

STUDII ȘI CERCETĂRI: PSIHLOGIE

CZU: 159.944.4 + [331.101.32:371.12]

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3967128>

ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI SATISFAȚIA ÎN MUNCĂ A CADRELOR DIDACTICE

Angela POTÂNG, Natalia ȘARGU

Universitatea de Stat din Moldova

Actualitatea cercetării este justificată prin faptul că mulți manageri consideră angajamentul drept fenomen ce se formează independent de acțiunile de conducere. Din acest motiv, ei nu acordă atenție cuvenită mecanismelor de dezvoltare a satisfacției în muncă, în consecință înregistrându-se un nivel scăzut al angajamentului organizațional la angajați. Scopul lucrării rezidă în cercetarea angajamentului organizațional și a satisfacției în muncă la angajații din învățământ, comparativ cu alte categorii profesionale, precum și în determinarea unor strategii manageriale de motivare a angajaților în vederea sporirii angajamentului organizațional.

Cuvinte-cheie: *angajament, angajament afectiv, angajament de continuitate, angajament normativ, cadre didactice, satisfacție în muncă.*

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SATISFACTION AT WORK OF TEACHERS

The topicality of the research is justified in order for many managers to consider the commitment as the phenomenon that is formed independently of the leadership actions. For this reason, they do not pay due attention to the mechanisms for developing job satisfaction, consequently, registering a low level of organizational engagement to employees. The purpose of the paper is to research the organizational commitment and job satisfaction for the education workers, compared to other professional categories, as well as to determine managerial strategies to motivate employees in terms of increasing organizational engagement.

Keywords: *commitment, emotional commitment, continuity commitment, normative commitment, teachers, job satisfaction.*

Introducere

Actualitatea temei se datorează rolului important pe care îl are angajatul în cadrul organizației, în special când piața muncii este foarte competitivă, iar angajatorilor le este din ce în ce mai complicat să „rețină” angajații cei mai buni. În aceste condiții, este necesară mobilizarea tuturor resurselor organizației pentru a asigura o dezvoltare durabilă, pentru a implementa instrumente ce vor ajuta la consolidarea echipei și vor contribui la o dezvoltare pe termen lung a instituției. Actualmente, angajații reprezintă una dintre cele mai importante resurse care permite obținerea eficienței în crearea de oportunități pentru creșterea organizației pe termen scurt și lung. Pentru a îndeplini aceste funcții, personalul trebuie să aibă anumite caracteristici, cantitative și calitative, cele mai importante fiind angajamentul lor organizațional și gradul de satisfacție în muncă.

Satisfacția muncii este studiată mai mult din punctul de vedere al relațiilor afective la locul de muncă sau al atitudinii angajaților față de instituție și față de rolul lor în cadrul acestei instituții. Atitudinea față de elementele slujbei pot fi atât de natură intrinsecă, cât și de natură extrinsecă, satisfacția muncii depinzând de caracteristicile individului, de caracteristicile postului de muncă și de contextul în care se desfășoară munca.

Concept și argument

Pentru ca organizațiile să-și atingă scopurile, este necesar ca ele să dispună de oameni bine pregătiți, competitivi, dar și de o forță de muncă stabilă, sigură. Ceea ce face ca un angajat să rămână în organizație și să continue să depună eforturi în vederea atingerii obiectivelor organizaționale este angajamentul organizațional, care devine un capital important al vieții sociale și instituționale.

O trecere în revistă a literaturii dedicate angajamentului organizațional a fost realizată de A.Reichers, care identifică trei modalități dominante de definire a angajamentului, apărute la puțin timp una față de cealaltă [1, p.467]:

- angajamentul este o funcție a recompenselor și costurilor asociate cu plecarea individului din organizație;
- angajamentul organizațional apare ca o legătură a individului cu actele sale comportamentale;
- angajamentul organizațional reflectă bunăvoința angajatului de a munci pentru organizație și de a accepta scopurile ei.

