

Studii empirice

Implicarea motivațională; operaționalizare și primele studii de validare a unei scale standardizate

Ticu CONSTANTIN¹,
Elena-Irina MACOVEI²
Alina ORZAN³
Veronica NECHITA⁴

Rezumat: Un prim obiectiv al prezentului studiu a fost acela de a analiza din punct de vedere conceptual un modul important al motivației – *implicarea motivațională* - și de a propune distincțiile necesare față de o alta de un alt modul la fel de important – *persistența motivațională*. Un al doilea obiectiv a fost de a exemplifica modul în care implicarea motivațională a fost operaționalizată în cadrul unui chestionar standardizat - Chestionar I.M. (Implicarea Motivațională) și de a descrie principalele proprietăți psihometrice ale acestui chestionar. Un al treilea obiectiv al cercetării a fost acela de a verifica câteva dintre proprietățile Chestionarului I.M. punând în legătura factorii acestuia cu diferite variabile psihologice: factorii modelului Big Five, cei ai toleranței la incertitudine, ai dimensiunilor accentuate ale personalității sau ai stilului cognitiv de procesare a informațiilor. Cercetarea finală, realizată pe un lot de 765 de subiecți din diferite tipuri de organizații, vizează analiza relațiilor dintre factorii implicării motivaționale și cei ai implicării emoționale a angajaților la locul de muncă. În final, vom formula câteva concluzii legate de posibilitățile de optimizare a Chestionarului I.M. și de valoarea acestei probe pentru evaluarea personalității în context organizațional.

1. Implicarea motivațională versus persistență motivațională

Majoritatea teoriilor de conținut clasice, teorii de notorietate și consistente sub aspectul susținerii teoretice sau dovezilor empirice, cum sunt cele propuse de Maslow (1943), Herzberg (1959), Alderfer (1969), Vroom (1964), Adams (1965),

¹ Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației

² Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației

³ Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației

⁴ Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației

McClelland (1970), etc., încearcă să explice *ce anume îi motivează pe oameni*, ce stă la baza comportamentului lor motivat, al implicării motivaționale.

Dar, din exemplele vieții cotidiene, observăm că mulți oameni declară că le-ar plăcea activități noi, incitante sau dificile sau chiar se implică în astfel de activități, dar puțini sunt cei care insistă, continuă să acționeze când dau de greu, care rezistă până la capăt sau au resurse pentru a-și (re)alimenta motivația în momente dificile. Pornind de la astfel de observații, am realizat că prima componentă motivațională (dispoziția de a se implica sau *implicarea motivațională*), nu este decât prima parte a procesului motivațional, cea de a doua parte – capacitatea de a-și menține implicarea motivațională și de a persevera în atingerea obiectivelor, fiind la fel de importantă. Puțini analiști ai motivației propun modele teoretice și probe de evaluare psihologică capabile să surprindă cât de consistenți sunt oamenii în alegerile lor motivaționale și dacă dincolo de implicarea motivațională (care poate fi uneori superficială) există și o altă componentă esențială – *persistența motivațională* – cea care face trimitere la noțiunea de perseverență și constanță în adoptarea unui comportament sau act motivațional.

Într-un articol anterior (Constantin și alții, 2007), am propus diferențierea între aspectul calitativ, uneori de suprafață al motivației - *orientarea/ direcția* angajamentului motivațional - și aspectul cantitativ al motivației - *forța* sau *puterea motivației* unei persoane. În prezentul articol, pentru început dorim să aprofundăm această idee, propunând spre analiză modele teoretice care fundamentează distincția implicare motivațională *versus* persistență motivațională, pentru a putea defini mai bine din punct de vedere teoretic conceptul de implicare motivațională.

1.1. Modele teoretice care fundamentează distincția implicare motivațională versus persistență motivațională

Adesea, pentru descrierea motivației, s-au utilizat metafore construite pe baza unor noțiuni împrumutate din fizică. De exemplu, Kurt Lewin (apud Weiner, 1980) considera că motivația acționează ca un „câmp de forțe”, în care atât subiectul cât și obiectele, persoanele sau activitățile realizate de acesta coexistă și se influențează reciproc. Pentru a caracteriza motivația, s-a folosit și conceptul de „vector” care, în fizică, are asociate conceptele de *direcție*, *sens* și *mărime*. Analog vectorilor fizici, s-a considerat că motivația are trei caracteristici principale: *orientarea*, *efortul* și *persistența*.

Orientarea face trimitere la calitatea și la relevanța comportamentelor adoptate, la direcția investițiilor motivaționale ale unei persoane. Altfel spus, *orientarea* definește ceea ce canalizează atenția și interesul motivațional al unei persoane, spre

cea ce tinde acea persoană din punct de vedere motivațional, tipul de recompensă sau de satisfacție care îl interesează și îl implică personal. În context organizațional, orientarea adoptată de individ trebuie să ducă la satisfacerea trebuințelor lui, dar să nu contravină intereselor generale ale grupului și să corespundă orientării generale a organizației.

Efortul reprezintă forța sau energia furnizată de un individ în urmărirea obiectivelor sale. Nu este suficient ca o persoană să aleagă o anumită direcție, o anumită țintă motivatoare. Ea trebuie să investească efort, energie emoțională și fizică și să inițieze comportamente concordante cu acea orientare. Efortul este influențat atât de caracteristici înnăscute (de exemplu: temperamentul), cât și de caracteristici ale contextului (de exemplu: atractivitatea țintei motivaționale sau urgența situației).

Persistența face trimitere la noțiunile de perseverență și constanță în adoptarea unui comportament sau în realizarea sarcinii. Nu este suficient ca o persoană să aleagă o anumită direcție a implicării sale motivaționale și să inițieze comportamente concordante cu atingerea obiectivelor care jalonează acea direcție. Mai are nevoie de capacitatea de a rezista pe termen lung în acea opțiune motivațională, în ciuda rutinei, obstacolelor, oboselii sau deziluziilor (mai mari sau mai mici). Persistența motivațională nu presupune doar perseverență comportamentală în atingerea unor scopuri predefinite, ci și capacitatea de a rămâne motivat (implicat motivațional) pe termen lung, de a găsi interes și satisfacție chiar și atunci când realizarea sarcinii nu mai este o noutate și nu mai aduce aceeași satisfacție ca la început.

Într-o paradigmă ușor diferită, cu accente cognitiviste, cele mai recente studii au asociat motivația cu trei procese psihologice: cel de *activare*, cel de *direcționare* și cel de *persistență*. (Bandura, 1986; Ford, 1992; Kanfer, 1990; Mitchell, 1982; Pinder, 1998). Astfel, majoritatea cercetătorilor privesc *activarea (arousal)* ca pe o consecință a unei trebuințe sau dorințe ce nu poate fi gratificată în mod imediat și automat, fapt care duce la inițierea unei acțiuni de căutare. În al doilea rând, cercetătorii susțin existența unei componente *direcționale*, obiectivele personale fiind cele mai puternice elemente ce orientează comportamentul uman, „direcționarea obiectivelor spre anumite ținte este un aspect cardinal al tuturor organismelor vii” (Locke, 1977). A treia dimensiune a motivației umane este *intensitatea*, motivația determinând intensitatea și efortul și, prin acesta, persistența motivațională. Cu cât o persoană este mai motivată, cu atât va fi mai prelungit și mai intens efortul alocat unei anumite sarcini. Mai mult, cu cât sunt mai importante obiectivele de atins, mai semnificative din punct de vedere personal, mai specifice sau mai dificile, cu atât mai intensă sau va fi persistența motivațională (Pinder, 1998).

