

STUDII ȘI CERCETĂRI

Adaptarea culturală a scalei Satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă în context românesc

LAVINIA ȚÂNCULESCU

Scoala Națională de Studii Politice și Administrative, București, România

DRAGOȘ ILIESCU

Universitatea București, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, București, România

Abstract

This paper presents the cultural adaptation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale (*Work-related Basic Need Satisfaction scale*, W-BNS, Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2010) in Romania, with description of the two surveys conducted as part of the adaptation process and the psychometric features of the adapted intermediary and final forms of the instrument. The focus is on the reliability related aspects, exploratory analysis of the factorial structure, the confirming approaches and a comparison with the Belgian normative sample, the cultural environment within which the scale was initially created and tested. The article discusses the implications of applying the instrument in the Romanian organizational structure with a view to structuring various human capital related practices, which should prove their efficiency in time.

Keywords

basic need satisfaction, cultural adaptation, *Work-related Basic Need Satisfaction scale*

Rezumat

Articolul tratează adaptarea culturală a scalei Satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă (SNPM) (*engl. Work-related Basic Need Satisfaction scale*, W-BNS, Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2010), în România, cu descrierea celor două studii desfășurate în cadrul procesului de adaptare și a caracteristicilor psihometrice a formei intermediare și finale a instrumentului. Se evidențiază aspectele legate de fidelitate, analiza exploratorie a structurii factoriale, abordările confirmatorii și o comparație cu eșantionul normativ belgian, mediul cultural în care a fost inițial creată și testată scala. Se discută despre implicațiile aplicării instrumentului în spațiul românesc organizațional, în vederea structurării unor practici legate de motivarea capitalul uman care să-și demonstreze, în vreme, eficiența.

Cuvinte cheie

satisfacerea nevoilor psihologice, adaptare culturală, scala *Satisfacerea necesităților psihologice la locul de muncă*.

Résumé

L'article traite de l'adaptation culturelle de l'Echelle de Satisfaction des Besoins Fondamentaux au Travail (*Work-related Basic Need Satisfaction scale*, W-BNS, Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2010) en Roumanie. Il décrit les deux étapes du processus d'adaptation de l'outil et les caractéristiques psychométriques correspondant aux étapes *intermédiaire* et *finale* de ce processus. Il souligne certains aspects liés à la fidélité, l'analyse exploratoire de la structure factorielle, les approches confirmatoires et une comparaison à l'échantillon normatif belge qui a servi initialement à la création et à l'évaluation de l'échelle. Il aborde également les implications de la mise en

pratique de l'outil dans le contexte du travail roumain. On définit ainsi des pratiques liées à la motivation d'un capital humain qui pourra, dans le temps, prouver son efficacité.

Mots-clés

satisfaction des besoins fondamentaux, adaptation culturelle, Echelle de *Satisfaction des Besoins Fondamentaux au Travail*

Introducere

O paletă largă de variabile pot influența opțiunea unei persoane de a rămâne sau părăsi organizația în care lucrează, de exemplu: industria în care activează (Cohen, Swartz, 1980), ambiguitatea de rol, conflictul de rol, conflictul viață personală-viață profesională, satisfacția cu munca, angajamentul organizațional (Good, Sisler, Gentry, 1988), controlul perceput asupra actului decizional și asupra eficienței personale (Parker, 1993), rețelele sociale sau congruența valorică dintre persoană și organizație (Moynihan și Pandey, 2008).

Considerăm, însă, că există aspecte puțin investigate până acum cu privire la modul în care organizațiile aleg să alinieze angajații conform unor norme și valori interne și cum, odată aliniați, angajații devin mai mult sau mai puțin productivi, respectiv dezvoltă, în timp, angajament organizațional crescut și loialitate față de organizație.

În demersul de adaptare culturală a instrumentului SNPM, am pornit de la necesitatea analizei situației în care angajaților li s-ar valoriza caracterul de unicitate ca expresie a trăsăturilor lor de personalitate și /sau a altor factori ce pot determina în angajat percepția de a se simți special la muncă (de exemplu, satisfacerea necesităților sale psihologice la muncă, setul său de valori, stilul de muncă). În acest fel, tendința de aliniere a practicilor și persoanelor într-o organizație (Masunaga și Hitchcock, 2011) ar putea fi considerată nu întotdeauna ca fiind de dorit, tocmai datorită aspectelor de natură personală ce caracterizează angajații și care intră în atenția companiei angajatoare mult după finalizarea procesului de selecție.

La jumătatea secolului trecut, Maslow (1943) propune teoria sa cu privire la motivația umană și distinge cinci paliere de existență a trebuințelor unei persoane. Teoria sa este considerată la ora actuală depășită, existând voci care au început să construiască

la mai puțin de un deceniu argumente paralele în vederea modificării perspectivei asupra motivației umane și să adapteze aceste tipuri de nevoi pentru medii diferite de utilizare ulterioară. Doar ca exemplu, în lucrarea sa, *The Achieving Society*, McClelland (1961) discută despre trei factori motivatori care apar la orice persoană angajată într-o activitate, într-o proporție mai mare sau mai mică și o definesc, respectiv îi definesc acțiunile, respectiv nevoia de a realiza, nevoia de putere și nevoia de afiliere, punând un accent deosebit pe nevoia de realizare a unei persoane.

La o jumătate de secol după acest moment, meta-teoria auto-determinării (TAD) (*engl. Self Determination Theory, SDT*, Deci și Ryan, 2000; Ryan și Deci, 2000), devine unul dintre cele mai importante și robuste cadre contemporane de analiză a nevoilor psihologice care sunt, de data aceasta, plasate în registrul aspectelor înnăscute, comparativ cu punctul de vedere susținut de McClelland (1961) care consideră aceste aspecte ca fiind învățate.

Nevoile psihologice în linie cu TAD și transpuse în SNPM

Conform TAD, există trei tipuri de nevoi pe care o persoană e necesar să le aibă satisfăcute, pentru rezultate optime, în domeniul diferite ale vieții. Aceste trei tipuri de nevoi: nevoia de autonomie, nevoia de competență și nevoia de relaționare creează un set personal de instrumente, obligatoriu a fi luat în considerare (satisfăcut și, implicit, observat), pentru ca o persoană să își atingă, de exemplu, obiectivele stabilite la locul de muncă (Ryan și Deci, 2000).

Scala Satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă (SNPM) (Van den Broeck și colab., 2010) a fost construită pornind de la ideile postulate de TAD. Adaptarea SNPM în România a vizat aducerea în context românesc a unui instrument care să contribuie

la generarea unor argumente științifice în cadrul demersurilor legate de creșterea gradului de motivare al angajaților în vederea creșterea performanței profesionale și retenției acestora în organizații. Concret, considerăm că o atenție crescută ar trebui oferită aspectelor ce blochează satisfacerea necesităților psihologice ale angajaților, în special datorită apariției costurilor asociate pe care frustrarea acestor nevoi le implică.