Una dintre cele mai cunoscute tipologii de clasificare a angajamentului a fost introdusă de J.Meyer și N.Allen. Autorii au identificat trei componente principale ale angajamentului: *afectiv*, *continuu* și *normativ*. Angajamentul organizațional afectiv este forma de angajament cel mai des și mai intens studiată. Această formă de angajament „reflectă atașamentul emoțional al angajatului față de organizație, identificarea cu și implicarea în aceasta” [2, p.103]. Angajamentul organizațional de continuitate – angajații se rețin datorită beneficiilor pe care instituția le oferă angajaților și de care aceștia se simt atrași; aceste beneficii pot lua formă de bonusuri, diplome, foi de vacanță, instruire etc. Angajamentul normativ se referă la sentimentul de obligație pe care îl are angajatul față de organizație, motiv din care acesta va rămâne loial.

Satisfacția în muncă are un impact semnificativ asupra comportamentului angajaților și acest lucru are, de asemenea, un impact asupra angajamentului față de organizație. Satisfacția profesională este o variabilă centrală în psihologia muncii și organizațională și a devenit obiectul multor cercetări. Mulți autori au cercetat relația dintre satisfacția în muncă și angajament, în special natura sa cauzală, ajungând uneori la concluzii diferite. Unii cercetători consideră că o satisfacție în muncă ridicată va duce la un angajament organizațional înalt, alții, dimpotrivă, susțin contrariul. Deși continuă divergențele în ceea ce privește relația angajamentul organizațional-satisfacție, este totuși o opinie comună legată de existența clară a unei relații între cele două variabile, unii cercetători investigând legătura dintre diferitele forme de angajament și satisfacție. Astfel, Mathieu și Zajac, precum și Mayer și Schoorman au găsit o corelație pozitivă între satisfacție-angajament afectiv și implicare în muncă-angajament afectiv și o corelație negativă între aceleași variabile și angajament de continuitate [3, p.223].

Metodologia

Pornind de la ideea că angajamentul și satisfacția în muncă au importanță majoră în activitatea profesională a cadrelor didactice, am realizat o cercetare de tip nonexperimentală, având drept **scop** cercetarea relației dintre angajamentul organizațional și satisfacția în muncă la cadrele didactice. **Eșantionul** este constituit din 60 de subiecți din 2 grupuri profesionale diferite: 30 de cadre didactice și 30 de manageri de proiecte comerciale, bărbați și femei cu vârsta cuprinsă între 25 și 45 ani.

Instrumente de măsură:

1. Chestionarul „Satisfacție în muncă” (T.Constantin, 2004 [4]);
 2. Chestionarul „Angajamentul organizațional” (Allen și Meyer, 1997);
 3. Chestionarul „Angajamentul de rol” (Amatea et al., 1986).
- **Metodele statistice de prelucrare matematică a datelor experimentale:** frecvența statistică, tendința centrală (media), semnificația diferenței dintre medii, corelația.

Rezultate și discuții

În prima etapă a experimentului am investigat nivelul angajamentului organizațional, obținând următoarele rezultate:

Tablel 1

Nivelul angajamentului de rol

Nivelul angajamentului	Manageri de proiecte comerciale	Cadre didactice
Lipsa de angajament	0	4
Angajament slab	9	15
Angajament moderat	13	8
Angajament înalt	8	3

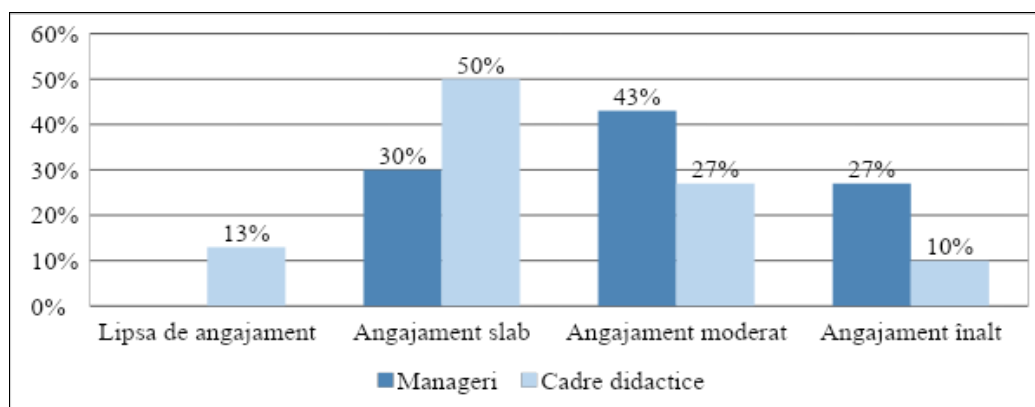


Fig.1. Nivelul angajamentului de rol.