Dintr-o altă perspectivă, cea a definirii forțelor care stau la baza motivației, majoritatea analiștilor sunt de acord cu faptul că motivația se referă la un ansamblu de forțe care provoacă sau mobilizează individul în a se angaja într-un comportament dat, forțe interne (de personalitate sau *intrinseci*) sau externe (de mediu sau *extrinseci*). Există numeroase teorii ale motivației, credibile, de notorietate și consistente sub aspectul susținerii teoretice sau dovezilor empirice, care converg spre cele descrise mai sus și spre analiza *implicării motivaționale* sau a ceea ce se numește *orientarea* motivațională sau *direcția* angajamentului motivațional (Constantin și alții, 2007). Prin opoziție, există puțini analiști ai motivației care propun modele teoretice și probe de evaluare psihologică capabile să surprindă celelalte două componente esențiale ale motivației: *efortul* – componenta care reprezintă forța sau energia furnizată de un individ în urmărirea obiectivelor sale și *persistența* – componenta care face trimitere la noțiunea de perseverență și constanță în adoptarea unui comportament sau act motivațional.

O derivată a studiilor lui Bandura (1986), Ford (1992), Kanfer (1990), Mitchell (1982) și Pinder, (1998) este și *teoria funcțională*, conform căreia motivația în muncă este cel mai bine reprezentată ca un proces care implică două sisteme psihologice interdependente: *alegerea scopului* („goal choice”) și *efortul pentru atingerea scopului* („goal striving”).

Primul sistem implică dezvoltarea unor intenții sau scopuri /obiective. Acestea reprezintă stări viitoare dorite de către individ și față de care individul se simte implicat. Alegerea scopului sau a obiectivelor afectează *direcția acțiunii*. Teoriile cognitive ale motivației, de exemplu, descriu alegerea scopului ca un proces rațional de luare a deciziilor care este determinat de întâlnirea dintre factorii personalității și percepția individuală a situației. Cel de al doilea sistem, *efortul depus pentru atingerea scopului*, se referă la procese interne de autoreglare (incluzând auto-monitorizarea, auto-evaluarea progresului personal și autoreglarea reacțiilor în funcție de acest progres), care îl fac capabil pe angajat să investească timp și efort pentru atingerea scopului stabilit (în absența constrângerii reprezentată de șef și /sau atunci când întâmpină obstacole în atingerea scopului). Cercetări recente arată că efortul pentru atingerea scopului („goal striving”) este legată de încrederea în forțele proprii, de abilitățile /caracteristicile motivaționale personale, de influența practicilor grupului de muncă în care angajatul activează etc. (Constantin T, 2004).

Din perspectiva celor două sisteme prezentate mai sus, procesul motivării implică două dificultăți potențiale ale motivării în organizații (Kanfer, 1999): (1) una la nivelul *angajamentului* sau dispoziției angajaților de a adopta /interioriza obiectivele organizaționale (componenta “will do”) și (2) alta la nivelul

competențelor angajaților de a susține de-a lungul timpului și a persista în acțiunile direcționate spre atingerea obiectivelor acceptate (componenta “can do”).

Analizând domeniul complex și bogat al literaturii de specialitate dedicate motivației și insistând pe modelele teoretice prezentate în paragrafele precedente, am ajuns la concluzia că există două module distincte la care poate fi redusă diversitatea factorilor motivaționali - *implicarea motivațională* și *persistența motivațională* - module între care există o relație slabă de interdependență. Formulând această concluzie am decis definirea, delimitarea conceptuală ale celor două module motivaționale și operaționalizarea lor prin intermediul a două probe standardizate de evaluare a motivației.

Într-o primă etapă, bazându-ne pe modelele teoretic-explicative propuse de Ambrose și Kulik (1999) cât și modelările teoretice propuse de Kanfer (1990), Sheldon și Elliot (1999), Meier și Albrecht (2003) sau Oettingen și Gollwitzer (2001), am operaționalizat 8 factori, descriși în literatura de specialitate ca fiind cei care condiționează *persistența motivațională*: efort, încredere, perseverență, scop, organizare, concentrare, obstacol și ambiție. Am obținut o probă de evaluare a persistenței motivaționale cu o bună consistență internă pe factori, cei 8 factori integrându-se coerent și consistent într-un factor general, factorii chestionarului fiind bine individualizați, independenți, corelând slab sau deloc cu alți factori independenți.

Într-o a doua etapă, am urmărit identificarea modelelor teoretice relevante pentru definirea *implicării motivaționale*, clarificarea conceptuală și identificarea unui model teoretic sintetic care să stea la baza operaționalizării implicării motivaționale (sintetizate în paginile următoare).

1.2. Conceptul de implicare motivațională

Considerăm *implicarea motivațională* ca fiind modulul în care putem îngloba ceea ce analiștii motivației denumesc „*activarea*”, „*direcționarea*” sau „*orientarea*” motivațională. Putem defini *implicarea motivațională* ca fiind dispoziția persoanei de a fi atrasă, de a intenționa, de a accepta sau de a tinde spre atingerea unor obiective motivante. Ne referim la aspectul calitativ, la forțele intrinseci și extrinseci care mobilizează individul, care inițiază comportamentele, le determină forma și direcția (Porter și Lawler, 1968). Motivația *intrinsecă* îi face pe oameni să se implice în anumite activități pe care le găsesc interesante, iar satisfacția vine din natura activității pe care o desfășoară, din plăcerea muncii în sine sau din noutatea, provocarea sau interesul trezit de fiecare etapă a sarcinii pe care o realizează. În opoziție cu motivația intrinsecă, motivația *extrinsecă* determină individul să depună efort și să se

implice ca urmarea a unei condiționări externe, satisfacția provenind din gratificațiile externe obținute în urma realizării activității (recunoaștere, recompensă, evitarea pedepsei sau a unei consecințe neplăcute).

Leonard, Beauvais și Scholl (1999) au încercat să explice conceptul de implicare motivațională, plecând de la principalele teorii motivaționale existente în literatura de specialitate. În urma unor analize riguroase a modelelor existente anterior, ei au propus un model pe care îl consideră exhaustiv pentru descrierea implicării motivaționale, model care integrează majoritatea teoriilor referitoare la aspectul calitativ al motivației. În acest model, autorii menționați, descriu cinci dimensiuni motivaționale: motivația proceselor intrinseci (*intrinsic process motivation*), motivația instrumentală (*instrumental motivation*), motivația externalistă bazată pe sine (*external self concept-based motivation*), motivația internalistă bazată pe sine (*internal self concept-based motivation*) și internalizarea obiectivelor (*goal internalisation*).

Motivația proceselor intrinseci se referă la faptul că angajatul este motivat în primul rând de acele activități pe care el le consideră plăcute sau distractive, modul efectiv în care își realizează sarcina, maniera în care obține performanța în sarcină îl motivează /îi provoacă satisfacție și nu rezultatele obținute sau recunoașterea / recompensa ulterioară. În acest caz, principala forță motivatoare este *plăcerea* de a face (însoțită deseori de sentimentul autonomiei și libertății). Acești angajați sunt adesea distrași în muncă fiind tentați să amâne sau să ignore importanța unor sarcini în favoarea celor care le plac, care le provoacă satisfacție personală internă prin simpla lor realizare. Mai mult, pot fi relativ indiferenți față de sarcinile de echipă sau feedback-ul din partea celorlalți. Totuși, atât timp cât sarcina este plăcută, captivantă, ei sunt motivați să lucreze eficient și în echipă.

Motivația instrumentală, este dominantă la acei angajați care sunt motivați, în primul rând, de o recompensă palpabilă, convingerea, efortul și dedicarea sa vor avea drept consecințe directe, recompense materiale (salariu, bonusuri, premii, alte avantaje financiare) sau ierarhice (promovare, carieră etc.). În acest caz, principala forță motivatoare este *recompensa*. Angajatul vede activitatea sa profesională ca o relație de schimb între efortul, competența și dedicarea sa, pe de o parte și recompensa organizațională, pe de altă parte și tinde să își evalueze valoarea în termeni de salariu, venituri finale sau bunuri /posesii. Mai ales când este bine plătit, acest angajat este mulțumit și are o părere bună despre sine.