De exemplu, Gagné și Deci (2005) au demonstrat că atitudinile angajaților legate de locul de muncă sunt pozitiv influențate de prezența unui climat de lucru care facilitează apariția motivației de natură intrinsecă prin satisfacerea celor trei nevoi: de autonomie, de competență și relaționare. Cu alte cuvinte, cu cât organizațiile ar fi mai conștiente de faptul că este necesar să fie implementate soluții concrete ce generează și mențin un tip de climat de lucru ce permite satisfacerea celor trei necesități psihologice descrise de TAD, cu atât implicarea angajaților ar fi mai robustă și prin urmare persistentă în timp, iar angajații ar fi mai implicați, mai productivi și mai ușor de reținut în cadrul organizației. În cadrul unui editorial al Anjei van den Brock (2012), se menționează colecția de aspecte cu care satisfacerea nevoilor de bază corelează și determină stări de funcționare optime în termeni de: stare de bine (legată de un grad de satisfacție și implicare la locul de muncă mai ridicat și un grad mai scăzut de epuizare), atitudine pozitivă (grad ridicat de angajament față de organizație precum și pregătire pentru schimbare) și de comportament adaptativ (un grad crescut de performanță în muncă și scăzut de devianță organizațională (Lian, Ferris și Brown, 2012; Lynch, Plant și Ryan, 2005; Van den Broeck și colab., 2010). De asemenea, o trecere amplă în revistă a principalelor implicații pozitive pe care satisfacerea nevoilor de bază le are în crearea stării de bine psihologice este realizată și de autorii acestei teorii, Deci și Ryan (2008).

Găsim esențial să menționăm faptul că principala diferență pe care meta-teoria SDT o propune față de restul teoriilor legate de motivație este aceea că acești trei „nutrienți necesari”, așa cum denumesc autorii (Ryan și Deci, 2000) cei trei factori despre care am amintit, sunt înnașcuți, omul fiind în mod

natural înclinat să își ofere experiența satisfacerii acestora, respectiv a stabilirii unei stări de bine psihologic (*engl.* well-being) și, prin urmare, să își caute, pentru acest scop, cel mai propice mediu. În acest context, starea de bine psihologică a fost evaluată și înțeleasă ca prezența vitalității și stării de auto-actualizare și absența stărilor de anxietate, depresie și a simptomelor somatice (Ryan și Deci, 2000), iar cei trei factori motivatori sunt antecedente critice ale stării de bine psihologic și nu indicatori ai acesteia (Ryff, 1989).

Autorii mai specifică faptul că acești trei factori trebuie înțeleși ca nevoi psihologice pentru că aceștia „integrează la un nivel semnificativ dinamic o varietate de fenomene pornind de la suprimarea motivației intrinseci prin intermediul recompenselor și starea de alienare asociată cu sentimentul de a fi controlat la locul de muncă, până la beneficiile oferite de integrarea completă a valorilor existente în grupul de care aparții, la renunțarea la stilul de viață materialist și dezvoltarea atașamentelor securizante în relații punctuale, printre ceilalți” (Ryan și Deci, 2000, p.326).

Prezentul articol nu își propune să abordeze într-o manieră extensivă definirea celor trei factori sau argumentele legate de alegerea acestora ca factori motivatori principali în defavoarea altora precum securitate, sens personal sau stimă de sine. De asemenea, nu se încearcă prezentarea aspectelor critice cu privire la teoria TAD. Aceste detalieri sunt pe larg prezentate în articolele care prezintă în extenso meta-teoria SDT, fie că sunt păreri pro, fie contra (Pyszczynski, Greenberg și Solomon, 1997; Ryan și Deci, 2000; Deci și Ryan, 2000; 2008; Van den Broeck și colab., 2010).

Prezentul articol își propune să descrie procesul adaptare a scalei SNPM (Van den Broeck. et. al., 2010), în România și caracteristicile psihometrice a formei intermediare și finale a instrumentului.

Considerăm a fi esențial să punctăm, în rezumat, anumite aspecte derivate din literatura care a stat la baza constituirii și dezvoltării ulterioare a teoriei TAD.

În primul rând, este de menționat faptul că aceste *trei ingrediente* sunt înnașcute, iar diferențele inter-individuale derivă din forța

cu care o anumită nevoie este trăită la nivel subiectiv, fapt ce conduce persoana la a își satisface respectiva nevoie în vederea obținerii stării de bine psihologice (Ryan și Deci, 2000).

Un al doilea aspect important legat de aceste nevoi este acela că acestea nu sunt definite ca fiind dependente de sarcinile de muncă, respectiv de condițiile impuse de mediul extern sau ca fiind caracteristice acestuia (Van den Broeck și colab., 2010), ci mai degrabă ca experiențe personale legate de nevoia de a trăi sentimentul afilierii, sentimentul de a fi competent și sentimentul alegerii libere (chiar dacă aceasta poate presupune și alegerea ca un altul să ia decizia în locul tău). Prin urmare, e important să privim aceste nevoi din perspectiva subiectului (intern) și nu a obiectului (extern), chiar dacă, în cazul nevoii de relaționare se discută de afilierea de obiect(e) extern(e) – în linie, precum sugerează autorii instrumentului original, cu teoria atașamentului aparținând lui Bowlby (1969).

Un al treilea aspect important este acela că toate cele trei nevoi apar, într-o anumită măsură și formă în procesul de definire a sensului personal, fie că vorbim de (a) nevoia de relaționare, înțelesă ca o stare subiectivă de conectare cu ceilalți, (b) nevoia de a te simți competent, respectiv eficient în gestionarea mediului (Deci și Ryan, 2000) și a aspectelor vieții, manifestarea forței unei persoane de a-și defini un sens personal și (c) nevoia de autonomie, respectiv de a percepe un sentiment de libertate profundă în relație cu ceilalți și cu scopurile personale, formulate în linie cu setul de valori personale (Ryan și Deci, 2000).

Metodă

Procedură și Participanți

Procesul de adaptare culturală al SNPM a fost desfășurat pe parcursul a două studii consecutive, în care au fost utilizate două eșantioane independente de participanți, însumând 624 de respondenți.

Primul eșantion a fost alcătuit din 483 de angajați din România (58.2% femei; vârste cuprinse între 19 și 65 de ani cu $M = 35.37$ și $SD = 9.86$), care au completat prima formă

tradusă a scalei. Pentru recrutarea și, respectiv, includerea în studiu a participanților, s-a recurs la tehnica bulgărelui de zăpadă, sub asigurarea confidențialității. Un număr de 478 de chestionare au fost considerate a fi valide și au stat la baza generării rezultatelor.

Al doilea eșantion a fost alcătuit din 141 de participanți (69.5% femei; vârste cuprinse între 22 și 62 de ani cu $M = 31.89$ și $SD = 9.30$), angajați în mediul privat românesc, cărora le-a fost administrat on-line a doua versiune a traducerii. Recrutarea în cazul celui de-al doilea eșantion a fost făcută printr-un anunț on-line de participare voluntară și confidențială la un studiu independent.

Caracteristicile eșantioanelor incluse în cele două studii sunt prezentate în Tabelul 1. Se poate observa structura eterogenă echilibrată a ambelor eșantioane în termeni de dimensiune a organizației angajator și de nivel profesional, cu un accent mai mare pe angajații care ocupă posturi de specialiști, funcționari, experți. De asemenea, eșantioanele celor două studii au inclus cu precădere angajați din mediul privat și mai puțin din sectorul de stat sau independenți. În primul a fost inclus un procent relativ scăzut de participanți care dețineau funcții de conducere (13.7%), fapt care a fost ușor echilibrat în al doilea eșantion (34.0%).

La construirea scalei, autorii au rulat o serie de analize statistice care să verifice caracteristicile psihometrice ale scalei: fidelitate, validitate de criteriu, validitate divergentă, validitate predictivă.

Pentru rațiuni de verificare a transferabilității calităților psihometrice, au fost efectuate parte dintre aceste analize statistice, etapele întregului proces fiind descrise în Tabelul 2.