Potrivit datelor prezentate în Figura 1, putem constata că:

- 27% din managerii de proiecte comerciale și 10% din cadrele didactice au înregistrat un *nivel înalt al angajamentului*. Această categorie de angajați s-a adaptat bine la climatul organizațional, întrețin relații bune cu colegii, sunt satisfăcuți de condițiile de muncă;
- 43% din managerii de proiecte comerciale și 27% din cadrele didactice manifestă un *angajament moderat*. Acești angajați sunt satisfăcuți de munca lor, însă relațiile de muncă în colectiv ar putea fi și mai bune, astfel nivelul moderat poate fi explicat prin relațiile slabe de comunicare cu colegii;
- un *nivel slab al angajamentului* au obținut 30% din managerii de proiecte comerciale și 50% din cadrele didactice. Această categorie de angajați nu este satisfăcută de climatul de muncă, nivelul recompenselor financiare și de relațiile cu colectivul; prin urmare, acești factori scad nivelul confortului emoțional;
- la 13% din cadrele didactice le *lipsește angajamentul organizațional*, deoarece nu se obișnuiesc cu climatul organizațional, nu sunt bine motivați și au un stagiul mic de muncă. Pentru această categorie de subiecți este necesar de a fi aplicat un program de adaptare organizațională.

Putem concluziona că managerii de proiecte comerciale, comparativ cu cadrele didactice, au înregistrat scoruri mai înalte privind angajamentul organizațional.

În etapa a doua a experimentului am analizat nivelul angajamentului organizațional în funcție de tipul de angajament. În acest scop am aplicat Chestionarul „*Angajamentul organizațional*”

Tabelul 2

Nivelul angajamentului la cadrele didactice

Tipul de angajament	Nivel scăzut	Nivel mediu	Nivel înalt
Angajament afectiv	8	12	10
Angajament de continuitate	9	10	11
Angajament normativ	7	10	13
Angajament de rol	7	11	12

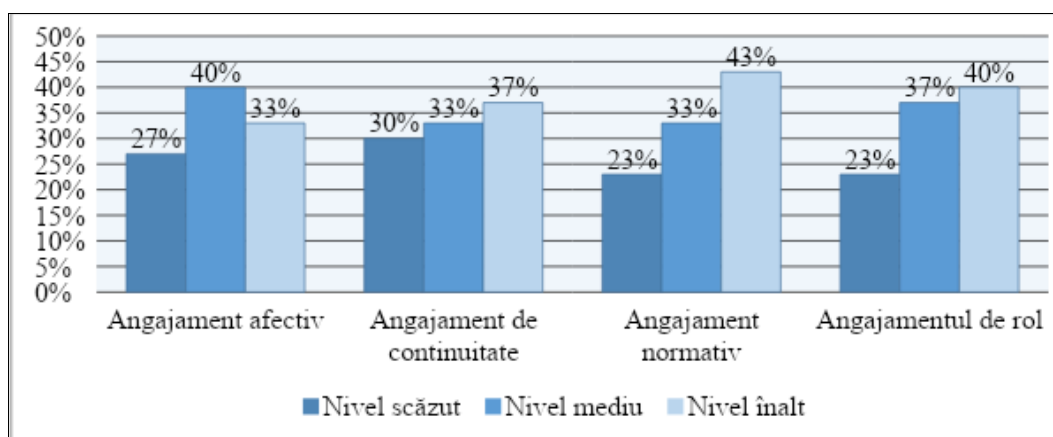


Fig.2. Nivelul angajamentului la cadrele didactice.