Motivația internalistă (bazată pe sine), este dominantă la un angajat care caută o validare internă a motivațiilor sale, fiind puternic orientat către sine (*inner-directed*). Acesta tinde să adopte roluri în acord cu un set de standarde personale interne bine conturate urmărind un feedback obiectiv (reușita sau

nereușita în sarcină). Principala forță motivatoare în acest caz este *provocarea*, feedback-ul în /pentru sarcină. Pentru acești angajați, este important ca efortul lor să fie vital pentru obținerea rezultatelor organizaționale, iar ideile și acțiunile lor să stea la baza performanței /succesului. Nu este important ca alții să le ofere un feedback de întărire atât timp cât standardele personale nu validează aceste rezultate. Valoarea personală este dată de numărul de sarcini în care pot să performeze, ei tinzând să se provoace singuri, să se autodepășească și să își auto-valideze nivelul de competență. Se simt bine atunci când au încercat și au reușit să se autodepășească.

Motivația externalistă (bazată pe sine), este centrală la un angajat care caută o validare externă a realizărilor sale, el fiind puternic orientat către alții (*other-directed*). Acest angajat tinde să adopte rolurile așteptate de grupul de referință punând în aplicare comportamente în acest sens și așteptând feedback social. El este motivat în alegerea comportamentelor sale profesionale, mai întâi de a fi aprobat și acceptat de ceilalți, apoi de a fi perceput de ceilalți ca fiind important, valoros în funcționarea echipei sau organizației și, în cele din urmă, de a accede la un anumit statut în cadrul grupului (a decide, conduce, a fi o parte integrantă și indispensabilă a echipei sau organizației). În acest caz, principala forță motivatoare este recunoașterea celorlalți. Când are realizări deosebite, un astfel de angajat simte nevoia să comunice aceasta membrilor grupului de referință. Pentru a se simți bine, se străduiește să placă celorlalți și să câștige simpatia și respectul lor sau să dovedească că poate fi primul / cel mai bun prin comparație cu alții.

Internalizarea obiectivelor, cea de-a cincea dimensiune a modelului, poate fi dominantă la angajații care adoptă anumite atitudini și comportamente organizaționale doar pentru că conținutul acestora este congruent cu propriile valori și convingeri. Sunt angajații care cred în cauza, principiile sau valorile pe care le promovează organizația și sunt dispuși să le susțină cu convingere. În acest caz, principala forță motivatoare este nevoia individuală de a face ceva pentru ceilalți. Astfel de angajați se consideră valoroși dacă pot fi de ajutor celorlalți, unor grupuri sau comunități cât mai largi. Având astfel de standarde, pentru acești angajați este mult mai important să facă bine, să lupte pentru cauze deosebite decât să își valideze competențe sau să câștige recunoaștere sau status.

Pe lângă definirea acestor cinci dimensiuni, Leonard, Beauvais și Scholl (1999) descriu și modul în care teoriile motivaționale anterioare se integrează în acest model. În tabelul 1 este ilustrată o posibilă corespondență între cele 5 dimensiuni ale modelului integrativ propus de Leonard, Beauvais și Scholl (1999) și factorii definiți de principalele modele teoretice propuse anterior.

Leonard, Beauvais, & Scholl	Intrinsic Process	Instrumental	Self Concept: External	Self Concept: Internal	Goal Identification
Ryan & Deci	Motivație intrinsecă	Reglare externă	Reglare a Eu-lui	Reglare Integrată	Reglare identificată
Deci	Sarcină plăcută	Extrinsec	Interpersonal	Intrinsec: provocări	Intrinsec: rezultate
Maslow		Psihologic, Siguranță	Social, Ego	Ego, Autoactualizare	
Alderfer		Existență	Afilierie	Creștere (Dezvoltare)	
McClelland		Putere	Afilierie Putere	Realizare	
Etzioni		Alienare, Calculativ	Social Moral		Pur Moral
Janis & Mann		Câștiguri utilitare sau pierderi pentru sine	Aprobare și dezaprobare din partea persoanelor importante	Auto aprobare și dezabrobare	Câștiguri utilitare sau pierderi pentru persoanele importante
Kohlberg	Heterogen	Instrumental	Interpersonal	Principial	Sistem social
Kegan	Impulsiv	Necesar	Interpersonal	Instituțional	Inter-Individual
Katz & Kahn		În conformitate cu legea Recompensă/ Satisfacții instrumentale		Exprimarea sinelui Conceptul de sine	Valori internalizate
Herzberg	Condiții de muncă	Salariu, siguranță	Relații cu colegii, relații de subordonare, statut, recunoaștere	Realizare, creștere (dezvoltare)	
Friedman & Havighurst	Investirea timpului și a energiei	Venit	Identificare și Statut	Experiență semnificativă: Expresia sinelui	Experiență semnificativă: Servicii pentru ceilalți
Barnard		Motivații Materiale	Motivații Sociale		
Bandura	Senzorial Intrinsec	Extrinsec		Standarde personale	
deCharms	Intrinsec	Extrinsec	Extrinsec	Intrinsec	Intrinsec

Tabelul 1. Corespondențe între dimensiunile *modelului propus de Leonard, Beauvais și Scholl* și alte modele teoretice ale motivație (*apud Leonard, Beauvais și Scholl, 1999*)

Leonard, Beauvais și Scholl (1999) argumentează, într-un mod convingător, că majoritatea teoriilor motivaționale pot fi integrate în acest model și că o evaluare globală a profilului motivațional individual se poate realiza pornind de la acest model.

Fiind în căutarea unui model sintetic, capabil să surprindă și să integreze o paletă cât mai largă a factorilor motivaționali și să ofere o descriere a profilului motivațional individual, din perspectiva implicării motivaționale, am decis utilizarea acestui model ca bază teoretică pentru construirea chestionarului standardizat.

1.3. Distincții implicare motivațională – persistență motivațională

În opinia noastră, *implicarea motivațională (dispoziția persoanei de a fi atras, a intenționa, a accepta sau a tinde spre atingerea unor obiective)* asigură componenta calitativă și adaptativă a motivației, în timp ce *persistența motivațională (capacitatea unei persoane de a persevera comportamental și motivațional în efortul spre atingerea unor obiective ambițioase)* asigură componenta cantitativă, nucleul stabil al motivației individuale. Credem în egală măsură că ceea ce diferențiază „succesul” de „insucces”, „normalitatea” de „reușită” este dat, nu atât de implicarea motivațională, de orientarea motivațională dominantă (intrinsecă sau extrinsecă; egocentrică, instrumentală, internalistă sau socială), ci de *persistența motivațională individuală*, indiferent de tipul de recompensă finală urmărit.

În ceea ce privește implicarea motivațională, nu putem nega faptul că există grade variabile ale intensității cu care o persoană se poate implica motivațional (chiar dacă persistența sa motivațională este de scurtă durată), după cum poate exista un nivel inițial de implicare motivațională relativ redus, dar care se dovedește a fi constant și valabil pe termen lung. Nu puține sunt exemplele în jurul nostru de persoane care se implică în multe, se entuziasmează și se simt atrase din motive diverse, în schimb la fel de ușor se demobilizează, renunță sau se retrag, imediat sau la scurt timp după începerea activității propriu-zise. În mod similar, sunt persoane care se lasă convinse foarte greu sau aparent se implică cu multă prudență, dar care, după ce încep să se implice, persistă pe termen lung și chiar o fac cu pasiune și convingere. Este evident că în explicarea unor astfel de situații nu trebuie să uităm de alți factori de personalitate care determină în mod major astfel de conduite (de exemplu *exaltarea* sau *distimia* ca factori ai personalității accentuate) sau care dau o coloratură specifică proceselor motivaționale (de exemplu *altruismul*, *empatia* sau *agreabilitatea* ca factori ai personalității generale).

