

**CONTRIBUȚII LA OPTIMIZAREA STĂRII DE BINE A CADRELOR DIDACTICE**  
**CONTRIBUTIONS TO OPTIMIZING THE WELL-BEING OF TEACHERS**

**LOSÎI Elena**, doctor în psihologie, conferențiar universitar,  
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

<https://orcid.org/0000-0002-5032-9993>

email: [losii.elena@upsc.md](mailto:losii.elena@upsc.md)

**Summary.** In recent years, employers are oriented to invest more and more in their employees, including the dimension of creating a state of well-being. Well-being at work is an important component of human resources, being one of the fundamental factors on which motivation, attitude towards work and general work efficiency depends. The given article reflects the results of a theoretical-experimental study regarding the verification of the effectiveness of a psychological intervention program in order to optimize well-being at work by training teachers in a positive attitude towards work, awareness of the needs achieved through work, increasing the level

of satisfaction by stimulating affiliation needs, developing interpersonal relationships within the work group and increasing group cohesion.

**Keywords:** well-being, employee, motivation, job satisfaction, mentality towards work.

În ultimii ani atestăm un interes sporit al angajatorilor pentru realizarea unui echilibru între sporirea productivității și riscul de epuizare a angajaților. Angajatorul contemporan tinde să investească nu doar în pregătirea profesională a angajatului lui, dar și în starea lui psihică, în dezvoltarea personală. Deși asupra stării de bine în diferite tipuri de organizații s-au făcut multe cercetări pe plan mondial, rămâne a fi o temă actuală și de mare interes ca subiect de cercetare. Având în vedere rolul mare pe care activitatea profesională îl are în viața fiecăruia este necesar ca psihologii să se implice activ în dezvoltarea și implementarea unor programe adaptate realităților organizaționale din Republica Moldova. Echilibrul între viața personală și cea profesională, atitudinea pozitivă față de muncă, relațiile interpersonale bune la locul de muncă, satisfacția profesională, motivația profesională înaltă, surse mobilizatoare generatoare de stres etc. reprezintă niște componente esențiale în crearea unei stări de bine în spațiul profesional [2, 3, 7, 8]. Existența acestui aspect în vizorul angajatorilor contribuie la sporirea beneficiilor și pentru oamenii din organizație, și pentru performanța organizației.

Fenomenul stării de bine în organizații a fost abordat ca subiect de studiu la nivel internațional, dar și național, la începutul anilor 90. Starea de bine este un concept multiaspectual care include atât sănătatea fizică, cât și sănătatea mentală și socială. Diferitele abordări ale acestui concept în organizații se referă la crearea unui mediu care să-i permită angajatului să își utilizeze la maximum potențialul pentru propria bunăstare și în beneficiul organizației pentru care muncește. Este un concept larg biopsihosocial, corelat cu satisfacția în viață, stima de sine, implicarea socială și sistemul de valori al unei persoane. Literatura de specialitate definește starea de bine la locul de muncă drept „un mediu care să promoveze o starea de mulțumire, care să le permită angajaților să se dezvolte și să își atingă cel mai înalt potențial pentru beneficiul lor și al organizației” [1, p. 346].

O abordare multidimensională a fenomenului stării de bine în organizații o regăsim în concepția lui Kupers, care consideră că starea de bine este un rezultat al diferitelor situații și relații care apar la toate nivelurile vieții în organizații: individual, colectiv, organizațional. Conform acestei abordări membrii unei organizații resimt starea de bine fizic și psihic, în diferite contexte și situații prin care trece organizația și angajații săi. Toți cei implicați în procesele organizaționale vor percepe întotdeauna aceste realități cu ajutorul corpului lor, dintr-o perspectivă intenționată și conștientă. Astfel, atmosfera, climatul din cadrul organizației este fundamentul de la care emerge starea de bine, deoarece oamenii trăiesc efectiv în organizații, mai ales în ultimii ani, nu se gândesc doar la sarcinile alocate [1, p. 348].