Analizând datele prezentate în Figura 2 observăm că 43% din cadrele didactice au înregistrat un nivel înalt al *angajamentului normativ*; acești angajați consideră că sunt corecți, moral rămânând în cadrul companiei, înțelegând posibilitățile de avansare și satisfacția pe care o primesc de-a lungul anilor. 37% din cadrele didactice au raportat un nivel înalt al *angajamentului de continuitate*; acești angajați profită de avantajele legate de munca în organizație, ceea ce reduce intenția de a schimba locul de muncă; 33% din cadrele didactice au manifestat un nivel înalt al *angajamentului afectiv*; acești angajați sunt susținători și emotivi față de obiectivele și cultura organizațională, rolul relației, cultura și obiectivele organizației, față de organizația în sine.

Referitor la angajamentul de rol, putem constata că 23% din cadrele didactice au un nivel scăzut al angajamentului de rol, 37% din cadrele didactice au un nivel mediu al angajamentului de rol, iar 40% din cadrele didactice au un nivel înalt al angajamentului de rol.

În etapa a treia a experimentului am analizat *gradul de satisfacție al angajaților*, rezultatele fiind următoarele:

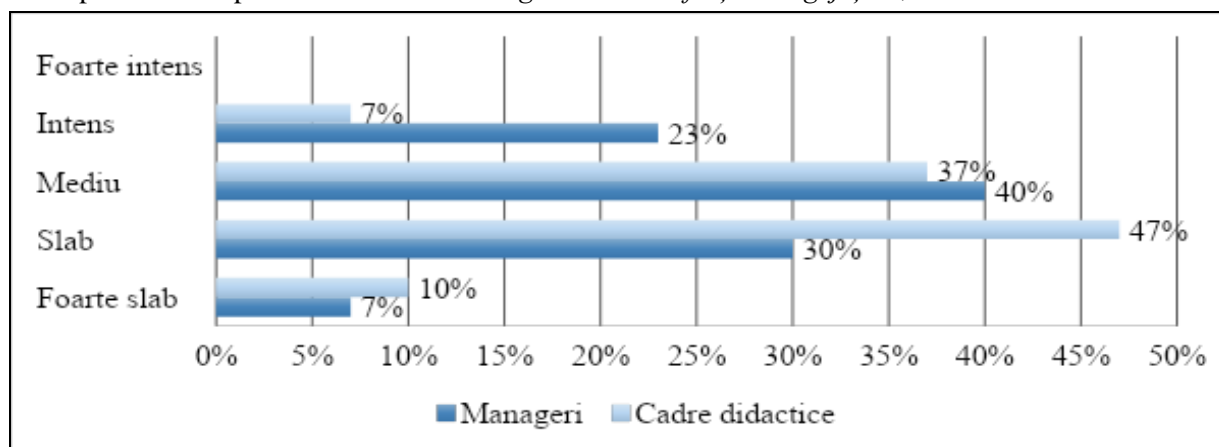


Fig.3. Gradul de intensitate a satisfacției generale.

Analizând gradul de intensitate a satisfacției generale, observăm un grad mai înalt în rândul managerilor de proiecte comerciale care sunt mai mulțumiți de munca pe care o realizează, atât sub aspectul modului de organizare a acesteia, cât și sub cel al recompenselor pe care le primesc pentru activitatea prestată (recompense materiale sau morale) și al climatului interpersonal în care își desfășoară munca. Cadrele didactice au relații mai conflictuale cu colegii, relațiile de comunicare sunt la un nivel mai jos, nu sunt mulțumite de conducere, de motivarea lor, în special de remunerare.

Pentru a stabili gradul relației dintre angajamentul organizațional și satisfacția în muncă la angajați am utilizat coeficientul de corelație.

Tabelul 3

Coeficientul de corelație dintre tipurile de angajament și fațetele satisfacției în muncă

Variabile	Angajamentul de rol		Angajamentul afectiv		Angajamentul de continuitate		Angajamentul normativ	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Satisfacția privind remunerarea și promovarea	r=0,102	p=0,440	r=0,042	p=0,750	r=0,212	p=0,104	r=0,173	p=0,186
Satisfacția privind conducerea și relațiile cu colegii	r=0,102	p=0,440	r=0,042	p=0,750	r=0,212	p=0,104	r=0,173	p=0,186
Satisfacția privind organizarea și comunicarea	r=0,102	p=0,440	r=0,042	p=0,750	r=0,212	p=0,104	r=0,173	p=0,186
Satisfacția generală	r=0,144	p=0,272	r=0,022	p=0,869	r=0,187	p=0,153	r=0,204	p=0,118

Analizând datele prezentate în Tabelul 3, putem constata că nu a fost identificată o relație între tipurile de satisfacție și tipurile de angajament organizațional. Astfel, am obținut un coeficient r mai ridicat (dar nu și semnificativ) între satisfacția generală și angajamentul normativ ($r=0,204$), fiind urmat de coeficientului de relație dintre satisfacția generală și angajamentul de rol ($r=0,144$).