Din lista de criterii utilizate de autorii SNPM pentru măsurarea validității de criteriu a scalei, au fost preluate cinci criterii din aria funcționării angajaților, mai exact: implicarea în muncă (ca aspect esențial în identificarea stării de bine psihologic), vigoarea (parte a implicării în muncă), angajamentul organizațional (afectiv), performanța și intenția de plecare. Pentru măsurarea acestor criterii au fost utilizate instrumente compatibile cu cele utilizate în studii

original (vezi pentru detalii secțiunea *Instrumente*).

Tabelul 1. *Caracteristici demografice ale participanților din eșantioanele celor două studii*

	Studiul 1	Studiul 2
N	483	141
Gen		
Masculin (%)	41.0	29.1
Feminin (%)	58.2	69.5
Nedeclarat (%)	.8	1.4
Vârsta		
Interval (ani)	19-65	22-62
M (ani)	35.37	31.89
SD (ani)	9.86	9.30
Nivel profesional		
Muncitori (%)	14.6	.7
Personal administrativ (%)	25.0	6.4
Specialiști, funcționari, experți (%)	52.1	56.0
Cadre superioare, manageri (%)	8.3	34.8
Nedeclarat (%)	.6	2.1
Funcție de conducere		
Da (%)	13.7	34.0
Nu (%)	86.3	64.5
Nedeclarat (%)	-	1.4
Tip de contract de muncă		
Pe perioadă nedeterminată (%)	91.3	87.2
Pe perioadă determinată (%)	7.5	9.2
Temporar (%)	1.2	2.1
Nedeclarat (%)	-	1.4
Sector de activitate		
Sector privat (%)	65.2	83.7
Sector de stat (%)	31.9	9.2
Independent (%)	2.9	7.1
Nedeclarat (%)	-	-
Dimensiunea organizației angajator		
0-9 angajați (%)	18.7	2.6
10-49 angajați (%)	28.2	17.0
50-99 angajați (%)	18.3	7.8
100 – 249 angajați (%)	1.6	12.1
250 – 499 angajați (%)	3.9	17.0
500 – 999 angajați (%)	7.7	11.3
1000 angajați sau mai mult (%)	12.7	14.2
Nedeclarat (%)	.2	-

Tabelul 2. Desfășurarea etapelor procesului de adaptare culturală al SNPM pe cele două eșantioane

	Studiul 1 Eșantionul 1	Studiul 2 Eșantionul 2
Etapa 1 Traducerea și retroversiunea scalei (18 itemi)		
Etapa 2 Fidelitate	x	
Etapa 3 Analiza factorială exploratorie	x	
Rotație Procrustes	x	
Analiza factorială confirmatorie (7 modele)	x	
Etapa 4 Validitate de criteriu	x	
Etapa 5 Re-traducere și retroversiune (5 itemi)		x
Etapa 6 Fidelitate		x
Etapa 7 Analiza factorială exploratorie		x
Analiza factorială confirmatorie (5 modele)		x

Instrumente

Pentru ambele studii a fost folosită scala Satisfacerea nevoilor psihologice la locul de muncă (SNPM) (Van den Broeck și colab., 2010), care a fost construită și testată inițial pe patru eșantioane, vorbitoare de limbă olandeză, din Belgia. Pentru adaptarea în spațiul românesc a fost utilizată versiunea cu 18 itemi a scalei. Instrumentul este alcătuit din trei sub-scale, fiecare cu câte 6 itemi. O primă sub-scală are în vedere evaluarea satisfacerea nevoii de relaționare (6 itemi, ex.: “La locul de muncă simt că fac parte dintr-un grup”), a doua sub-scală, satisfacerea nevoii de a se simți competent (6 itemi, ex.: “Mă simt competent/ă ca angajat”) și a treia sub-scală, satisfacerea nevoii de autonomie (6 itemi, ex.: “Simt că pot fi eu însumi/însămi la locul de muncă.”). Pentru toți itemii au fost folosită o scală de răspuns Likert în 5 puncte, variind de la 1 (“Total dezacord”) la 5 (“Total de acord”). Scala a fost aplicată în două versiuni de traducere, diferența între cele două versiuni constând în aceea că, în cazul versiunii celei de-a doua au fost retraduși o serie de cinci itemi (considerați problematici, în urma

analizelor statistice). Procedura aplicată a fost cea clasică, de traducere – retroversiune (pentru primul studiu pentru cei 18 itemi ai scalei, iar pentru cel de-al doilea studiu, pentru cei 5 itemi identificați a fi problematici, respectiv care, fie nu încărcău pe aceiași factori ca în cazul chestionarului original, fie obținuseră un indice Tucker de congruență sub valoarea 6 (vezi, pentru detalii, secțiunea *Rezultate*).

Ca și în cazul studiului original, implicarea în muncă a fost măsurată cu Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma și Bakker, 2002). Chestionarul are itemi de tipul: „La locul de muncă, simt că explodez de energie” care țin de subscala vigoare ($\alpha = .83$). Pornind de la faptul că sub-scala vigoare a fost considerată componenta principală a implicării în muncă (González-Romá, Schaufeli, Bakker și Lloret, 2006), Van den Broeck și colab.(2010), măsoară implicarea în muncă doar prin sub-scala de vigoare. Am ales să o raportăm atât separat, cât și ca parte din conceptul mai larg de implicare în muncă ($\alpha = .94$), ambele fiind incluse în Tabelul 7 (vezi secțiunea *Rezultate*) cu statut egal, drept criterii.

Angajamentul organizațional (afectiv) a fost măsurat cu patru itemii ai scalei de angajament organizațional afectiv a lui Allen and Meyer (1990), de tipul: „Mă simt atașat emoțional de organizația mea.” ($\alpha = .79$, pe eșantionul de 483 de participanți), menținându-se acei itemi din scala originală care, precum precizează autorii instrumentului (Van den Broeck și colab., 2010) măsoară aspectul de mândrie și aspectul de loialitate.

Performanța a fost evaluată ca performanță percepută, auto-raportată, pe baza scalei de șase itemi a lui Abramis (1994). Itemii au fost de tipul „După părerea dvs., cât de bine v-ați atins obiectivele?” ($\alpha = .91$, pe eșantionul de 483 de participanți).

Intenția de plecare a fost utilizată de autorii scalei pentru calcularea validității predictive. În cazul nostru, am putut să utilizăm intenția de plecare tot drept criteriu, în situația studiului românesc nefiind raportat de managerul de resurse umane, ca în cazul studiului belgian, ci răspunzându-se la scala dezvoltată de Mobley și colab. (1978), având trei itemi de tipul: „Intenționez ca anul viitor să-mi schimb locul de muncă.” ($\alpha = .91$, pe eșantionul de 483 de participanți).

Rezultate

Cele două studii derulate consecutiv, ca parte din procesul de adaptare culturală al SNPM, au presupus etape similare, în care au fost utilizate aceleași instrumente, cu singura diferență majoră că versiunea SNPM a fost modificată prin repetarea procedurii de traducere-retroversiune a scalei SNPM. Dacă derularea primului Studiu (etapele 1 – 4) ar fi returnat rezultate optime din punct de vedere statistic, procesul de adaptare culturală al scalei SNPM s-ar fi oprit. S-a continuat procesul de adaptare culturală al SNPM cu Studiul 2 (pe parcursul etapelor 5-7). Acesta este motivul pentru care rezultatele celor două studii sunt prezentate mai jos, descriind etape similare desfășurate consecutiv.