Starea de bine **fizică** este una foarte importantă, pentru că ea înseamnă sănătate, fără de care celelalte lucruri nu sunt posibile. Sub aspect **cognitiv**, a fi într-o stare de bine înseamnă a avea realizări și succes în domeniul în care activezi, dar și a continua să înveți pentru a-ți dezvolta competențele. La nivel **social**, starea de bine presupune existența unor relații bune, pozitive, cu implicarea și participarea activă la viața comunității, un comportament empatic față de cei cu care se interacționează. Din punct de vedere **emoțional**, starea de bine implică o bună gestionare a emoțiilor și autocontrol, o tendință către reflecție și construire a capacității de a fi rezilient și de a ști să faci față și să depășești diverse situații mai puțin plăcute. Starea de bine **spirituală** presupune modul etic în care persoana trăiește și acționează și normele morale care îi reglementează viața.

Psihologia pozitivă și studiile lui Martin Seligman, arată că oamenii ajung să fie într-o stare de bine (au un nivel ridicat de *împlinire personală și profesională*) dacă există următoarele cinci elemente de bază, structurate în așa-numitul Model PERMA (Figura 1): *emoții pozitive, implicare, relații pozitive, semnificații / scopuri înalte, realizări / succese / reușite* [8].

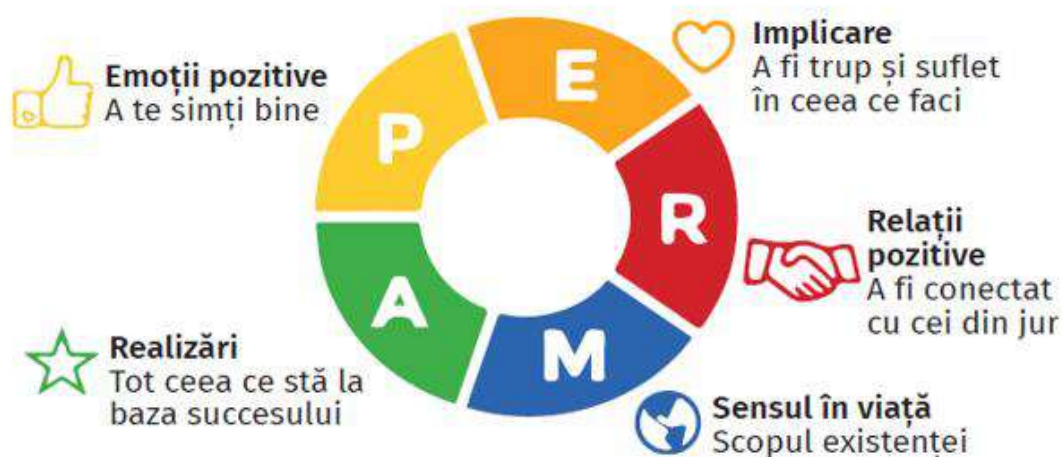


Figura 1. Modelul structural al stării de bine PERMA (M. Seligman)

Noi ne-am propus să optimizăm starea de bine într-o organizație și anume într-o școală. Am presupus că în condiții special organizate se poate influența starea de bine a cadrelor didactice prin dezvoltarea unei atitudini bune față de muncă și sporirea satisfacției de muncă, conștientizarea necesităților realizate prin muncă, stimularea trebuințelor de afiliere, dezvoltarea relațiilor interpersonale din cadrul colectivului de muncă. Satisfacția în muncă reprezintă o componentă importantă a resurselor umane fiind unul dintre factorii fundamentali de care depinde eficiența generală a muncii.

Numeroasele studii cu referire la factorii motivaționali care contribuie la crearea unei stări de bine atestă că aceștia pot fi: salariul, condițiile de muncă, trebuințele (fiziologice, de securitate, de stimă și statut, de cooperare, afiliere și apartenență la grup, de stimă și statut, de autorealizare), existența unei echități între efort și recompensă, consolidarea rezultatelor obținute în procesul

muncii prin diferite mijloace (salariu, prime, avansări etc.) [5, p. 118]. Creșterea satisfacției muncii poate fi asigurată prin: crearea unui mediu securizat, reducerea riscului de accidente, folosirea uneltelor, utilajelor și mașinilor adaptate la posibilitățile umane, îmbunătățirea relațiilor umane, a condițiilor sociale ale muncii, participarea în procesul de luare a deciziilor, stimularea și motivarea personalului, pregătirea și perfecționarea profesională continuă.

