacție- schimbarea locului de muncă titulari**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,502	,252	,245	,81103495	,252	35,110	1	104	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,095	1	23,095	35,110	,000 ^b
	Residual	68,409	104	,658		
	Total	91,504	105			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,033	,079		-,415	,679
	SATIS Satisfactia fata de locul de munca	-,510	,086	-,502	-5,925	,000

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,563 ^a	,317	,297	,78259843	,317	15,801	3	102	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,033	3	9,678	15,801	,000 ^b
	Residual	62,471	102	,612		
	Total	91,504	105			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,077		-,009	,993
	SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,045	,090	-,047	-,500	,618
	SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,199	,092	-,197	-2,152	,034
	SAT_AFECT Satisfactia afectiva	-,467	,094	-,446	-4,979	,000

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

H9 Satisfacție- schimbarea locului de muncă alte categorii**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,610 ^a	,372	,357	,90709208	,372	24,314	1	41	,000

a. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20,006	1	20,006	24,314	,000 ^b
Residual	33,735	41	,823		
Total	53,741	42			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), SATIS Satisfactia fata de locul de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,118	,140		,843	,404
SATIS Satisfactia fata de locul de munca	-,572	,116	-,610	-4,931	,000

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,653 ^a	,426	,382	,88925840	,426	9,653	3	39	,000

a. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,901	3	7,634	9,653	,000 ^b
Residual	30,840	39	,791		
Total	53,741	42			

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

b. Predictors: (Constant), SAT_AFECT Satisfactia afectiva, SAT_COG Satisfactia cognitiva, SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,084	,138		,605	,549
SAT_CARACT Satisfactia fata de caracteristicile locului de munca	-,104	,161	-,104	-,641	,525
SAT_COG Satisfactia cognitiva	-,186	,132	-,203	-1,415	,165
SAT_AFECT Satisfactia afectiva	-,475	,136	-,496	-3,493	,001

a. Dependent Variable: SCHIMB Schimbarea locului de munca

Anexa 5 Curriculum Vitae



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume	Viorica BĂEȘU
Adresă	Timișoara, str. Semicerc, nr.26
Telefon	0723319356
E-mail(uri)	<u>viobaesu@yahoo.com</u>
Naționalitate	română
Data nașterii	16.02.1968
Sex	Feminin

Experiența profesională

Perioada	Sept. 2013 - prezent
Funcția sau postul ocupat	Profesor titular discipline economice
Numele și adresa angajatorului	Colegiul Tehnic „I. C. Bratianu” Timișoara Piața Iancu Huniade nr. 3, Timisoara
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ (activități didactice)
Activități și responsabilități principale	Cadru didactic; Metodist ISJ Timiș; membru în Comisia de asigurare a calității; membru în Comisia pentru curriculum; mentor, coordonator practica studenți; coordonator proiecte educaționale; pregătirea elevilor pentru olimpiade, concursuri școlare și bacalaureat; membru în Comisia de elaborare de subiecte pentru Olimpiada locală și județeană; susținerea și crearea unor lectii în platforma AEL; implementarea programului Junior Achievement „IT pentru afaceri”
Perioada	Sept. 2011 – August 2013
Funcția sau postul ocupat	Director adjunct și profesor discipline economice
Numele și adresa angajatorului	Colegiul Tehnic „Emanuil Ungureanu” Timișoara, Piața Iancu Huniade nr. 3, Timisoara
Tipul activității sau sectorul de activitate	Managementul unității școlare (managementul educației și al calității în educație) Învățământ (activități didactice)