Studiul 1

Etapa 1 – Traducerea-retroversiunea scalei

Traducerea instrumentului a fost realizată prin procedura tradițională în diadă: traducere - retroversiune și s-a obținut o primă formă a chestionarului. Traducerea a fost efectuată după varianta în limba engleză a chestionarului, respectiv nu după forma originală, care fusese concepută în limba olandeză. Vom vedea în continuare, în partea de Discuții, că nuanțe lingvistice extrem de fine pot determina defecte majore de înțelegere a unui anumit concept.

Etapa 2 – Fidelitate

SNPM obține o fidelitate bună la nivelul întregii probe, încă de la prima formă a traducerii sale în limba română ($\alpha_1 = .845$). Subscalele prezintă coeficienți fidelitate consistenți cu cei obținuți de varianta originală, respectiv (raportate Studiul 1, România α_{1R} / Studiul original, Belgia α_{0B}): relaționare ($\alpha_{1R} = .80$ / $\alpha_{0B} = .82$), competență ($\alpha_{1R} = .84$ / $\alpha_{0B} = .85$) și autonomie ($\alpha_{1R} = .72$ / $\alpha_{0B} = .81$).

Etapa 3 – Analiza factorială exploratorie. Rotația Procrustes. Analiza factorială confirmatorie. Modele testate

Analiza factorială exploratorie

Pentru a examina structura factorilor versiunii românești a scalei Satisfacerea nevoilor la locul de muncă (18 itemi), analiza factorială exploratorie (EFA) a fost efectuată în SPSS (SPSS, 1998).

S-a procedat la o extracție în componentele principale, urmată de o rotație Varimax. În mod obișnuit, din moment ce ne așteptam să se obțină factori corelați, ținând de același construct principal, am fi procedat la o rotație de tip Oblimin. Am optat, însă, pentru Varimax, pentru a urma procedura originală a autorilor (Van den Broeck și colab., 2010).

Rezultatele EFA au sprijinit prin criteriul scree-plot soluția inițială cu trei factori. Soluția rezultată a explicat aproximativ 53% din varianța totală, având încărcări ale itemilor relevanți în scalele relevante între .55 și .80. Excepție fac doi itemi (13 și 16), ale căror încărcări pe factorul 3 (inițial propus) sunt foarte slabe, fapt care ar putea determina

decizii de includere a acestora în scale diferite decât în cazul chestionarului original, în modelele propuse în cadrul analizelor confirmatorii și, posibil, în cheia de scorare ulterioară.

S-au obținut încărcări similare a itemilor pe cei trei factori comparativ cu varianta originală a instrumentului (Van den Broeck și colab., 2010). Item-ul 13 încarcă pe factorul Competență, în loc să încarce pe factorul Autonomie, motiv pentru care, va fi inclus într-un anumit model testat în factorul Competență din analiză (prezentat în cadrul abordărilor confirmatorii).

O investire difuză a factorului Autonomie apare și în situația în care respondenții români

sunt întrebați despre ce doresc să facă în legătură cu zona profesională. Cu încărcări cvasi-egale, românii asociază libertatea oferită de sarcinile de muncă fie cu competența (.39), fie cu apartenența (.41) și, în ultimul rând, cu autonomia (.32), factor încărcat semnificativ (.70) în cazul chestionarului original. Privind aceste rezultate, am avut confirmarea faptului că traducerea în cazul celor doi itemi trebuie refăcută și procedat la încă o administrare a chestionarului și o repetare a procedurii analizei factoriale exploratorii. Rezultatele primei iterații sunt prezentate în Tabelul 4 comparativ cu rezultatele obținute în studiul original.

Tabelul 4. *Încărcările pe cei trei factori pentru cea prima versiune a instrumentului aplicată pe cel primul eșantion românesc (n=483) versus eșantionul belgian*

Item	Belgia	Ro1	Belgia	Ro1	Belgia	Ro1
1 Nu mă simt cu adevărat legat(ă) de ceilalți la locul de muncă. (R)	-.84	-.70	.05	.06	.09	.11
2 La locul de muncă simt că fac parte dintr-un grup.	.68	.80	.05	.14	.08	.00
3 La locul de muncă nu prea interacționez cu ceilalți. (R)	-.82	-.66	.03	-.20	.08	.04
4 La locul de muncă pot vorbi cu ceilalți despre lucrurile cu adevărat importante pentru mine.	.60	.73	-.03	.07	.20	-.10
5 Deseori mă simt singur(ă) când sunt cu colegii de lucru. (R)	-.72	-.57	-.09	-.25	.06	.15
6 Unii oameni cu care lucrez îmi sunt prieteni apropiați.	.72	.66	-.03	.16	.06	-.02
7 Nu mă prea simt competent(ă) la locul de muncă. (R)	.11	-.11	-.59	-.55	.08	.20
8 Am abilitățile necesare pentru a fi un bun angajat.	-.01	.20	.81	.78	-.10	.00
9 Mă simt competent(ă) ca angajat.	-.01	.14	.85	.80	-.05	.04
10 Mă îndoiesc de capacitatea mea de a-mi efectua corect munca. (R)	-.04	.05	-.58	-.64	-.20	.14
11 Mă pricep la lucrurile pe care le fac la locul de muncă.	.04	.12	.82	.80	-.01	-.01
12 Simt că pot îndeplini chiar și cele mai dificile sarcini la locul de muncă.	.05	.15	.71	.80	.07	.06
13 Simt că pot fi eu însumi/însămi la locul de muncă.	-.12	.27	.14	.57	.61	-.18
14 La locul de muncă, deseori simt că trebuie să urmez comenzile altora. (R)	.07	.04	.09	-.08	-.85	.72
15 Dacă aş putea alege, aş face lucrurile altfel la locul de muncă. (R)	-.05	-.06	.10	.13	-.82	.72
16 Sarcinile pe care trebuie să le îndeplinesc la locul de muncă sunt în concordanță cu ceea ce vreau cu adevărat să fac.	.01	.41	.07	.39	.70	-.32
17 Mă simt liber(ă) să îmi efectuez munca în modul cel mai potrivit din punctul meu de vedere.	-.01	.30	.11	.23	.65	-.59

18	La locul de muncă, mă simt forțat(ă) să fac lucruri pe care nu doresc să le fac. (R)	.11	-.13	.04	-.15	-.64	.78
----	--	-----	------	-----	------	-------------	------------

Note: Belgia – date oficiale comunicate de autori; Rol – date rezultate din primul Studiu

Rotația Procrustes

Pentru a verifica potrivirea componentelor acestui model factorial cu structura originală a scalei (Van den Broeck et al., 2010) s-a procedat și la o rotație Procrustes, în care matricea obținută în România a fost rotită spre ținta formată din matricea raportată pentru Belgia. Au rezultat o serie de indici de congruență pe fiecare componentă (factor), pe fiecare item și un indice total de congruență

(Tucker's congruence index), cu o valoare bună (.91), deci peste limita critică de .90.

În Tabelul 5 este prezentat rezultatul acestei analize, fiind vizibili indicii Tucker de congruență cuprinși între .66 și 1.00, cu o excelentă congruență a primului factor (.95) și cu congruențe mai slabe pentru factorii doi și trei (.89). Indicele Tucker pentru întreaga matrice (.91) este ridicat. Totuși, este vizibilă potrivirea foarte slabă a itemului 13 cu structura așteptată.