Pentru verificarea eficienței experimentale a programului elaborat au fost constituite 2 echipe, a câte 5 persoane, care au format grupul experimental și grupul de control. Am comparat rezultatele inițiale ale subiecților din cele două grupuri, aplicând criteriul U Mann-Whitney pentru eșantioane independente. La compararea celor 2 grupuri nu am constatat diferențe semnificative, deci, putem afirma că cele 2 grupuri au fost constituite respectând omogenitatea lor. Pentru crearea conținutului experimentului formativ au fost utilizate exerciții din cadrul Psihodramei și terapiei experiențale. Programul a fost constituit din 3 blocuri: etapa de cunoaștere interpersonală și de creare a unei atmosfere de colaborare, cunoașterea de sine și crearea confortului în echipa de muncă. Ședințele realizate la această au oferit participanților posibilități de explorare a caracteristicilor personale și de exersare a diferitor modalități de exprimare a gândurilor și emoțiilor. La această etapă s-a încercat valorificarea caracteristicilor pozitive ale membrilor grupului, s-a creat o ambianță în care fiecare să se simtă valoros, respectat și apreciat, s-a stabilit o atmosferă prietenoasă, de ajutor reciproc, de încredere, bunăvoință și comunicare deschisă. Activitățile incluse în program au fost orientate spre realizarea următoarelor obiective: autocunoaștere, înțelegerea sentimentelor legate de muncă, crearea unei oportunități pentru întărirea sentimentelor pozitive și eliberarea de cele negative, rezolvarea conflictelor, crearea coeziunii de grup, conștientizarea nevoilor pe care le are fiecare participant cu referire la carieră, identificarea impedimentelor ce se află în calea succesului, îmbunătățirea performanței personale etc. [1, 4].

După realizarea programului de intervenție psihologică am repetat testarea, atât în grupul experimental, cât și în cel de control [6]. Analiza rezultatelor obținute la retestare ne permite să constatăm progresele produse la subiecții implicați în experimentul formativ. În ceea ce privește *mentalitatea față de muncă* (figura 2), remarcăm o dinamică pozitivă (media test e 4, media retest e 4,86) – participanții la programul de intervenție nu mai exprimă o atitudine atât de negativă față de muncă, văzând-o ca „un rău necesar”, ei au început să descopere mai multe aspecte pozitive ale activității lor de muncă.