Perioada 2007 - 2011	
Funcția sau postul ocupat	Profesor titular discipline economice
Numele și adresa angajatorului	Colegiul Tehnic Timișoara, Str. Huniade, nr.4
Tipul activității sau sectorul de activitate	Învățământ (activități didactice; metodist ISJ Timiș; membru în Comisia pentru curriculum; mentor, coordonator practica studenți; elaborare de subiecte pentru bacalaureat la disciplina Economia întreprinderii în cadrul SNEE)
Activități și responsabilități principale	<ul style="list-style-type: none"> - Președinte/membru în comisii de evaluare de Bacalaureat; - Profesor evaluator în comisii de Bacalaureat; - Profesor mentor și coordonator al practicii pedagogice a studenților; - Membru în comisia de evaluare a competențelor profesionale nivel I, II și III - Pregătirea elevilor pentru concursuri școlare și bacalaureat; - Participarea la concursuri școlare în calitate de membru în comisia de organizare sau în calitate de evaluator; - Membru în Comisia de elaborare de subiecte pentru Olimpiada locală și județeană; - Elaborare de CDL: "Magazinul virtual" - Susținerea și crearea unor lectii în platforma AEL; - Participarea la Forumul Inovatorilor în Educație cu proiectul e-learning "Analiza ofertei de mărfuri" - Coordonator de proiecte educaționale: "Pledoarie pentru colaborare", Albania, "Ziua mondială a apei", "Un stil de viață sănătos" - Specialist evaluator desemnat de către Comisia Națională de autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională Timiș pentru autorizarea următoarelor programe de formare a adulților: programul de perfecționare director de magazin, cod COR 121021, inițiere contabil cod COR 343302, agent vânzări cod COR 341904, manager de proiect cod COR 241919, formator cod COR 241205 - Evaluator pentru diverse cursuri de educație a adulților – lucrător în comerț, comerciant mărfuri alimentare, comerciant mărfuri nealimentare, agent vânzări, inițiere contabil, formator, formator de formatori, manager de proiect, pentru următoarele societăți: "Agenția Județeană pentru ocuparea forței de muncă", Fundația Româno-Germană Timișoara, "Direcția de muncă și protecție socială a județului Timiș", „Fundația Școala de afaceri și meserii”, SC Business Like SRL, "Asociația Didaktikos Timișoara", SC Planet Work Studium SRL, SC R & B Consulting SRL, Centrul Regional de Formare Continuă pentru Administrația Publică Locală Timișoara.

Educație și formare

Perioada	2010 - 2013
Calificarea / diploma obținută	Licențiat în științe economice,
Numele furnizorului de formare	Universitatea Ioan Slavici Timișoara Facultatea de Administrare a Afacerii
Perioada	2012
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire „TIC ECON” (25 credite)
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timisoara
Perioada	2009
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire “Perfecționare cadre didactice” (60 credite)
Numele furnizorului de formare	Asociația Didaktikos Timișoara
Perioada	2009
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire „ <i>Mentor</i> ”; Comunicarea mentor / student practicant sau cadru didactic stagiar
Numele furnizorului de formare	Asociația Didaktikos Timișoara
Perioada	2008
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire „ <i>Formator</i> ”
Numele furnizorului de formare	Asociația Didaktikos Timișoara
Perioada	2008
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire “Controlul corect al vocii”
Numele furnizorului de formare	CCD Timis
Perioada	2007
Calificarea / diploma obținută	Adeverință “Utilizarea produselor Smart Tehnologies”
Numele furnizorului de formare	ISJ Timiș
Perioada	2007
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire “Management educațional”
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timișoara
Perioada	2007
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire “Managementul conflictelor”
Numele furnizorului de formare	CCD Timiș

Perioada	2004
Calificarea / diploma obținută	Certificat de acordare a gradului didactic I (media 10)
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timișoara
Perioada	2004-2006
Calificarea / diploma obținută	diplomă de master, Marketing și negociere în afaceri
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timișoara
Perioada	2000
Calificarea / diploma obținută	Certificat de acordare a gradului didactic II (media 10)
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timișoara
Perioada	1996
Calificarea / diploma obținută	Certificat de acordare a gradului didactic definitiv
Numele furnizorului de formare	Universitatea de Vest Timișoara
Perioada	1986 - 1991
Calificarea / diploma obținută	Economist, licențiat în specializarea contabilitate
Numele furnizorului de formare	Facultatea de Științe Economice, Universitatea de Vest Timișoara
Perioada	1993-1996
Calificarea / diploma obținută	diploma de studii postliceale
Numele furnizorului de formare	Școala Postliceală Liceul Teoretic N.Lenau, secția germana