În această etapă a cercetării nu ne-am propus evaluarea intensității implicării motivaționale, oricum greu de surprins, influențată de tendința de fațadă, dependentă de contextul real al fiecărei situații în parte și de subiectivismul în autoevaluarea fiecărei persoane (persoanele exaltate vor raporta întotdeauna intensități maxime ale implicării motivaționale!). Dorim să evaluăm doar orientarea motivațională dominantă, după care, cu ajutorul chestionarului de persistență motivațională (construit în etapa anterioară) să vedem care este probabilitatea ca o persoană, care a luat o decizie de implicare motivațională, să persiste motivațional, să continue să își alimenteze decizia motivațională anterioară și să persevereze comportamental în sensul definit de aceasta.

Atunci când ne referim la implicarea motivațională, încercăm să definim care sunt tipurile majore de motivații care pot atrage o anumită persoană, care sunt principalele tipuri de obiective motivaționale spre care tinde (plăcere, recompensă, provocare, recunoaștere etc.), pe când atunci când ne referim la persistența motivațională, încercăm să estimăm capacitatea acelei persoane de a persista, motivațional și comportamental în a atinge obiectivele motivaționale alese.

În context organizațional, în primul caz vorbim de tipul *angajamentului* sau dispoziției unei persoane de a adopta /interioriza anumite obiective organizaționale (componenta “will do”), în timp ce în cel de al doilea caz vorbim mai degrabă de *competențele* sale de a susține de-a lungul timpului și a persista în acțiunile direcționate spre atingerea obiectivelor acceptate (componenta “can do”).

În concluzie, implicarea motivațională exprimă mai degrabă *preferințele* sau *tendențele* unei persoane de a fi motivată de anumite tipuri de recompense, de a fi atrasă de anumite tipuri de obiective, pe când persistența motivațională se referă la o anumită predispoziție comportamentală condiționată de un *set de competențe* (înnăscute sau formate) care îi creează unei persoane șanse mai mari sau mai mici de a persista motivațional și comportamental în sensul definit de implicarea motivațională.

2. Operaționalizarea implicării motivaționale - Chestionar I.M.

3.1. Fundament teoretic

Pornind de la modelul teoretic sintetic propus de Leonard, Beauvais și Scholl (1999), am construit o probă de evaluare a implicării motivaționale - Chestionarul I.M. (Implicare Motivațională) - vizând primele patru dimensiuni ale modelului: *motivație egocentrică* (plăcere) - *motivație instrumentală* (recompensă), *motivație internalistă* (provocare) și *motivație socială* (recunoaștere).

3.2. Logica operaționalizării; etape

Pentru a reduce tendința de față-dă am operaționalizat factorii Chestionarului I.M. cu ajutorul unor aserțiuni cu două variante de răspuns, similar de dezirabile /indezirabile, subiecții fiind forțați să aleagă numai una dintre variantele puse la dispoziție.

Pentru a putea realiza acest gen de operaționalizare am ales doar patru din cei cinci factori propuși de Leonard, Beauvais și Scholl (1999), organizați în cupluri de factori bipolari conform schemei prezentate în figura 1. În construcția chestionarului nu am operaționalizat factorul *internalizarea obiectivelor* din cauza dificultăților în etapa de clarificare a conceptului și a celor legate de alegerea unor cupluri de factori dihotomi.

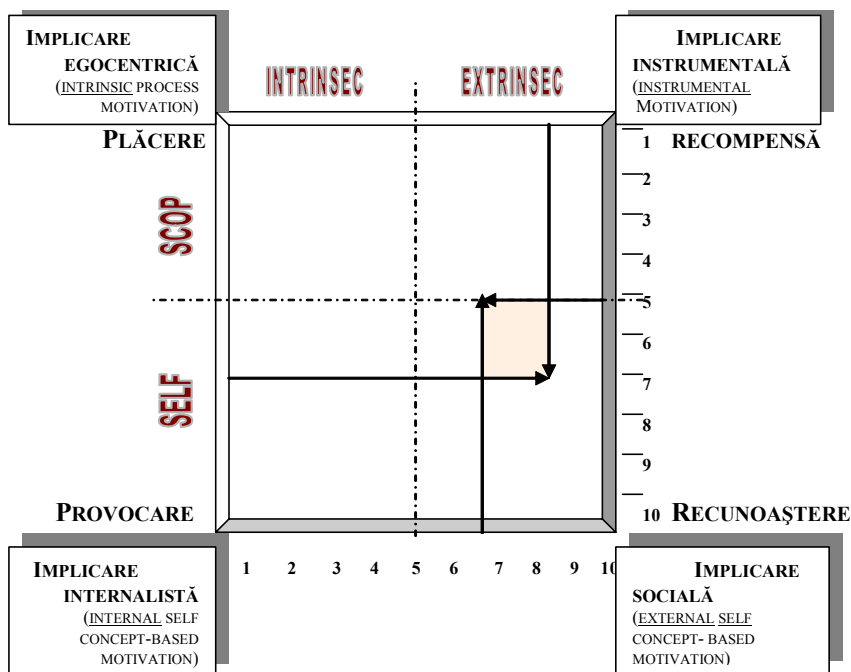


Figura 1. Schema modului de operaționalizare a chestionarului I.M.

În cadrul unui grup de experți⁵ în intervalul mai 2006 – iunie 2007 am analizat modelul teoretic propus de Leonard, Beauvais și Scholl (1999) și am construit itemi dihotomici, într-o primă etapă (2006) pentru factorii bipolari *egocentric – instrumental* și *internalist – social*, într-o a doua etapă (2007) și pentru factorii *egocentric – internalist* și implicare *instrumental – social*. Mai jos, aveți exemple de itemi.

1. Știu că mi-am făcut bine treaba atunci când:
 - sunt mulțumit de ceea ce am făcut;
 - sunt bine recompensat pentru munca depusă.
2. Prefer să renunț la sarcinile în care:
 - nu este prea clar ce am de făcut;
 - nu găsesc ceva provocator în ele.
3. Pentru munca bine făcută prefer:
 - o recompensă individuală;
 - o recompensă colectivă.
4. Știu că am reușit într-o sarcină atunci când:
 - sunt satisfăcut de rezultatele obținute;
 - ceilalți mă felicită pentru rezultatele obținute.

Inițial, în prima varianta a chestionarului (2006) a fost propus un număr mare de itemi care au fost analizați în cadrul grupului de lucru și au fost reținuți 28 de itemi ca fiind corect formulați. Acești 28 de itemi au fost propuși spre evaluare unui grup de 20 de subiecți (alții decât cei care au participat la redactarea itemilor) pentru evaluarea validității de conținut prin proba experților. Am verificat măsura în care fiecare item, într-o prezentare aleatorie, este recunoscut și alocat corect uneia dintre cele patru dimensiuni descrise anterior. În urma acestui proces au fost eliminați 5 itemi din cauza dispersiei mari (variabilității cu care experții i-au atribuit diferiților factori, alții decât cei presupuși de noi). Chestionarul obținut astfel a fost aplicat pe un lot de 121 de subiecți din populația generală și au fost analizate rezultatele. În urma analizei consistenței interne au fost eliminați 3 dintre itemi și reținuți 20 de itemi în prima formă a chestionarului (câte 10 itemi pentru fiecare dintre cei 2 factori bipolari: *egocentric – instrumental* și *internalist – social*).