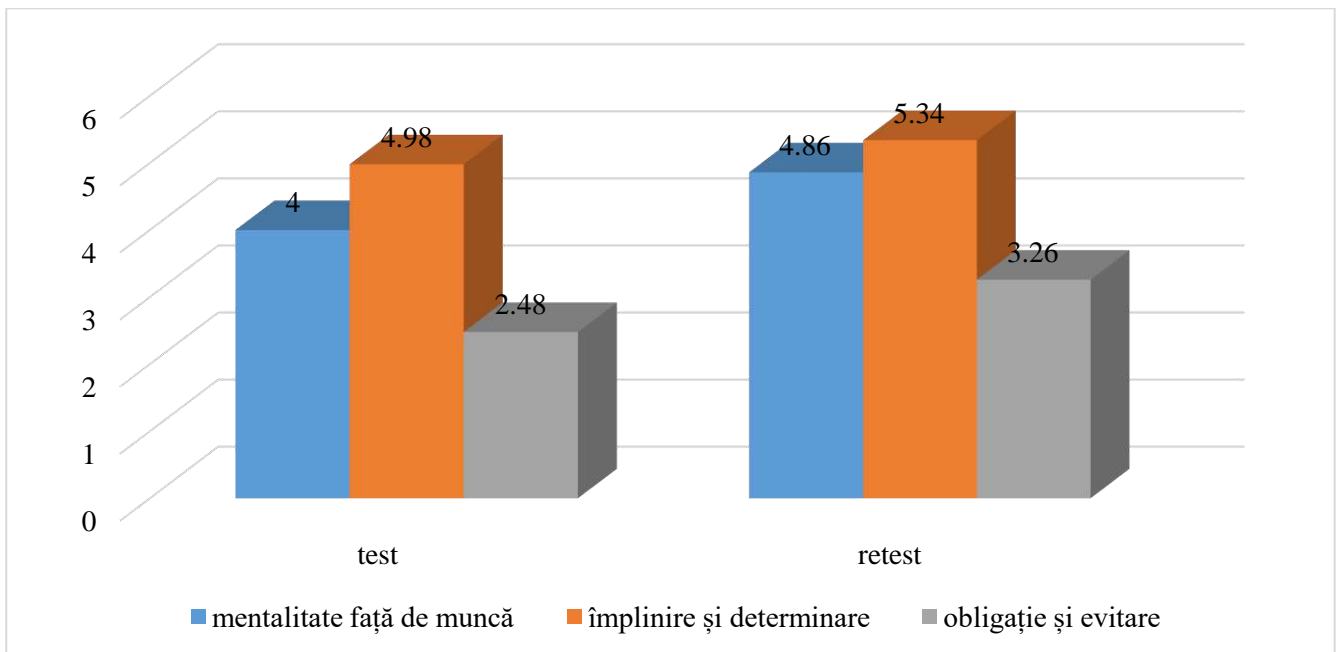


Figura 2. Valorile medii test și retest la factorii chestionarului „Mentalitate față de muncă”, grup experimental

La fel, constatăm o dinamică pozitivă în ceea ce privește perceperea muncii ca pe un factor de *împlinire*: media test e 4,98, media retest e 5,34. Totodată, munca este mai puțin considerată de către subiecții din grupul experimental ca o *obligație* obositoare: media test e 2,48 media retest e 3,26. Comparând rezultatele test și retest cu ajutorul testului Wilcoxon (metodă neparametrică de determinare a semnificației diferențelor pentru eşantioane perechi) am identificat diferențe semnificative la factorul mentalitate față de muncă ( $Z = -2,023$ ,  $p = 0,043$ ) și la factorul obligație și evitare ( $Z = -2,06$ ,  $p = 0,039$ ).

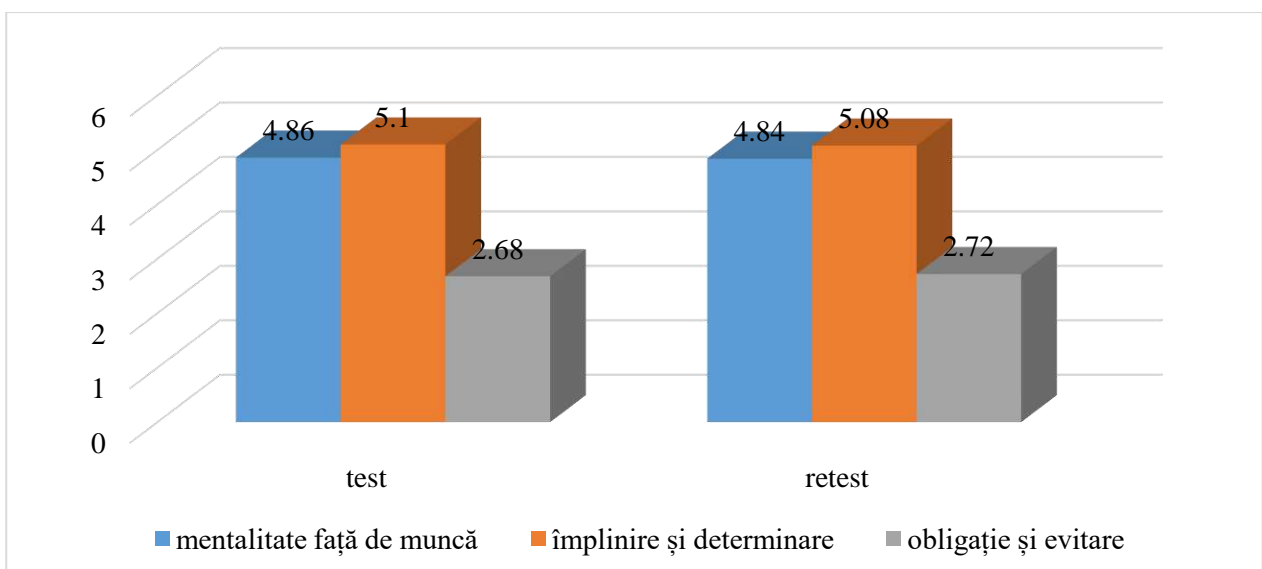


Figura 3. Valorile medii test și retest la factorii chestionarului „Mentalitate față de muncă”, grup de control

Analiza valorilor medii test și retest în grupul de control prezentate în figura 3 pune în evidență faptul că ele diferă doar cu câteva sutimi, ceea ce nu modifică considerabil percepțiile și atitudinea subiecților față de muncă. Compararea statistică a datelor test și retest în acest grup nu a identificat diferențe semnificative.