Tabelul 5. Rotație Procrustes pentru itemii primei versiuni de traducere a SNPM

Nr.	Itemi	Componente			ITEMC ONG
		1	2	3	
1	Nu mă simt cu adevărat legat(ă) de ceilalți la locul de muncă. (R)	-.01	-.77	-.30	.88
2	La locul de muncă simt că fac parte dintr-un grup.	.06	.64	.33	.94
3	La locul de muncă nu prea interacționez cu ceilalți. (R)	-.24	-.76	.09	.94
4	La locul de muncă pot vorbi cu ceilalți despre lucrurile cu adevărat importante pentru mine.	.14	.64	.45	.93
5	Deseori mă simt singur(ă) când sunt cu colegii de lucru. (R)	-.03	-.80	-.28	.91
6	Unii oameni cu care lucrez îmi sunt prieteni apropiați.	.13	.57	.32	.89
7	Nu mă prea simt competent(ă) la locul de muncă. (R)	-.73	-.16	.01	.91
8	Am abilitățile necesare pentru a fi un bun angajat.	.54	.07	.25	.84
9	Mă simt competent(ă) ca angajat.	.80	.05	.12	.98
10	Mă îndoiesc de capacitatea mea de a-mi efectua corect munca. (R)	-.66	-.21	.08	.88
11	Mă pricep la lucrurile pe care le fac la locul de muncă.	.78	.04	.05	1.00
12	Simt că pot îndeplini chiar și cele mai dificile sarcini la locul de muncă.	.71	-.01	.11	.99
13	Simt că pot fi eu însumi/însămi la locul de muncă.	.30	.44	.55	.66
14	La locul de muncă, deseori simt că trebuie să urmez comenzile altora. (R)	-.05	-.25	-.67	.89
15	Dacă aș putea alege, aș face lucrurile altfel la locul de muncă. (R)	.04	-.07	-.78	1.00
16	Sarcinile pe care trebuie să le îndeplinesc la locul de muncă sunt în concordanță cu ceea ce vreau cu adevărat să fac.	.05	.18	.70	.97
17	Mă simt liber(ă) să îmi efectuez munca în modul cel mai potrivit din punctul meu de vedere.	.21	.20	.67	.95
18	La locul de muncă, mă simt forțat(ă) să fac lucruri pe care nu doresc să le fac. (R)	.02	-.17	-.78	.93
	Congruența factorilor	.95	.89	.89	.91

După cum se poate observa din Tabelul 5, pe componenta 3 rezultatele sunt mai slabe decât în cazul celorlalte două componente.

Chiar dacă rotația Procrustes se înscrie între abordările confirmatorii slabe comparativ cu analiza factorială confirmatorie, se confirmă

și prin această metodă, performanța scăzută a itemului 13, de exemplu, care are o valoare scăzută comparativ cu ceilalți itemi (.66), fapt care contribuie la diminuarea performanței componente 3. Cu toate acestea, toate cele trei componente obțin congruențe bune, (situat între .85 – .94) (în cazul componentelor 2 și 3) și o congruență foarte bună (.95) în cazul componente 1 (Lorenzo-Seva și ten Berge, 2006). O posibilă explicație pentru diferențele dintre congruența factorului 1 și a factorilor 2 și 3 este aceea că respondenții au interpretat într-o manieră similară itemii care intră în componența factorului 1 (Competența), pe când, în cazul celorlalți doi factori (Autonomie și Relaționare), itemii au fost interpretați într-o manieră mult mai subiectivă, ceea ce a condus la o similaritate scăzută a răspunsurilor oferite de respondenți și, respectiv, la o congruență a factorilor mai redusă (Lorenzo-Seva și ten Berge, 2006).

Analiza factorială confirmatorie

Utilizând analiza factorială confirmatorie (CFA), am testat, în primul studiu, derulat pe eșantionul de 483 de angajați, șapte modele potențiale: (1) un model cu un singur factor; (2) un model cu trei factori necorelați; (3) un model cu trei factori corelați care ulterior încarcă un factor general, factorii fiind cei prescriși de cheia de scorare originală și patru modele în care s-a procedat la modificări cu privire la itemii 13 și 16. Am inclus, pe lângă modelele propuse de autori în varianta originală (Van den Broeck et al., 2010) și modele în care s-a procedat la modificări cu privire la itemii 13 și 16, respectiv modele în care se permiteau erori corelate, pentru că aceste modele aveau directă legătură cu maniera în care itemii se comportau în varianta românească a traducerii.

Analiza Factorială Confirmatorie (CFA) a fost bazată pe SEM și a fost realizată utilizând EQS (Bentler, 1985), iar rezultatele acesteia sunt prezentate în Tabelul 6.

Tabelul 6. Modelele testate în etapa a treia și a șaptea și indicii de potrivire pentru acestea

Studiu /Etapa	Modele	χ^2	df	α	SRMS	RMSEA	NFI	CFI
Studiul 1 /Etapa 3	Modelul A Un singur factor	1604.41**	135	.41	.14	.151 [.144 - .157]	.50	.52
	Modelul B Trei factori necorelați	1143.40**	135	.41	.18	.125 [.118 - .131]	.65	.67
	Modelul C Trei factori corelați ¹	960.13**	132	.41	.12	.114 [.107 - .121]	.70	.73
	Modelul D Trei factori corelați ²	960.13**	128	.41	.12	.116 [.109 - .123]	.70	.73
	Modelul E Trei factori corelați ³	1103.20**	116	.36	.14	.133 [.126 - .140]	.63	.65
	Modelul F Trei factori corelați ⁴	558.05**	100	.07	.32	.098 [.090 - .106]	.79	.82
	Modelul G Trei factori corelați ⁵	346.53**	97	.07	.32	.073 [.065 - .081]	.87	.90
Studiul 2 /Etapa 7	Modelul A Un singur factor	595.78**	135	.08	.17	.156 [.143 - .168]	.46	.52
	Modelul B Trei factori necorelați	918.83**	135	.08	.28	.204 [.191 - .215]	.17	.18
	Modelul C Trei factori corelați ¹	399.96**	132	.08	.16	.120 [.107 - .133]	.64	.72
	Modelul D Trei factori corelați ²	399.96**	128	.08	.16	.123 [.109 - .136]	.64	.72
	Modelul H Patru factori corelați ⁶	91.01**	34	.06	.14	.109 [.082 - .136]	.91	.94

¹ Cele trei subscale ale SNPM sunt corelate între ele, factorii sunt cei prescriși de cheia de scorare originală

² Factorii încarcă ulterior într-un factor general, factorii sunt cei prescriși de cheia de scorare originală

³ Factorii sunt cei prescriși de EFA, itemul 13 intră în F1 în loc de F3, iar itemul 16 e exclus

⁴ Factorii sunt cei prescriși de EFA, iar itemii 13 și 16 sunt excluși

⁵ Factorii sunt cei prescriși de EFA, itemii 13 și 16 sunt excluși și au fost permise trei erori corelate, anume e3-e5, e4-e6 și e7-e10

⁶ Factorii sunt cei prescriși de EFA. Sunt permise 4 erori corelate între diversi itemi, anume e1-e13, e7-e10, e8-e9, e3-e5.

În etapa 3, modelul A (cel cu un singur factor) a obținut rezultate extrem de slabe (CFI=.52, SRMS=.14, α =.41).

Următoarele patru modele (B, C, D și E), trei cu trei factori originali și unul cu factori modificați, au obținut rezultate slabe, fără ca nici un indice să atingă cel puțin un nivel acceptabil.

În cazul ultimelor două modele (F și G) ce propun trei factori corelați modificați s-au obținut rezultate mai bune, după ce au fost îndepărtați cei doi itemi problematici (13 și 16) din scală.

Ultimul model (modelul G) în care au fost permise trei erori corelate și anume e3-e5, e4-e6 și e7-e10, reprezintă soluția cea mai reprezentativă, din cadrul primului studiu. Am tras aceeași concluzie, ca în cazul analizei factoriale exploratorii, respectiv faptul că scala necesita îmbunătățiri în acel moment, în special cu privire la cei doi itemi identificați ca fiind problematici.