În mod similar, am procedat pentru cea de a doua formă a chestionarului (2007), formă în care am introdus factorii bipolari *egocentric – internalist* și *instrumental – social*. De această dată în etapa de analiză a consistenței interne au

⁵ *E-team* este o echipă de cercetare mixtă de studenți - cadre didactice – absolvenți, cu peste 45 de membri și un program de cercetare care presupune întâlniri de lucru săptămânale de minim 2 ore pe săptămână.

fost eliminați 5 itemi ca urmare a dispersiei mari. Cea de-a doua formă a chestionarului, cea care conținea 48 de itemi dihotomici (20 reținuți din prima etapă, 28 itemi noi introduși), a fost aplicată pe un lot de 134 de subiecți, în urma analizei de consistență internă fiind eliminați 8 itemi dihotomici.

3.3. Structura chestionarului final

Forma finală a chestionarului IM evaluează *implicarea motivațională*, definită prin preferințele sau tendințele unei persoane de a fi atrasă de anumite tipuri de obiective motivaționale (*egocentrice, instrumentale, internaliste sau sociale*) sau, altfel spus, de a fi motivată de anumite tipuri de recompense (*plăcere, recompensă, provocare, recunoaștere* etc.). Chestionarul IM conține 40 de itemi dihotomici solicitând alegerea forțată între două variante de răspuns similar dezirabile, (câte 10 itemi pentru fiecare dimensiune bipolară) și evaluează poziția subiectului pe 4 factori principali, cu referire la motivațiile dominante în activitatea profesională: 1) *implicare egocentrică* (preferințe pentru autonomie, libertate și realizarea unor sarcini plăcute/ preferate); 2) *implicare socială* (preferințe pentru validare externă, recunoaștere și feedback social); 3) *implicare internalistă* (preferințe pentru validare internă /standarde personale, provocare și autodepășire); 4) *implicare instrumentală* (preferințe pentru recompensă materială sau ierarhică).

Prin combinarea scorurilor celor patru factori principali prezențați mai sus este posibilă identificarea scorurilor subiecților la alte două scale secundare: a) *implicare intrinsecă* (ca sumă a valorilor finale obținute la scalele implicare egocentrică și internalistă); b) *implicare extrinsecă* (ca sumă a valorilor finale obținute la scalele „implicare socială” și „implicare instrumentală”).

Pe lângă reprezentarea scorurilor obținute pentru fiecare dintre cei patru factori primari și pentru cei doi factori secundari, este posibilă reprezentarea datelor într-un cadran complex (figura 1), unde fiecărui subiect i se poate trasa o arie motivațională distinctă, care poate fi interpretată în funcție de scorurile obținute pe fiecare dintre cele 4 perechi de scale, ca factori dihotomici.

3.4. Consistență internă

Pe lotul de 756 de subiecți, cel pe care s-a realizat aplicarea formei finale a chestionarului IM, consistența internă (Alpha Cronbach), pe cei patru factori ai chestionarului, a fost:

1.	implicare egocentrică	.705
2.	implicare socială	.655
3.	implicare internalistă	.757
4.	implicare instrumentală	.833

3. Validitatea convergentă și de diferențiere a chestionarului IM

3.1. Implicarea motivațională la manageri

Într-o cercetare realizată pe 26 de manageri, cu prima variantă a chestionarului IM, am pus în legătură factorii acestuia cu diferite variabile psihologice: factorii modelului Big Five, cei ai toleranței la incertitudine sau ai stilului cognitiv de procesare a informațiilor.

În această analiză preliminară, am identificat o serie de corelații semnificative statistic. Conform acestor date, există corelații semnificative între factorul **sociabilitate** (Chestionar Big Five II, Constantin și alții, 2007b) și factorii implicare egocentrică ($r = .603$, $p < .001$) și implicare internalistă ($r = .442$, $p < .001$), în sensul că managerii mai sociabili caută în mai mare măsură să se implice motivațional în sarcini care le oferă posibilitatea /plăcerea de a face ce le place (implicare egocentrică) sau care le oferă posibilitatea de a răspunde unor noi provocări (implicare internalistă).

În ceea ce privește relațiile dintre factorii implicării motivaționale și cei ai **persistenței motivaționale** (Chestionar PM3, Constantin și alții 2007b), am identificat o serie de corelații înalt semnificative. Astfel, managerii motivați predominant de plăcerea de a lucra și de nevoia de provocare (motivație intrinsecă) au o capacitate mai mare de a depune efort ($r = .562$, $p < .001$), o persistență mai mare în sarcină ($r = .415$, $p < .001$), și în fața obstacolelor ($r = .569$, $p < .001$) și o mai mare încredere în forțele proprii ($r = .500$, $p < .001$).

Prin raportare la *toleranța la incertitudine* (Constantin și alții, 2007, manuscris), managerii motivați intrinsec (plăcere și provocare) sunt, în egală măsură, cei care preferă sarcinile complexe ($r = .563$, $p < .001$), diversitatea ($r = .460$, $p < .001$) și care au o încredere mare în capacitatea personală de a face față provocărilor profesionale ($r = .508$, $p < .001$).

Prin raportare la *alte probe de evaluare a personalității* în context profesional (Inventarul K.A.I. „Adaptare – Inovare”; Kirton, 1976; Chestionarul E.P.I.; Eysenck, 1969), am identificat doar alte două relații semnificative, în sensul că managerii motivați predominant de plăcerea de a persista în sarcină (implicare egocentrică) sunt în același timp și extrovertiți ($r = .562$, $p < .05$), în timp ce managerii motivați de nevoia de provocare (implicare internalistă) aparțin predominant stilului cognitiv inovativ ($r = .392$, $p < .05$). Inovativul este original și dinamic, se simte în elementul lui în perioadele de schimbare sau de criză organizațională; are capacitatea de a găsi soluții noi, inedite; deseori mai puțin eficient și indisciplinat. Nu am identificat corelații semnificative cu factorii eficiență, supunere (conformism), stabilitate emoțională /nevrozism sau minciună (liar).

3.2. Implicarea motivațională la agenții de vânzări

Într-o altă cercetare realizată pe 134 de agenți de vânzări, am identificat corelații similare, dar și diferențe notabile. Am avut posibilitatea verificării corelațiilor dintre factorii *implicării motivaționale* și cei ai *persistenței motivaționale*, ai *stilului cognitiv* de procesare a informațiilor și ai *toleranței la incertitudine*, similare celor analizate în studiul anterior.

În ceea ce privește corelațiile dintre factorii *implicării motivaționale* și cei ai *persistenței motivaționale* (Chestionar PM3, Constantin și alții 2007b), similar relațiilor identificate în studiul anterior, *agenții de vânzări* motivați predominant de plăcerea de a lucra și de nevoia de provocare (motivație intrinsecă) au o capacitate mai mare de a depune efort ($r = .222, p < .001$), o persistență mai mare în sarcină ($r = .275, p < .001$) și în fața obstacolelor ($r = .313, p < .001$) și o mai mare încredere în forțele proprii ($r = .276, p < .001$). După cum se observă, singura diferență între cele două loturi este cea de intensitate a corelațiilor dintre aceste variabile, în cazul agenților de vânzări, corelațiile fiind de intensitate mică, în timp ce cele înregistrate pe lotul de manageri au fost de intensitate medie și mare.

Cu referire la relațiile dintre factorii implicării motivaționale și cei ai *stilului cognitiv* de procesare a informațiilor (Inventarul K.A.I. „Adaptare – Inovare”; M. Kirton, 1976), am identificat două corelații semnificative: între originalitate (Inventarul K.A.I) și implicarea internalistă /provocare ($r = .382, p < .001$) pe de o parte și între stilul inovativ (Inventarul K.A.I) și implicarea internalistă /provocare ($r = .262, p < .001$), pe de altă parte. În acest caz, corelațiile sunt în același sens cu cele identificate pe lotul de manageri, dar ceva mai reduse ca intensitate.