Aptitudini și competențe personale

Limba maternă	Limba română				
Limbi străine cunoscute (Autoevaluare)					
	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
Engleză	B2	B2	B2	B2	B2
Germană	B2	B2	B2	B2	B2

Competențe și abilități sociale	<ul style="list-style-type: none"> - relaționez foarte bine cu cei din jur - deschis dialogului - lucrez foarte bine în echipă - coordonator / manager și dezvoltator de proiecte - bun mediator de conflicte
Competențe și aptitudini organizatorice	<p>Director la Colegiul Tehnic „Emanuil Ungureanu” Timișoara din septembrie 2011 pana in august 2013, perioadă în care am coordonat activitatea a mai mult de 100 de persoane angajate și în care am fost implicat în demararea și derularea mai multor proiecte.</p> <p>Parteneriate cu diverse școli din România, Germania și Albania</p>
Competențe și aptitudini tehnice	Utilizator independent al tehnologiei informației și comunicării
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Cunoscător și utilizator a programele din pachetul Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel, Access, precum și a unor softuri educaționale și SPSS
Competențe și aptitudini artistice	Sunt un consumator al producției literatură și teatrale, bun ascultător și apreciator al actului artistic de calitate (cu mesaj și încărcătură emoțională puternice)
Alte competențe și aptitudini	<ul style="list-style-type: none"> - formator Cursuri de inițiere și specializare în contabilitate, SC EURODIDAKTIKA S.R.L - evaluator CNFPA - experiență în evaluarea personalului didactic și nedidactic
Permis(e) de conducere	categoria B din 1991
Anexe	Lista publicațiilor realizate pe perioada programului doctoral

**LISTA COMPLETĂ A PUBLICAȚIILOR / LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE ELABORATE,
PREZENTATE ȘI APĂRUTE ÎN REVISTE ȘI VOLUME ALE UNOR MANIFESTĂRI
ȘTIINȚIFICE NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE**

Ec. Viorica BOTEZ (căs. BĂEȘU)

1. Luntraru A, **Baesu V.**, (2012) The Consequences of Market Orientation on the Organizational Learning in Small and Medium Enterprises in the Western Part of Romania, Marketing - From Information to Decision, nr. 5/2012, Cluj-Napoca, October 2012, pp. 525-536 (**EBSCO, Cabell's Directories, and CEEOL Databases.**)
2. **Baesu V.**, (2012), Challenges and morals in the field of engineering management, International Conference dedicated to 40th Anniversary of, Engineering Management and Enterprise Department, University of Debrecen, Faculty of Engineering, 11th-12th of October 2012
3. **Baesu V.**, Mnerie D. (2013), Educational management in support of the nutritional knowledge development, International Conference on Integrated systems for Agri-Food Production SIPA, Sibiu, 2013, pp. 35-36
4. Slavici T., Bota M., Andras D., Badescu A, Maris S, **Baesu V.**, (2013), Cost-benefit analysis for projects regarding willow energetic plants, International Conference on Integrated systems for Agri-Food Production SIPA, Sibiu, 2013, pp. 28-29
5. Slavici T., Bota M., Andras D., Badescu A, Maris S., **Baesu V.**, (2013) Artificial intelligence tools used to forecast economic development of small agricultural companies, International Conference on Integrated systems for Agri-Food Production SIPA, Sibiu, 2013, pp. 21-22.
6. **Baesu V.**, (2013) Factori de influență a performanțelor resurselor umane din unitățile de învățământ preuniversitar, Buletinul Științific al Universității „Ioan Slavici” din Timisoara, Tom II, Fascicola 1, Timisoara, 2013, pp. 149-155
7. Borca C., **Baesu V.**, (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization, in Abrudan I., Zimmermann J., Nicolescu O., Hulgard L. (Eds.), Challenges and Innovations in Management and Leadership – 12th International Symposium in Management (SIM 2013), Procedia Social and Behavioral Sciences (ISSN: 1877-0428), vol 124 (20 March 2014), pp. 89–109. <http://authors.elsevier.com/sd/article/S1877042814020606> (**indexată SCOPUS, ScienceDirect**)
8. Farkas Z. B., **Baesu V.**, Popescu A. D. (2014). Research on Human Resources Motivation and Satisfaction, Cross-Cultural Management Journal (ISSN-L: 2286-0452), CMJ 30, Volume XVI, Special Issue 1 (5)/2014: The Creative Potential of Cross-Cultural Exchange, pp. 252-272 (**indexată RePec-IDEAS, EconPapers, UlrichsWeb, CEEOL, Ebsco Publishing, Index Copernicus, Euro Internet, NewJour, ScienceCentral.com**)