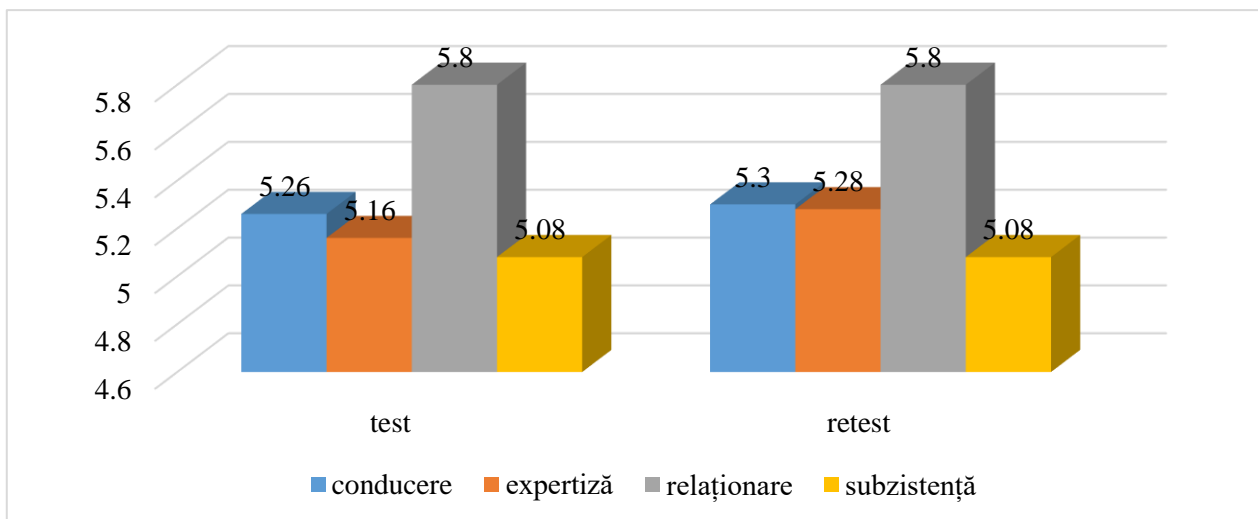


Figura 4. Valorile medii test și retest la factorii chestionarului „Dominante motivaționale”, grup experimental

În ceea ce privește *dominantele motivaționale*, comparând în grupul experimental valoarea medie din prima testare cu valoarea medie de la testarea repetată, constatăm o diferență doar la 2 factori: *conducere* (*trebuințe de putere*) și *expertiză* (*trebuințe de realizare*). Deci, la cadrele didactice implicate în programul de intervenție psihologică s-a intensificat puțin dorința de a-i influența pe cei din anturajul său, de a conduce sau de a nu depinde de alții, precum și tendința de a excela în cadrul activităților în care se angajează și de a fi considerat un expert. Totuși, aceste diferențe nu sunt statistic semnificative.