Prin raportare la *toleranța la incertitudine* (Constantin și alții, 2007), se înregistrează corelații similare cu cele obținute pe lotul de manageri, în sensul că agenții de vânzări motivați intrinsec (plăcere și provocare) sunt în egală măsură cei care preferă sarcinile complexe ($r = .371, p < .001$), diversitatea ($r = .244, p < .001$) și care au o încredere mare în capacitatea personală de a face față provocărilor profesionale ($r = .269, p < .001$). În plus, pe lotul format din agenți de vânzări, am înregistrat și o corelație semnificativă între implicarea internalistă (provocare) și factorul diversitate al toleranței la incertitudine, în sensul că persoanele care se implică ușor motivațional când este vorba de sarcini noi, provocatoare, prin care își pot verifica forțele, au și mai mare nevoie de diversitate și de mai puțină rutină în activitatea profesională.

Rezultatele prezentate în cele două studii ne arată că anumite corelații dintre factorii implicării motivaționale și diferite variabile psihologice sunt destul de puternice pe lotul de manageri și de intensitate mai mică pe lotul de agenți de

vânzări. Credem că acesta se poate datora faptului că lotul format din manageri este unul restrâns care face parte dintr-o populație selectată, centrată pe performanță, populație la care aspectele motivaționale joacă un rol important spre deosebire de lotul de agenți de vânzări care este mai mare, mai eterogen din punct de vedere motivațional sau al orientării către performanță.

Corelațiile identificate între factorii implicării motivaționale și diferite variabile ale personalității, schițează un „profil” psihologic al fiecărui tip de implicare motivațională. De exemplu, după cum rezultă din datele de mai sus, persoanele implicate mai degrabă de plăcerea de a lucra și de nevoia de provocare (motivație intrinsecă) au o capacitate mai mare de a depune efort, o persistență mai mare în sarcină și în fața obstacolelor, o mai mare încredere în forțele proprii, preferă sarcinile complexe, diversitatea și cred în capacitatea personală de a face față provocărilor profesionale, având un stil cognitiv mai degrabă inovativ. Corelațiile sunt de intensitate mică și medie ceea ce confirmă faptul că acestea sunt niște tendințe generale, plauzibile și logice dacă ne gândim la motivațiile psihologice profunde care stau în spatele acestor preferințe motivaționale.

4. Profilul celor patru tipuri de implicare motivațională

Cercetarea finală, realizată pe un lot de 765 de subiecți din diferite tipuri de organizații (firme private, administrație publică, spitale, ONG), a vizat analiza relațiilor dintre factorii implicării motivaționale și alte variabile psihologice: implicarea emoțională a angajaților la locul de muncă; persistența motivațională, dimensiunile accentuate ale personalității, nivel de autocunoaștere și de performanță (autoevaluare).

Din analiza tabelului de corelații dintre factorii implicării motivaționale și celelalte variabile ale cercetării, par să rezulte câteva concluzii vizând „profilul” fiecărui tip motivațional.

Correlations

Pearson Correlation

	implicare_ egocentrica	implicare_ sociala	implicare_ internalista	implicare_ instrumentala
Nivel de autocunoastere	-.018	.004	.017	.006
Nivel de performanta	-.109**	-.116**	.197**	-.031
implicare_emotionala	-.050	.086*	.158**	-.182**
Persistenta Motivationala	-.085*	.015	.272**	-.215**
DA_demonstrativitate	-.333**	.004	.108**	.156**
DA_hiperexactitate	.073	.018	-.062	.005
DA_hiperperseverenta	-.170**	-.142**	-.097**	.349**
DA_nestapanire	-.104**	-.135**	-.037	.234**
DA_hipertimie	-.246**	.025	.339**	-.159**
DA_distimie	.252**	.016	-.258**	.056
DA_labilitate	.015	.030	-.121**	.109**
DA_exaltare	.041	.143**	-.123**	-.018
DA_anxietate	.167**	.084*	-.306**	.130**
DA_emotivitate	.147**	.120**	-.164**	-.049
DA_dependenta	.118**	.250**	-.303**	.026
DA_dezirabilitate	.166**	.093*	.019	-.227**
DA_nevrozism	.122**	.111**	-.298**	.130**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelul 2. Corelații între factorii implicării motivaționale și celelalte variabile

Cu cât un angajat preferă implicarea de tip *egocentric* (se implică motivațional în special pentru sarcini familiare și plăcute, cele care oferă autonomie și libertate), cu atât tinde să fie mai *rezervat /retras* în relațiile sociale, cu o dispoziție mai degrabă *distimică*, cu o *energie redusă* și cu tendințe spre *hiperperseverență* (în sens de persistență a afectului negativ), *anxietate*, *emotivitate*, *dependență* și *nevrozism*. În același timp, acest angajat tinde să raporteze un *nivel de performanță mai redus* (în evaluare subiectivă), având și tendința de a se prezenta celorlalți într-o lumină cât mai favorabilă, *dezirabilă social*.

Angajații cu o preferință pentru implicarea de tip *social* (cei care se implică în special în sarcini care îi pot aduce aprecierea sau recunoașterea din partea celorlalți), cu cât această preferință este mai puternică, cu atât au tendința de a fi mai *dependenți* de relațiile cu ceilalți, sunt mai *exaltați*, mai *emotivi* și cu posibile predispoziții *nevrotice*. Ei sunt mai puțin nestăpâniți sau ranchiunoși și cu un nivel de performanță mai redusă (autoevaluare), comparativ cu angajații care nu preferă implicarea motivațională de tip social. Acești angajați au și

tendința de a oferi celorlalți o imagine despre ei dezirabilă social, mult mai favorabilă.

Angajații cu preferințe pentru implicarea de tip **internalist** (cei care sunt atrași de sarcinile noi, provocatoare, prin care să-și verifice competențele sau nivelul de performanță), au tendința de a fi mai *persistenți motivațional*, mai *implicați* din punct de vedere emoțional în ceea ce privește activitatea profesională, cu un surplus *de energie*, cu un *nivel de performanță mai ridicată* și, în același timp, mai puțin anxioși, nevrotici, emotivi, exaltați, labili, distimici sau dependenți de relațiile cu ceilalți. Acești angajați au și o orientare mai degrabă demonstrativă (le place să se laude sau să fie în centrul atenției).

În mod similar, cu cât un angajat preferă implicarea motivațională de tip **instrumental** (se implică în special în situațiile care le pot aduce beneficii concrete, financiare sau ierarhice), cu atât are și tendința de a fi mai *hiperperseverent* (ambitios și ranchiunos), *nestăpânit* și *imprevizibil* (un anumit grad de impulsivitate), mai *anxios*, mai puțin implicat emoțional în ceea ce privește viața profesională, mai puțin persistent motivațional, cu o energie mai redusă și cu nevoia de a fi în centrul atenției celorlalți și de a se prezenta celorlalți într-o lumină cât mai favorabilă.

Dacă realizăm aceste analize pe cele două dimensiuni (implicare intrinsecă – implicare extrinsecă), putem rezuma cele descrise mai sus spunând că, cu cât un angajat are o preferință mai bine conturată pentru implicarea motivațională de tip de **intrinsec** (plăcere și provocare), cu atât este mai puternică tendința a fi mai *persistent motivațional*, mai *implicat emoțional* în activitatea profesională, cu un nivel de *performanță mai mare* (autoevaluare) și mai rezervat în a se lăuda sau în a se plasa în centru atenției celorlalți (*demonstrativitate*). În același timp, un astfel de angajat are resurse energetice mai mari, tendința de a fi mai puțin ambitios și ranchiunos (hiperperseverență), mai puțin nestăpânit, labil, anxios, dependent sau cu mai puține tendințe nevrotice.