Etapa 4 – Validare de criteriu

În procesul de construcție a scalei, o serie de analize statistice în vederea validării au fost efectuate, inclusiv validarea de criteriu a SNPM. Am păstrat din setul original de criterii, cinci, respectiv implicarea în muncă (criteriu general) și vigoarea, ca parte a implicării în muncă, angajamentul organizațional (afectiv), performanța și intenția de părăsire a organizației. Părăsirea organizației a fost inițial utilizată pentru a valida predictiv scala, dar, datorită mecanismului de culegere a datelor, nu am avut posibilitatea să culegem informații cu privire la materializarea intenției de plecare și am utilizat intenția raportată, latentă, intențională nu manifestă pe post de criteriu, așteptându-ne să coreleze semnificativ negativ cu satisfacerea celor trei tipuri de nevoi, fapt care s-a și confirmat.

În Tabelul 7 se pot observa indicii de corelație pe care sub-scalele le-au obținut cu criteriile care țin direct de funcționarea angajaților, alese în linie cu cele propuse de autori.

Tabelul 7. Corelații semnificative între satisfacerea nevoilor și variabilele criteriu

	Nevoia de relaționare	Nevoia de competență	Nevoia de autonomie
Implicarea în muncă	.33**	.19**	.34**
Angajament organizațional (afectiv)	.39**	.11*	.40**
Performanță	.38**	.36**	.32**
Vigoare	.30**	.16**	.28**
Intenția de părăsire a organizației	-.47**	-.29**	-.46**

* $p < .05$; ** $p < .01$

Studiul 2

Etapa 5 – Traducerea-retroversiunea pentru 5 itemi ai scalei SNPM

După rularea, în etapa a treia, a analizelor statistice (EFA, Procustes și CFA) s-a decis că cinci dintre itemii chestionarului trebuie modificați sau eliminați din chestionar,

datorită performanțelor scăzute pe care le înregistrau: doi dintre aceștia fuseseră în mod eronat înțeleși și încărcau pe alt factor sau, confuz, pe toți trei, în manieră similară. Trei dintre itemii care au fost schimbați au obținut scoruri foarte scăzute la indicatorul Tucker, fapt care ne-a determinat să revizuiim, într-o primă fază ceva ce era cel mai simplu de controlat: traducerea.

Prin urmare, am continuat procesul de adaptare culturală al scalei SNPM, cu etapa a cincea, prin inițierea unui nou studiu, Studiul 2, menit să genereze o variantă românească, îmbunătățită a chestionarului. Acest studiu 2 a demarat cu traducerea și retroversiunea pentru cei cinci itemi a căror performanță a fost catalogată ca fiind slabă după derularea

primului studiu, cu o altă diadă de traducători-interpreți, obținându-se, de data această, o transpunere mai acurată a sensului conceptului ce a dorit să fie transmis.

În Tabelul 8 sunt prezentați cei cinci itemi, în forma lor originală, inițială și finală, cu încărcările aferente pe fiecare factor.

Tabelul 8. Cei 5 itemi ai SNPM care au determinat decizia de reluare a întregii proceduri de adaptare culturală a instrumentului

	Componente		
	1	2	3
Factor: Relaționare			
Item 5			
Belgia: I often feel alone when I am with my colleagues. (R)	-.09	-.72	.06
Ro1: Deseori mă simt singur(ă) când sunt cu colegii de lucru. (R)	-.25	-.57	.15
Ro2: Deseori am senzația de singurătate când sunt cu colegii de lucru. (R)	-.03	.81	-.26
Factor Competență			
Item 7			
Belgia: I don't really feel competent in my job. (R)	-.59	.11	.08
Ro1: Nu mă prea simt competent(ă) la locul de muncă. (R)	-.55	-.11	.20
Ro2: Nu mă simt îndeajuns de competent(ă) în postul pe care îl ocup. (R)	-.73	.16	.02
Factor Autonomie			
Item 13			
Belgia: I feel like I can be myself at my job.	.14	-.12	.61
Ro1: Simt că pot fi eu însumi/însămi la locul de muncă.	.57	.27	-.18
Ro2: Mă simt în pielea mea la locul de muncă.	.30	-.46	.53
Item 16			
Belgia: The tasks I have to do at work are in line with what I really want to do.	.07	.01	.70
Ro1: Sarcinile pe care trebuie să le îndeplinesc la locul de muncă sunt în concordanță cu ceea ce vreau cu adevărat să fac.	.39	.41	-.32
Ro2: Sarcinile pe care trebuie să le îndeplinesc la locul de muncă sunt lucruri pe care vreau cu adevărat să le fac.	.06	-.20	.69
Item 17			
Belgia: I feel free to do my job the way I think it could best be done.	.11	-.01	.65
Ro1: Mă simt liber(ă) să îmi efectuez munca în modul cel mai potrivit din punctul meu de vedere.	.23	.30	-.59
Ro2: Mă simt liber(ă) să muncesc în felul în care consider că este cel mai bine.	.22	-.22	.66

Note: **Îngroșate sunt** încărcările corecte pe factori relativ la chestionarul original.

Înclinate sunt încărcările incorecte, incerte sau slabe relativ la scorurile obținute la chestionarul original.

În cazul itemilor 5 și 7 valorile indicilor de congruență Tucker sunt scăzute comparativ cu valoarea .90 care este critică, respectiv .86 și .77.

Etapa 6 – Fidelitate

În cadrul Studiului 2, în noua formă a chestionarului, fidelitatea instrumentului se

îmbunătățește în raport cu cea obținută în cadrul Studiului 1 ($\alpha_2 = .869$ vs. $\alpha_1 = .845$). Subscalele SNPM prezintă coeficienți de fidelitate consistenți cu cei obținuți de varianta originală, îmbunătățiți comparativ cu cei obținuți în Studiul 1 și de varianta originală a chestionarului în cazul în cazul a două dintre cele trei subscale, relaționare și autonomie (raportate Studiul 1, România α_{1R} / Studiul 2, România α_{2R} / Studiul original, Belgia α_{oB}): relaționare ($\alpha_{1R} = .80$ / $\alpha_{2R} = .85$ / $\alpha_{oB} = .82$), competență ($\alpha_{1R} = .84$ / $\alpha_{2R} = .80$ / $\alpha_{oB} = .85$) și autonomie ($\alpha_{1R} = .72$ / $\alpha_{2R} = .82$ / $\alpha_{oB} = .81$).

Etapă 7 – Analiza factorială exploratorie. Analiza factorială confirmatorie. Modele testate

Analiza factorială exploratorie

Ca în cazul Studiului 1, analiza factorială exploratorie (EFA) a fost efectuată în SPSS (SPSS, 1998). Procedura a fost aceeași, respectiv o extracție în componentele principale, urmată de o rotație Varimax, pentru a urma procedura originală a autorilor (Van den Broeck și colab., 2010).

Comparativ cu Studiul 1, în cazul Studiului 2, cei doi itemi (13 și 16), ale căror încărcări pe factorul 3 (inițial propus) au fost foarte slabe, s-au îmbunătățit în noua versiune a instrumentului, încărcând pe factorul Autonomie conform variantei originale a instrumentului.

Rezultatele celei de-a doua iterații sunt prezentate în Tabelul 9 comparativ cu rezultatele obținute în studiul original.