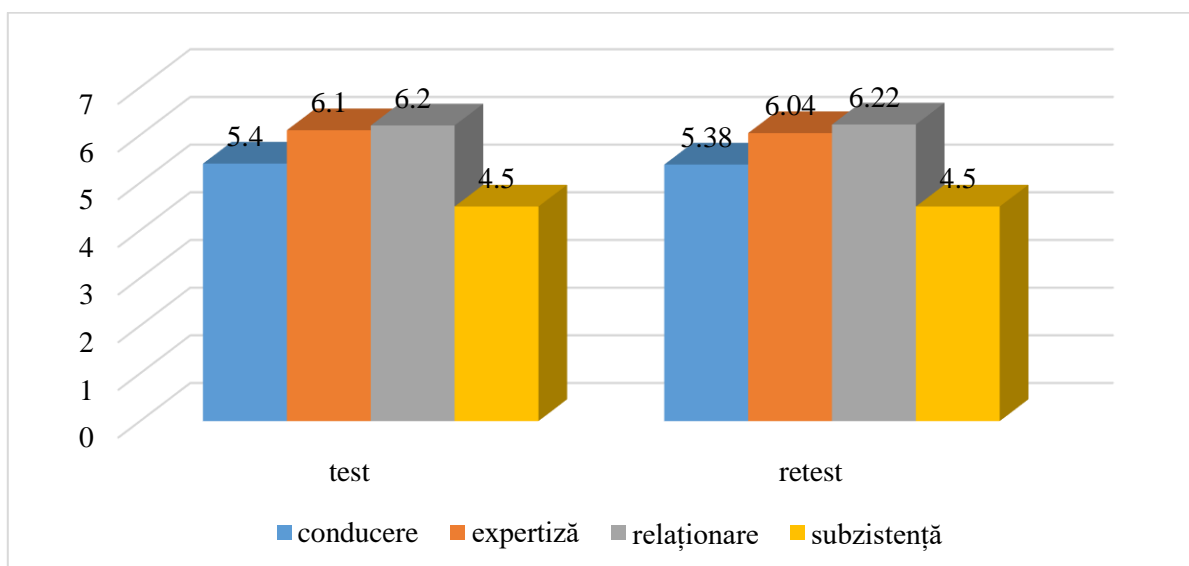
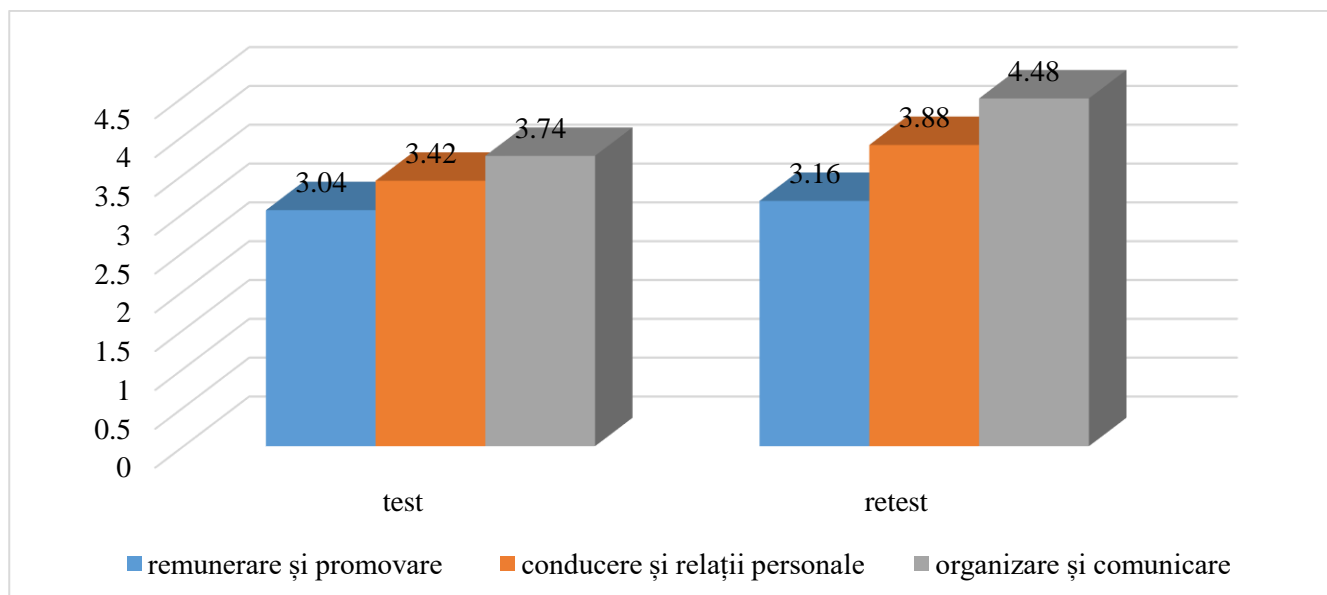


Figura 5. Valorile medii test și retest la factorii chestionarului „Dominante motivaționale”,