Correlations		Correlations	
Pearson Correlation		Pearson Correlation	
	implicare_intrinseca		implicare_extrinseca
implicare_intrinseca	1	implicare_extrinseca	1
Nivel de autocunoastere	.005	DA_demonstrativitate	.182**
Nivel de performanta (subiectiva)	.118**	DA_hiperexactitate	.016
implicare_emotionala	.130**	DA_hiperperseverenta	.261**
Persistenta Motivationala	.202**	DA_nestapanire	.146**
DA_demonstrativitate	-.167**	DA_hipertimie	-.155**
DA_hiperexactitate	-.009	DA_distimie	.072
DA_hiperperseverenta	-.235**	DA_labilitate	.153**
DA_nestapanire	-.123**	DA_exaltare	.103**
DA_hipertimie	.150**	DA_anxietate	.210**
DA_distimie	-.051	DA_emotivitate	.048
DA_labilitate	-.120**	DA_dependenta	.243**
DA_exaltare	-.088*	DA_dezirabilitate	-.165**
DA_anxietate	-.178**	DA_nevrozism	.232**
DA_emotivitate	-.045	Nivel de autocunoastere	.008
DA_dependenta	-.220**	Nivel de performanta (subiectiva)	-.139**
DA_dezirabilitate	.149**	implicare_emotionala	-.135**
DA_nevrozism	-.207**	Persistenta Motivationala	-.219**

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelul 3. Corelații între factorii implicare intrinsecă, implicare extrinsecă și celelalte variabile ale cercetării

În opoziție, cu cât un angajat are o preferință mai bine conturată pentru implicarea motivațională de tip de tip *extrinsec*, cu atât are și tendința de a fi mai degrabă *hiperperseverent* (ambitios și ranchiunos), mai *anxios*, *dependent de relațiile cu ceilalți*, *mai exaltat*, *labil sau nestăpânit* și cu posibile tendințe *nevrotice*. În același timp, acest tip de angajat este *mai puțin persistent motivațional*, cu o energie generală mai redusă (*hipotimie*), cu un nivel mai redus de implicare emoțională în activitatea profesională. În plus, el pare a fi destul de sincer, modest sau realist pentru că, cu cât exprimă o preferință mai clară pentru implicarea motivațională de tip extrinsec, cu atât declară că se cunoaște mai puțin sau că are un nivel de performanță mai redus decât colegii lui și că evită să se prezinte într-o lumină exagerat favorabilă, dezirabilă social.

Datele descrise mai sus ca și cele prezentate în studiile anterioare ne permit atât schițarea unui „profil” psihologic al celor patru tipuri de angajați, cât și verificarea parțială a așa numitei „validități convergente și de diferențiere” a Chestionarului IM („convergent and discriminant validity”) (Constantin, 2004).

Aceasta din urmă exprimă tocmai capacitatea factorilor unei probe standardizate de a stabili relații logice și de intensitate mică sau medie cu alți factori psihologici cu care ne așteptăm să coreleze slab (pentru că reprezintă fațete diferite ale personalității cu oarecare influență asupra factorilor analizați) sau capacitatea acelorași factori de a nu corela cu alte fațete ale personalității cu care nu este logic să coreleze.

5. Un posibil model predictiv

Pentru a vedea care dintre acești factori au și valențe de predictorii asupra implicării motivaționale, am utilizat datele prezentate mai sus pentru a testa validitatea unui model de regresie ierarhică multiplă a implicării motivaționale. Variabilele care au corelat semnificativ și intens cu implicarea motivațională de tip intrinsec au fost introduse progresiv în analiză, în final rezultând un model de predicție valid ($F_{[4, 630]} = 23.304$, $p = .001$), cu un R^2 ajustat de 0,12 (modelul explică 12% din situațiile reale).

Coefficients^a

Model: 4

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.489	.031		15.703	.000
DA_dezirabilitate	.070	.018	.156	3.901	.000
Persistenta Motivationala	.021	.007	.119	3.010	.003
DA_dependenta	-.064	.014	-.184	-4.595	.000
DA_hiperperseverenta	-.065	.015	-.171	-4.425	.000

a. Dependent Variable: implicare_intrinseca

Tabelul 4. Coeficienți Beta și Beta standardizați ai modelului de predicție a implicării intrinseci

Analizând tabelul cu coeficienți nestandardizați (B) și standardizați (Beta), obținut după introducerea tuturor celor 4 variabile care le-am păstrat în analiza finală (celelalte fiind eliminate progresiv din cauza slabei forțe predictive), se poate remarca (tabelul 4) faptul că factorii care pot avea un impact semnificativ asupra implicării motivaționale de tip intrinsec sunt (în ordinea importanței /valorii Beta standardizat): (-) *dependență*, (-) *hiperperseverență*, *dezirabilitate* și *persistență motivațională*.

Altfel spus, preferința unei persoane pentru implicarea de tip *intrinsec* este cu atât mai mare cu cât acea persoană este mai puțin dependentă de relațiile cu

ceilalți (egocentrică), este mai puțin ambițioasă și resentimentară, mai puțin interesată de a se lăuda sau de a fi în centrul atenției celorlalți și are mai multe abilități de a persista în sarcină și motivațional pe termen lung. Valoarea mare a constantei ecuației de regresie ($c = .480$, pe o scală de la 0 la 1) și valoarea mică a lui R^2 ajustat (0,12) ne arată că modelul de predicție nu este complet, că el se aplică unui procentaj redus dintre posibilele cazuri reale (12% dintre situațiile reale) și că mai sunt și alte posibile variabile care ar putea intra în această ecuație de predicție și care ar avea o forță predictivă semnificativă.

6. Concluzii și intenții de cercetare

Chestionarul IM construit de noi are marele avantaj că a fost construit pornind de la modelul sintetic propus de Leonard, Beauvais și Scholl (1999), model care integrează principalele teorii motivaționale de conținut, cele care încearcă să explice care sunt principalele motivații care determină oamenii să se implice motivațional. În acest fel, el surprinde principalele dimensiuni ale implicării motivaționale, dimensiuni la care se reduce diversitatea factorilor motivaționali propuși de diferite modele explicative (Tabelul 1).

Un alt atu important al probei construite de noi este dat de faptul că cele două dimensiuni principale ale motivației – motivația de tip intrinsec și cea de tip extrinsec – sunt operaționalizate în acest chestionar ca *dimensiuni quasi-independente*. Altfel spus, în acord cu alte date ale cercetării (Amabile, 1997; Leonard, Beauvais și Scholl (1999) sau cu observațiile simțului comun, am pornit de la premisa că pe lângă variațiile concordante pe cele două scale (scoruri mici la implicarea motivațională de tip intrinsec sunt asociate, de regulă, cu scoruri mari la implicarea motivațională de tip extrinsec), sunt persoane care pot avea scoruri ridicate pe ambele scale (*hiperactive motivațional*), dar și persoane care pot avea scoruri reduse pe cele două scale (*inerte motivațional*). Mai mult, fiecare dintre cele două scale secundare sunt evaluate prin intermediul a doi factori distincți: implicare egocentrică (plăcere) și internalistă (provocare) pentru motivația de tip intrinsec și implicare instrumentală (recompensă) și socială (recunoaștere) pentru motivația de tip extrinsec. Prin combinarea rezultatelor la aceste scale este posibilă trasarea unui profil individual complex care poate fi interpretat prin luarea concomitentă în calcul a celor patru factori (figura 1).