Tabelul 9. *Încărcările pe cei trei factori pentru cea de-a doua versiune a instrumentului aplicată pe cel de-al doilea eșantion românesc (n=141) versus eșantionul belgian*

Item	Belgia Ro2	Belgia Ro2	Belgia Ro2	Belgia Ro2		
1 Nu mă simt cu adevărat legat(ă) de ceilalți la locul de muncă. (R)	-.84	.78	.05	-.01	.09	-.28
2 La locul de muncă simt că fac parte dintr-un grup.	.68	-.65	.05	.06	.08	.31
3 La locul de muncă nu prea interacționez cu ceilalți. (R)	-.82	.76	.03	-.24	.08	.11
4 La locul de muncă pot vorbi cu ceilalți despre lucrurile cu adevărat importante pentru mine.	.60	-.65	-.03	.14	.20	.43
5 Deseori am senzația de singurătate când sunt cu colegii de lucru. (R)	-.72	.81	-.09	-.03	.06	-.26
6 Unii oameni cu care lucrez îmi sunt prieteni apropiați.	.72	-.58	-.03	.13	.06	.30
7 Nu mă simt îndeajuns de competent(ă) în postul pe care îl ocup. (R)	.11	.16	-.59	-.73	.08	.02
8 Am abilitățile necesare pentru a fi un bun angajat.	-.01	-.08	.81	.54	-.10	.24
9 Mă simt competent(ă) ca angajat.	-.01	-.05	.85	.80	-.05	.11
10 Mă îndoiesc de capacitatea mea de a-mi efectua corect munca. (R)	-.04	.21	-.58	-.66	-.20	.09
11 Mă pricep la lucrurile pe care le fac la locul de muncă.	.04	-.04	.82	.78	-.01	.04
12 Simt că pot îndeplini chiar și cele mai dificile sarcini la locul de muncă.	.05	.01	.71	.71	.07	.10
13 Mă simt în pielea mea la locul de muncă.	-.12	-.46	.14	.30	.61	.53
14 La locul de muncă, deseori simt că trebuie să urmez comenzile altora. (R)	.07	.27	.09	-.06	-.85	-.66
15 Dacă aș putea alege, aș face lucrurile altfel la locul de muncă. (R)	-.05	.09	.10	.03	-.82	-.78
16 Sarcinile pe care trebuie să le îndeplinesc la locul de muncă sunt lucruri pe care vreau cu adevărat să le fac.	.01	-.20	.07	.06	.70	.69

17	Mă simt liber(ă) să muncesc în felul în care consider că este cel mai bine.	-.01	-.22	.11	.22	.65	.66
18	La locul de muncă, mă simt forțat(ă) să fac lucruri pe care nu doresc să le fac. (R)	.11	.19	.04	.01	-.64	-.77

Note: Belgia – date oficiale comunicate de autori; Ro2 – date rezultate din Studiul 2.

Analiza factorială confirmatorie

Utilizând analiza factorială confirmatorie (CFA), ca în cazul Studiului 1, bazată pe SEM și realizată utilizând EQS (Bentler, 1985), în cel de-al doilea Studiu, derulat pe eșantionul de 141 de angajați, am testat primele 4 modele testate și în primul Studiu și am adăugat un al cincilea model, în care am permis patru erori corelate. Am exclus din al doilea studiu toate modelele care presupuneau intervenții asupra itemilor 13 și 16, performanța acestora îmbunătățindu-se prin intermediul versiunii a doua de traducere și s-au obținut rezultatele înscrise în Tabelul 6. A fost pentru noi important să identificăm dacă unul dintre modele este mai puternic din punct de vedere statistic decât altul și rezultatele arată că modelele G (CFI= .90, SRMS= .32, α =.07) și H (CFI= .94, SRMS= .14, α = .06), în care s-au permis erori corelate, au fost soluțiile cele mai reprezentative (Marsh et al. 2004), din ambele studii.

Modelul H, introdus nou în această a șaptea etapă, este un model în care sunt permise patru erori corelate și anume e1-e13, e7-e10, e8-e9, e3-e5 și care se dovedește a fi modelul cu cea mai bună potrivire dintre toate modele testate pe parcursul celor două studii.

Discuții

Cele două studii derulate pe două eșantioane distincte însumând 624 de angajați români au evidențiat rezultate care permit folosirea scalei în cea de-a doua versiune a sa pentru a evalua măsura în care cele trei tipuri de nevoi psihologice sunt satisfăcute. În cadrul organizațional, intervenții cu privire la motivarea angajaților ar fi necesar să fie însoțite de acest tip de evaluare a celor trei tipuri de nevoi, pentru a identifica, într-o manieră acurată, aria motivațională ce trebuie cu prioritate abordată, pentru eliminarea posibilelor probleme de performanță, comportamente contraproductive, implicare

în muncă, angajament organizațional și pentru a crește retenția în organizație a angajaților, în special a celor considerați talente sau angajați cheie.

Organizațiile ar putea fi conștiente de faptul că acele extra-mile pe care un angajat le parcurge sunt datorate satisfacerii unor condiții de ordin intern, în ceea ce privește angajatul și apoi de ordin extern, condiții catalogate ca fiind igienice și puțin rezistente în timp. Satisfacerea acestor trei nevoi psihologice (relaționare, competență și autonomie) face parte din crearea aceluia cadru intern favorizant investirii energiei pentru a merge, în plus, acea o extra-milă într-un moment critic și extra-mile, în mod constant, fără să aștepti nimic în schimb, datorită faptului că recompensa este, precum factorii motivatori, de natură intrinsecă. Prin urmare, crearea cadrului necesar pentru ca aceste nevoi psihologice să fie satisfăcute și, respectiv, să ajute la creșterea performanței individuale și, implicit, organizaționale, poate fi contestată datorită costurilor pe care le presupune această creare de cadru. Putem, însă, să asigurăm acei angajatori care se îndoiesc de eficiența acestui tip de investiție că, odată create aceste condiții, doar costurile asociate cu menținerea acestor condiții pot fi luate în considerare ca fiind investiții financiare, restul fiind alimentat din dorința intrinsecă a angajaților de a performa și perpetua această stare de bine psihologic.

Pornind de la o serie de inadvertențe pe care rezultatele analizei factoriale le-au returnat după primele etape ale procesului de adaptare a scalei, am tras concluzia că adaptarea scalei trebuie să aibă în vedere traducerea în spiritul factorilor pe care intenționau itemii să îi acopere. O traducere de tipul celei realizate în prima versiune pentru itemul 13 „Simt că pot fi eu însumi/însămi la locul de muncă.”, care în chestionarul în limba engleză era: „I feel like I can be myself at my job”, este perfect realizată din punct de vedere literar. S-a văzut, însă, că este necesar să se înțeleagă

„spiritul” itemului nu „litera” lui, pentru că, românii se percep ca fiind “ei înșiși” atunci când corelează această idee cu ideea de competență, în timp ce belgienii asociază ideea “de a fi eu însumi” cu autonomia. Pentru a obține același efect, am tradus itemul sub forma „Mă simt în pielea mea la locul de muncă”. Este foarte probabil ca această percepere ca fiind tu însuși la locul de muncă să însemne pentru respondentul român a-ți face bine treaba și nicidecum a avea libertatea de alegere a metodelor prin care îți faci bine treaba. Să nu uităm că românii au fost evaluați ca fiind cei mai individualiști, după israelieni, într-un studiu (Trompenaars și Hapden-Turner, 1997) pe o populație de 30,000 de manageri din întreaga lume, dar acest lucru nu înseamnă faptul că știu /sunt și autonomi. Dorința de a se auto-proteja, de a se îngriji excesiv de propria persoană, vine din insecuritate mai mult decât din exercițiul autonomiei. Este foarte probabil ca acest fapt să fie datorat puternicii culturi de tip paternalist experimentată în comunism, cultură care nu permite manifestarea persoanei ca individualitate, ci în care capeți forță și valoare dacă ascuți de superiorul tău, adoptând o atitudine submisivă.