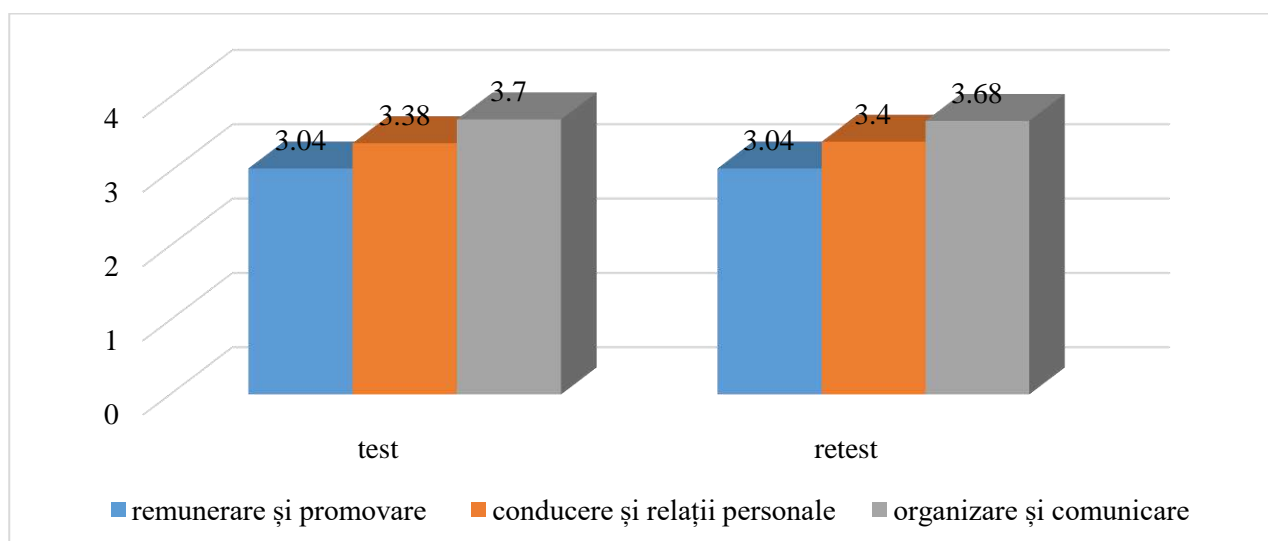
*grup de control*

Și în grupul de control remarcăm mici diferențe a mediilor în cele 2 momente de testare, totuși, aceste diferențe nu sunt semnificative din punct de vedere statistic.



*Figura 6. Valorile medii test și retest la factorii chestionarului „Satisfacție în muncă”, grup experimental*

Analizând dinamica satisfacției de muncă în grupul experimental, constatăm progrese la toți cei 3 factori, totuși, insatisfacția cu privire la recompensa pentru munca pe care o prestează nu s-a schimbat semnificativ. În schimb am identificat diferențe semnificative la factorul *conducere și relații interpersonale* ( $Z = -2,023$ ,  $p = 0,043$ ) și la factorul *organizare și comunicare* ( $Z = -2,032$ ,  $p = 0,042$ ), adică s-a intensificat satisfacția participanților cu privire la climatul social și relațiile de muncă și cu privire la modul în care munca este organizată și realizată.



*Figura 7. Valorile medii test și retest la factorii chestionarului „Satisfacție în muncă”, grup experimental*

### *grup de control*

Modificările produse în rezultatele subiecților din grupul de control la factorii satisfacției față de muncă nu sunt semnificative din punct de vedere statistic. Deci, putem afirma că dominantele motivaționale, mentalitatea față de muncă și satisfacția față de muncă nu suportă modificări considerabile, semnificative odată cu trecerea timpului – profesorii pot păstra aceeași atitudine pe parcursul a câteva luni sau chiar ani.

În concluzie, la subiecții din grupul experimental am constatat o dinamică pozitivă a mentalității față de muncă, participanții la programul de intervenție nu mai exprimă o atitudine atât de negativă față de muncă, au început să perceapă munca mai mult ca pe un factor de împlinire și mai puțin ca o obligație obositoare. Aceste diferențe sunt statistic semnificative. În ceea ce privește dominantele motivaționale, am constatat că la participanții la programul de intervenție psihologică s-a intensificat puțin dorința de a-i influența pe cei din anturajul său, de a conduce sau de a nu depinde de alții, precum și tendința de a excela în cadrul activităților în care se angajează și de a fi considerat un expert. Totuși, aceste diferențe nu sunt statistic semnificative. Analizând dinamica satisfacției de muncă în grupul experimental, constatăm progrese la toți cei 3 factori, totuși, satisfacția scăzută cu privire la recompensa pentru munca pe care o prestează nu s-a schimbat semnificativ. În schimb, am identificat diferențe semnificative la factorul conducere și relații interpersonale și la factorul organizare și comunicare, adică s-a intensificat satisfacția participanților cu privire la climatul social și relațiile de muncă și cu privire la modul în care munca este organizată și realizată. Pentru ca satisfacția față de muncă, dominantele motivaționale și mentalitatea față de muncă să se schimbe, este necesar de intervenit prin activități bine gândite, orientate spre conștientizarea necesităților realizate prin muncă și prin stimularea trebuințelor de afiliere, dezvoltarea relațiilor interpersonale din cadrul colectivului de muncă. Programul de intervenție psihologică a contribuit la schimbarea atitudinii față de muncă și intensificarea satisfacției de muncă a profesorilor.