Un alt atu al chestionarului propus de noi este acela că este construit și validat pe populația românească și face referire predominant la situații profesionale, la contextul motivațional al muncii într-o organizație. În acest fel, el poate fi un instrument relevant al analizei motivației în context organizațional.

În plus, formularea itemilor în termeni de răspunsuri dihotomice, în alegere forțată, reduce o parte din tendința de fațadă a probei, deși, așa cum am văzut mai sus, subiecții cu o implicare motivațională de tip egocentric au tendința de a da și răspunsuri dezirabile social ($r = .166$, $p < .001$), fapt care se extinde și asupra motivației de tip intrinsec. Relevant este și faptul că scorurile la ceilalți trei factori nu corelează cu dezirabilitatea socială, existând chiar o tendință de corelație inversă între scorurile la implicarea motivațională de tip instrumental și dezirabilitatea socială ($r = -.227$, $p < .001$). În cercetările viitoare, prin reformularea itemilor, vom încerca să reducem sau să eliminăm orice tendință de fațadă, ca răspuns la itemii chestionarului I.M.

Pe lângă optimizarea scalelor, astfel încât să reducem cât mai mult efectul dezirabilității sociale, în cercetările viitoare ne propunem să răspundem la o serie de întrebări relevante.

Care dintre factorii implicării motivaționale este asociat cu performanța profesională? Este performanța profesională direct legată de tipul implicării sau este ea mediată de alte variabile cum sunt: tipul sarcinii (simplă /complexă; de scurtă durată /de lungă durată) sau autonomia angajatului evaluat?

Ce rol joacă diferite variabile ale personalității individuale în alegerea opțiunilor pentru un anumit tip de implicare motivațională? Variabile ca încrederea în competențele proprii (*self-efficacy*), dorința de realizare (*achievement-striving*) sau sociabilitate (*gregariousness*) nu cumva sunt puternic asociate cu preferința pentru un anumit tip de implicare motivațională?

Care este rolul învățării, socializării sau strategiilor de coping în formarea unor preferințe motivaționale? Este preferința pentru un anumit tip de implicare motivațională dependentă mai degrabă de structura bazală a personalității sau de contextul organizațional în care evoluează individul? Este implicarea motivațională un construct care poate fi modelat cultural și educațional la adulți sau strategiile de coping și structura de personalitate, setată în copilărie și adolescență, au un rol decisiv?

Cum putem evalua intensitatea implicării motivaționale? Simpla exprimare a intenției, dorinței sau preferinței motivaționale este suficientă pentru a concluziona că o persoană este motivată sau este nevoie de o scală sau o formulă compozită de calcul al intensității implicării motivaționale? Nu trebuie să uităm că aceasta este influențată de tendința de fațadă, de factori accentuați de personalitate ca exaltarea sau hiperperseverența, este dependentă de contextul real al fiecărei situații în parte și de subiectivismul în autoevaluare a fiecărei persoane.

Având realizată structura de bază a chestionarului, verificată consistența internă a acestuia și, parțial, validitatea convergentă și de diferențiere, în anii

următori ne propunem ca, printr-o serie de experimente și de studii corelaționale, să probăm fidelitatea acestei probe și să aducem date relevante care să poată confirma validitatea ei (validitatea de criteriu și validitatea de construct). În același timp, vom încerca să răspundem la întrebările formulate mai sus, astfel încât să avem certitudinea că Chestionarul I.M. este o probă relevantă și valoroasă pentru evaluarea angajaților în context profesional.

Abstract: The first objective of the present study was to analyze from a conceptual point of view an important module of motivation – *the motivational implication* – and to draw the necessary parallel between it and another, equally important module – *the motivational persistency*. The second objective was to exemplify the way in which the motivational implication was operationalized in a standardized questionnaire - M.I Questionnaire and to describe its main psychometric characteristics. The third objective of the study was to verify several characteristics of the M.I Questionnaire by relating its factors to different psychological variables: the factors of the Big Five model, those of tolerance to uncertainty, of the accentuated dimensions of personality or of the cognitive manner of processing information. The final study was done on a group of 765 subjects belonging to different types of organizations and it aimed at analyzing the relationships between the motivational implication factors and those of the employees' emotional implication at the working place. In the end, we shall draw several conclusions on the optimization possibilities of the M.I Questionnaire and on its usefulness for the evaluation of personality in an organizational context.

Résumé: Le premier objectif de cet étude a été celui d'analyser, de point de vue conceptuel, un module important de la motivation, c'est-à-dire *l'implication motivationnelle* et de proposer les différences nécessaires entre celui-ci et un autre, aussi important – *la persistance motivationnelle*. Le deuxième objectif a été de donner des exemples sur la modalité d'opéralisation de l'implication motivationnelle dans le cadre d'un questionnaire standardisé. Il s'agit du Questionnaire I.M. (Implication Motivationnelle). Au même objectif, on a circonscrit la description des principales propriétés psychométriques du questionnaire. Le troisième objectif de la recherche a été représenté de la vérification de quelques propriétés du Questionnaire I.M., faisant la connexion entre ses facteurs et des différentes variables psychologiques: les factuers du modèle Big Five, ceux de la tolérance à l'incertitude, des dimensions accentuées de la personnalité où du style cognitif de processer les informations. La recherche finale, réalisée sur un lot de 765 sujets provenant de différentes organisations, vise l'analyse des relations qui s'établissent entre les facteurs de l'implication motivationnelle et ceux de l'implication émotionnelle des employés au lieu de travail. À la fin, nous allons formuler quelques conclusions sur les possibilités d'optimisation du Questionnaire I.M. et sur la valeur de cette épreuve dans l'évaluation de la personnalité dans un contexte organisationnel.

Bibliografie

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 267-299. New York: Academic Press.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990's. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Constantin T. (2004). *Evaluarea Psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași.

Constantin T., Macarie A., Orzan A., Constantin L., Fodorea A. (2007a). Modelul Big Five al personalității; abordări teoretice și modelarea empirică a unui chestionar standardizat. (coautor). *Revista „Psihologia Resurselor Umane”*, nr. 7/2008.

Constantin, T., Iarcuczewicz, I., Constantin, L., Fodorea, A., Căldare, A. (2007b). Persistența motivațională și operaționalizarea ei în vederea evaluării potențialului motivațional individual. *Analele de Psihologie și Științe ale Educației*, Editura Universității „Al I. Cuza”, nr 1 / 2007 (in print).

Constantin T., Hojbotă, A., M., Niculescu, A., Iarcuczewicz, I., Amaliei C. (2008). Este modelul „personalităților accentuate” un model valid? Strategii de construcție a unui chestionar standardizat de evaluare a dimensiunilor accentuate ale personalității. *Revista de Psihologie Organizațională*, Nr 1, 2 /2008. (in print).

Eysenck, H.J. (1953). *The Structure of Human Personality*. London: Methuen.

Eysenck, H.J. and Eysenck, S.G.B. (1969). *Personality structure and measurement*. London: Routledge and Kegan Paul.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Ford, M. E. (1992) *Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs*. Newberry Park, CA: Sage.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75–170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kanfer, R., (1999). Measuring Health Worker Motivation in Developing Countries, in *Major Applied Research* 5, Working Paper 1. Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform Project, Abt Associates Inc.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self based processes. *Human Relations*, 52: 969-998.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kirton, M.J., (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 1976, 622-629.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory and research. *Academy of Management Review* 17 (1):80-88.

Meier G. și Albrecht M.H., (2003). The Persistence Process: Development of a Stage Model For Goal-Directed Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2003; 10; 43;

Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2001). Goal setting and goal striving. A. Tesser & N. Schwarz (Ed.), *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes* (pp. 329–348). Oxford, England: Blackwell.

Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal wellbeing: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 546-557.

Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.

Weiner, B. (1980). *Human Motivation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.