Autorii TAD (Deci și Ryan, 2000) admit că inclusiv această atitudine se poate înscrie în rândul atitudinilor ce țin de autonomie în înțelesul că alegi liber să urmezi instrucțiunile altuia. Cu siguranță, însă, un item ca cel de mai sus nu reflectă, în lipsa adaptării sale, spiritul factorului în care a fost intenționat inițial a fi inclus, respectiv factorul de Autonomie.

Discutând erorile corelate din cadrul ambelor modele (G și H) în care au fost permise pe rând trei, respectiv patru erori corelate, dincolo de relevanța statistic identificată pentru perechile de itemi e3-e5, e4-e6 și e7-e10 (în cazul modelului G) și, respectiv, e1-e13, e7-e10, e8-e9, e3-e5 (în cazul modelului H), unul dintre motivele evidente pentru care aceste erori apar este conținutul similar al itemilor. Această similaritate a mesajului transmis de itemii din diadele ale căror erori corelează este atât de natură explicită, de exemplu, în cazul itemilor 7 și 10: „Nu mă simt îndeajuns de competent(ă) în postul pe care îl ocup.” vs. „Mă îndoiesc de capacitatea mea de a-mi

efectua corect munca”, precum și de natură implicită, de exemplu, în cazul itemilor 3 și 5: „La locul de muncă nu prea interacționez cu ceilalți.” vs. „Deseori am senzația de singurătate când sunt cu colegii de lucru”, acolo unde se discută ideea de singurătate la locul de muncă, dar este exprimată diferit semantic, lipsind cuvinte apropiate ca sens, care ar favoriza corelarea erorilor (exemplu: competență /capacitate; competență /abilitate).

Cazul itemilor 1 și 13: „Nu mă simt cu adevărat legat(ă) de ceilalți la locul de muncă.” vs. „Mă simt în pielea mea la locul de muncă.” este unul deosebit prin aceea că e posibil ca motivul corelării erorilor să fie mesajul legat de limitele spațiului personal. Spunem că este un caz deosebit pentru că, dacă în cazul tuturor celorlalte seturi de itemi ale căror erori corelează, ambii itemi încarcă pe același factor, în situația diadei 1-13 avem doi itemi care încarcă pe factori diferiți, atât conform studiului original (Van den Broeck și colab., 2010), cât și conform celui de-al doilea studiu derulat în România. Se înregistrează încărcări similare cu cele raportate în cazul studiului original (itemul 1, pe factorul Relaționare, cu încărcări de .84 (Belgia), .78 (România) și itemul 13, pe factorul Autonomie, cu încărcări de .61 (Belgia), .53 (România)). Se pune întrebarea: „Care este legătura între cei doi itemi?” și am răspuns cu aceea că, în ambele cazuri, se face o discuție despre spațiul personal perceput. Diferența vine din aceea că în cazul itemului 13 se discută despre spațiul personal intern, așa cum este acesta perceput, (prin ideea de „piele a mea /corp al meu”), pe când, în cazul itemului 1, se vorbește despre spațiul personal extern, așa cum este acesta perceput, adică despre relația pe care persoana o stabilește între ea însăși și ceilalți (prin ideea de „a fi legat de ceilalți”).

Posibilele ipoteze de natură psihologică ce pot fi formulate în încercarea de a explica erorile corelate ale diversele perechi de itemi sau încărcarea mai elevată sau mai puțin elevată pe un anumit factor a unui item. Una dintre direcțiile viitoare de cercetare poate fi chiar aceasta: de a valida ipoteze inițial formulate cu privire la aceste tipuri de erori corelate și la modul în care oamenii din diverse medii culturale percep anumiți itemi

și îi încadrează într-un anumit tip de nevoie sau în alta.

Limite ale cercetării și direcții viitoare

Una dintre limitele prezentei cercetări a fost faptul că Studiul 2 s-a bazat pe un eșantion relativ redus de participanți, fapt care a fost resimțit și în indicii mici de potrivire ale modelelor testate prin CFA. Însă, considerăm că obținerea încărcărilor potrivite bazate pe cea de-a doua versiune de traducere a fost un succes, în acest moment scala având trăsăturile psihometrice necesare pentru a fi aplicată și pe populație românească. Având în vedere că studiile de validare de criteriu și validele predictivă au fost efectuate în Belgia, iar rezultatele returnate au fost bune, preluăm această calitate a instrumentului ca fiind implicită. Cu toate acestea, ar fi interesant să fie derulate cât mai multe cercetări în care avem propuneri de concepte ce pot corela cu acela al satisfacerii nevoilor psihologice, într-o serie de medii, nu doar cel organizațional (de exemplu, în mediul școlar).

Mulțumiri

Dorim să adresăm mulțumiri speciale colegei noastre Coralia Sulea de la Universitatea de Vest din Timișoara pentru implicarea activă pe parcursul primelor etape (traducere și aplicare a primei versiuni a acestei scale), precum și suportului oferit pe parcursul întregului proces de adaptare culturală. Mulțumiri speciale pornesc din partea noastră și către echipa de cercetare de la Universitatea din Leuven, în special prim-autorului scalei, doamna Anja van den Broeck, pentru întreg suportul oferit echipei din România care a lucrat la adaptarea culturală a scalei.

Bibliografie

Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressor to job performance: Linear or an inverted-U. *Psychological Report*, 75, 547-558.

Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Bowlby J. (1969). *Attachment and loss: Vol 1. Attachment*. New York: Basic Books

Cohen, M. S., & Schwartz, A. R. (1980). U.S. Labour Turnover: Analysis of a New Measure. *Monthly Labour Review*, 103, 9-13

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 331-362.

Good, L., Sisler, G. F., Gentry, J. W. (1988). Antecedents of turnover intentions among retail management personnel. *Journal of Retailing*, 64, 295-314

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Doret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 165-174.

Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.

Lorenzo-Seva, U., & ten Berge, M. F. (2006). Tucker's Congruence Coefficient as a Meaningful Index of Factor Similarity. *Methodology*, 2, 57-64.

Lynch, M. F., Plant, R. W., Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology*, 36, 415-425.

Marsh, H.W., Hau, K.-T. & Wen, Z. (2004). In search of golden rules. Comment on hypothesis - testing approaches to setting cut-off values for fit indices and dangers in overgeneralizing Hu & Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11, 320-341.

Mazur, A., Rosa, E. (1977). An empirical test of McClelland's "Achieving Society" Theory. *Social Forces*, 55, 769-774

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Free Press.

Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth A.T. (1978). An evaluation of the precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63 , 408-414.

Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18, 205-227.

Parker, L. (1993). When to Fix It and When to Leave: Relationship among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit. *Journal of Applied Psychology*, 78, 949-959.

Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S. (1997). Why Do We Need What We Need? A Terror Management Perspective on the Roots of Human Social Motivation. *Psychological Inquiry*, 8, 1-20.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New

- Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74, 1557-1585
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Trompenaars, F. & Hapden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing London.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 211-294
- Van den Broeck, A. (2012). Motivația în muncă: o privire de ansamblu conceptual - empirică și sugestii pentru contribuții viitoare din perspectiva teoriei auto-determinării. *Psihologia Resurselor Umane*, 10, 7-14.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Workrelated Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.