Satisfacția generală a angajaților ar putea fi influențată, în primul rând, de angajamentul normativ, adică de sentimentul de devotament al angajaților față de organizația în care lucrează și de angajamentul de rol care presupune legătura psihoemoțională și atitudinea pe care o au angajații în raport cu rolul lor în cadrul organizației.

Nu este o noutate faptul că succesul unei organizații, fie ea instituție de stat sau privată, depinde de efortul pe care îl depun angajații pentru a crește profesional și, totodată, pentru a crește și dezvolta compania/instituția în care activează. Dacă facem referință la *mediul educațional*, putem remarca că acesta se confruntă permanent cu noi provocări, adaptându-se permanent la universul dinamic care evoluează.

Profesorii, în calitate de personaje-cheie ale sistemului educațional, sunt puși în situația de a se adapta la noile realități, apelând la noi modalități de autodezvoltare pentru realizarea lor profesională și pentru racordarea la necesitățile elevilor. Formarea și perfecționarea cadrelor didactice sunt un pilon de structură în formarea și dezvoltarea angajamentului profesional al cadrelor didactice.

Concluzii

Atunci când în activitatea instituției există un angajament înalt al cadrelor didactice, rezultatul este vizibil în modul prin care angajații colaborează și contribuie cu idei care îmbunătățesc procesul instructiv-educativ și rezultatele obținute, se simt împuterniciți să vină cu idei inovatoare și au nivel crescut de vitalitate, care îi face să fie productivi.

Dezvoltarea profesională, prin participarea la diferite activități ce au ca scop perfecționarea, este necesară și utilă, pentru că doar așa profesorul va putea însuși maniere eficiente de interacțiune cu elevii.

Profesorii care demonstrează cu adevărat un nivel ridicat de expresivitate a angajamentului organizațional se simt mai încrezători într-un mediu profesionist, se străduiesc pentru activități transformatoare, vizează succesul și realizările profesionale, prin urmare – calitatea pregătirii.

Recomandări pentru angajații mediului educațional:

1. Îmbunătățirea gradului de satisfacție a angajaților, asigurarea echității recompenselor, îmbunătățirea comunicării organizaționale și a transparenței decizionale, reevaluarea sistemului de recompense financiare și nonfinanciare și preluarea bunelor practici motivaționale ale companiilor europene.
2. Susținerea cadrelor didactice pentru a fi motivați să reflecteze asupra activității lor, asupra performanțelor elevilor și asupra dezvoltării profesionale pentru a extinde cunoștințele și abilitățile pe care le posedă, pentru a îmbunătăți performanțele lor și ale colegilor.
3. Discutarea necesităților profesionale ale personalului în cadrul ședințelor Consiliului profesoral, comisiilor metodice.
4. Susținerea personalului implicat în activități de dezvoltare, stimularea materială pentru inovații didactice în cadrul unităților școlare.
5. Susținerea dezvoltării personale a cadrelor didactice prin diverse modalități: programe de formare/dezvoltare, stagii de formare continuă, lecții demonstrative, elaborări metodice, cercetări psihologice și pedagogice, participare la proiecte inovative etc.

Referințe:

1. REICHERS, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. In: *Academy of Management Review*, 1985, vol.10, no.3, p.465-476.
2. MEYER, J., ALLEN, N. Three-components conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 1991, vol.1, p.102-109.
3. KETCHAND, A.A., STRAWSER, J.R. Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research Behavioral Research. In: *Accounting*, 2004, p.221-252.
4. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Polirom, 2005. 412 p.

Date despre autori:

Angela POTĂNG, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: potangangela04@gmail.com

Natalia ȘARGU, masterandă, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

Prezentat la 11.03.2020