9. Popescu A. D., Borca C., **Baesu V.** (2014) A Study on Multicultural Personality, în Cross-Cultural Management Journal (ISSN-L: 2286-0452), CMJ 30, Volume XVI, Special Issue 1/2014: The Creative Potential of Cross-Cultural Exchange, pp. 567-576 (*indexată RePec-IDEAS, EconPapers, UlrichsWeb, CEEOL, Ebsco Publishing, Index Copernicus, Euro Internet, NewJour, ScienceCentral.com*)
10. Filipovici A., Mnerie A.V., Badescu D., Bota M., Maris S., **Baesu V.**, Slavici T., D. Ungureanu, (2014), Agribusiness projects assessment using cost-benefit analyses, International Symposium "Actual Tasks on Agricultural Engineering", University of Zagreb, Faculty of Agriculture, Croatia, 25-28 februarie 2014, pp. 439-447, http://atae.agr.hr/Zbornik_2014.pdf (*indexată ISI Thomson*)
11. Draghici A., **Baesu V.**, Farkas Z. B., Marian L. (2014). How teaching staff motivation can improve professional satisfaction and performance? Proceedings of 11th International Conference "Efficiency and Responsibility in Education 2014" (ERiE 2014), Czech University of Life Science Prague, ISBN 978-80-213-2468-8, pp. 86-93. (*indexată ISI Thomson*) **Baesu V.**, Marian L., Farkas Z-B. (2014). Education evaluation – a proposed approach for the technical schools in Romania, 8th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2014, 9-10 October 2014, Tirgu Mures, Romania, Procedia Technology Journal, vol. 19/2015, pp. 1115-1122, doi:10.1016/j.protcy.2015.02.159 (*indexată ScienceDirect, indexată ISI Thomson*)
12. **Baesu V.**, Albuлесcu C. T., Farkas Z-B., Draghici A. (2014). Determinants of the High-Tech Sector Innovation Performance in the European Union: A Review, 8th International Conference on Interdisciplinary in Engineering, (INTER-ENG Conference, 9-10 October 2014, Tg. Mures, Romania <http://www.inter-eng.upm.ro/2014/>), Procedia Technology Journal, vol. 19/2015, pp. 371-378, doi:10.1016/j.protcy.2015.02.053, (*indexată ScienceDirect, indexată ISI Thomson*)
13. Weinschrott H., Gaureanu A., Cirjaliu B., **Baesu V.** (2015). A knowledge management approach for risk management. Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Proceedings of MakeLearn and TIIM 2015 Joint Conference, 27-29 May 2015, Bari, Italy, pp. 945-953 (*indexată RePec-IDEAS, EconPapers*)