Deci, starea de bine a angajaților implică acțiuni responsabile din partea mai multor agenți. Angajatul însuși este responsabil pentru modul în care își distribuie și își conservă energia între rolurile complexe aferente activității profesionale și vieții de familie. Modul în care își exercită aceste roluri poartă amprenta personalității sale, a abilităților lui cognitive și emoționale, a disponibilității de a dezvolta noi competențe și de a adopta noi atitudini pe măsură ce descoperă ineficiența resurselor personale actuale. Managerii, la fel, sunt responsabili de crearea și asigurarea unui spațiu în care angajații să își poată realiza sarcinile de lucru în mod flexibil și independent, un spațiu liber de presiuni, critici, suspiciuni, intoleranță etc., un mediu bazat pe încredere și respect reciproc. La toate aceste niveluri de intervenție activitatea psihologului poate constitui un factor de stimulare, educație, susținere și potențare a unor schimbări pozitive în atitudinile și motivația



actorilor sociali implicați. Indiferent în care tip de intervenție are loc acordarea ajutorului (consiliere, psihoterapie sau ședințe de training), ea va fi direcționată spre acele dimensiuni în care psihologul identifică un deficit sau un dezechilibru (emoții, atitudini, nivelul de frustrare și stres etc.). Important este ca psihologul să abordeze problema optimizării stării de bine în organizație într-o manieră sistemică, cunoscând faptul că variabilele cu impact asupra sănătății mintale se interpătrund în mod complex pentru a menține o stare de echilibru și de adaptare a angajaților la orice nivel ierarhic. Succesul unei organizații constă în capacitatea angajaților săi de a se adapta rapid la schimbare. Adevărata provocare pe care o oferă viitorul nu se referă doar la schimbarea tehnologiilor moderne, ci și la schimbarea percepțiilor, atitudinilor, modul de gestionare a stării cognitive și emoționale, modul de acceptare și confruntare cu schimbarea. Și pentru aceasta este necesar de elaborat măsuri organizaționale orientate spre menținerea și sporirea stării de bine în organizații. Avram E. și Cooper C. menționează că una din soluțiile de creștere a adaptabilității organizațiilor la mediile interne și externe este schimbarea practicilor și procedurilor de motivare, de diminuare a stresului organizațional, de creștere a satisfacției în muncă, de reducere a fluctuației și a absenteismului, de menținere a sănătății angajaților, respectiv, a stării de bine în organizații [1, p.366].

#### **Bibliografie:**

1. AVRAM, E., COOPER, C.L. *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008. ISBN 978-973-46-0808-9
2. BOGATHY, Z. *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-536-6
3. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. ISBN 978-973-46-0428-9
4. DALAT, Y. *Ghidul reușitei tale profesionale*. Iași: Editura Polirom, 2003. ISBN 973-681-287-1
5. ILIESCU, D., ȚÂNCULESCU-POPA, L., *Diagnoza organizațională*. Iași: Polirom, 2023. ISBN 978-973-46-94-89-1
6. LOSÎI, Elena. *Psihodiagnostic organizațional, recrutare, selecție și evaluare profesională: Culegere de teste*. Chișinău: CEP UPSC, 2023. 193 p. ISBN 978-9975-46-810-7 (PDF)
7. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. vol.1, Iași: Polirom, 2007. ISBN 973-681-681-8
8. SZENTAGOTAI-TĂTAR, A., DAVID, D. *Tratat de psihologie pozitivă*. Iași: Politorm, 2017. ISBN 978-973-46-6234-0