



Ghid privind incluziunea romilor post-angajare

Autori: Căprar Elena și Kiss Julien-Ferencz
Prima versiune, Martie 2020

Continutul acestui ghid reprezinta responsabilitatea exclusiva a autorilor. Comisia Europeana nu este responsabila pentru modul in care va fi folosit continutul informatiei.



Acest ghid este finantat prin programul Rights, Equality, Citizenship 2014-2020 al Uniunii Europene, în baza contractului de finanțare nr. 849089.

Cuprins

1.	INFORMAȚII GENERALE PRIVIND INCLUZIUNEA PROFESIONALĂ A ETNICILOR ROMI	3
1.1.	POPULAȚIA ROMĂ LA NIVEL NAȚIONAL	3
1.2.	POPULAȚIA ROMĂ LA NIVEL JUDEȚEAN	3
1.3.	CARACTERISTICI DE INTERES SOCIAL PRIVIND POPULAȚIA ROMĂ	5
1.4.	CARACTERISTICI DE INTERES PROFESIONAL PRIVIND POPULAȚIA ROMĂ	6
1.4.1.	ÎNCADRAREA PROFESIONALĂ ÎN RÂNDUL POPULAȚIEI ROME	6
2.	INFORMAȚII SPECIFICE PRIVIND INCLUZIUNEA PROFESIONALĂ A ETNICILOR ROMI (DATE CULESE CU AJUTORUL CHESTIONARELOR ÎN CADRUL PROIECTULUI „HOPE”)	7
2.1.	SATISFAȚIA LA LOCUL DE MUNCĂ	7
2.2.	ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL.....	9
2.3.	STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ	10
2.4.	ETICA MUNCII.....	11
2.5.	AUTONOMIA LA LOCUL DE MUNCĂ	13
2.6.	INSERȚIA PROFESIONALĂ, ETICA MUNCII, ABSENTEISMUL ȘI CĂUTAREA UNUI ALT LOC DE MUNCĂ	14
3.	PERSPECTIVE ALE REPREZENTANȚILOR H.R. ȘI MIDLE MANAGEMENT ASUPRA SITUAȚIEI PERSONALULUI ÎN CADRUL COMPANIEI.....	16
3.1.	SITUAȚIA FLUCTUAȚIEI ȘI RECRUTĂRII PERSONALULUI DE EXECUȚIE	16
3.2.	REPREZENTAREA ASUPRA ANGAJAȚILOR ȘI A PROBLEMELEOR IVITE LA LOCUL DE MUNCĂ	17
3.3.	PREVENIREA PĂRĂSIRII COMPANIEI	18
3.4.	RELAȚIA MANAGEMENT – ANGAJAȚI	20
3.5.	INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI ȘI SPRIJINUL PENTRU DEZVOLTARE	21
3.6.	GESTIONAREA INTENȚIEI DE PĂRĂSIRE A COMPANIEI	22
4.	STRATEGII PRIVIND CREȘTEREA GRADULUI DE RETENȚIE A ANGAJAȚILOR ETNICI ROMI/NEROMI...	25
4.1.	INDUCȚIA ȘI CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL.....	26
4.2.	MOTIVAȚIA ANGAJAȚILOR	28
4.2.1.	MOTIVAȚIA FINANCIARĂ.....	29
4.2.2.	MOTIVAȚIA NON-FINANCIARĂ.....	30
4.3.	EXIT INTERVIEW	32
4.4.	STAY INTERVIEW	33
5.	CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	34

1. INFORMAȚII GENERALE PRIVIND INCLUZIUNEA PROFESIONALĂ A ETNICILOR ROMI¹

1.1. POPULAȚIA ROMĂ LA NIVEL NAȚIONAL

Populația de etnie romă a cunoscut o creștere semnificativă în România în ultimii 40 de ani. De la 232.341 etnici romi luați în evidență la recensământul din anul 1977, au fost raportați oficial 621.573 etnici romi în anul 2011. Datele experților romi indică însă existența a 1.215.846 etnici romi în România în anul 2011, o creștere de aproximativ 6 ori față de 1977 (Figura 1).

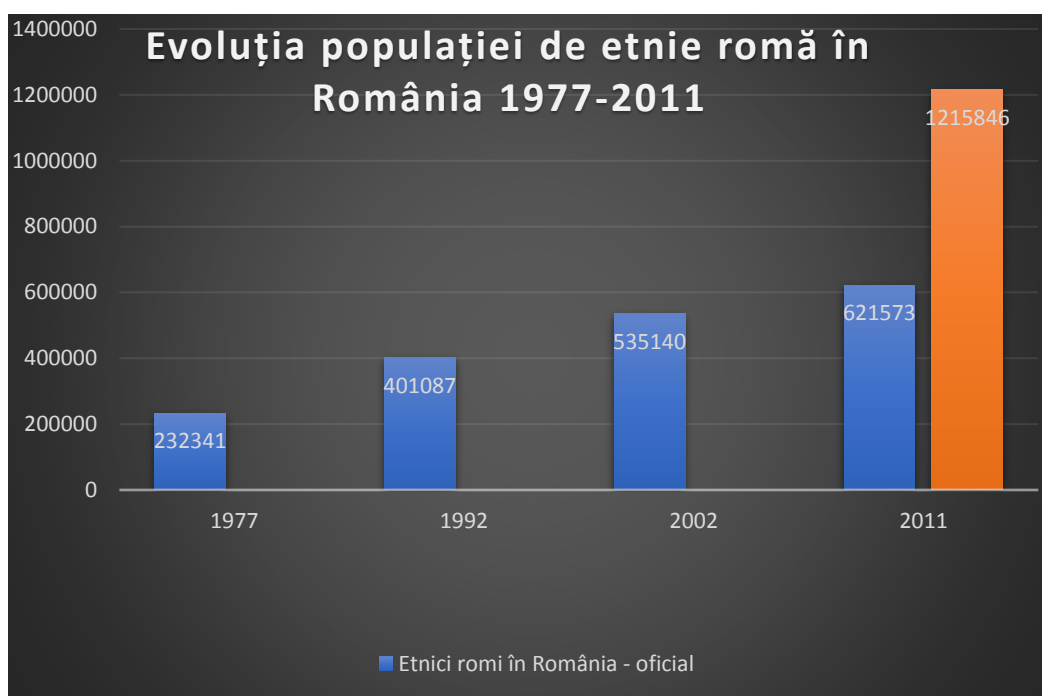


Figura 1 – etnici romi în România

1.2. POPULAȚIA ROMĂ LA NIVEL JUDEȚEAN

Ultimele date oficiale indică faptul că în județul Bihor, în anul 2011 erau consemnați oficial 34640 de etnici romi, însă experții romi indică în realitate o prezență de 45332 persoane. În județul Cluj, datele

¹ Date interpretate din Horvath, I. (2017). *Raport de cercetare Socioromap. O cartografiere a comunităților de romi din România*. Cluj-Napoca: Institutul pentru Studierea Problemelor Minorităților Naționale.

oficiale indică prezența a 22531 de cetățeni de etnie romă în anul 2011, iar experții romi indică 24064 de persoane. În județul Bihor există 140 de comunități de etnici Romi iar în județul Cluj sunt 70 (Figura 2).

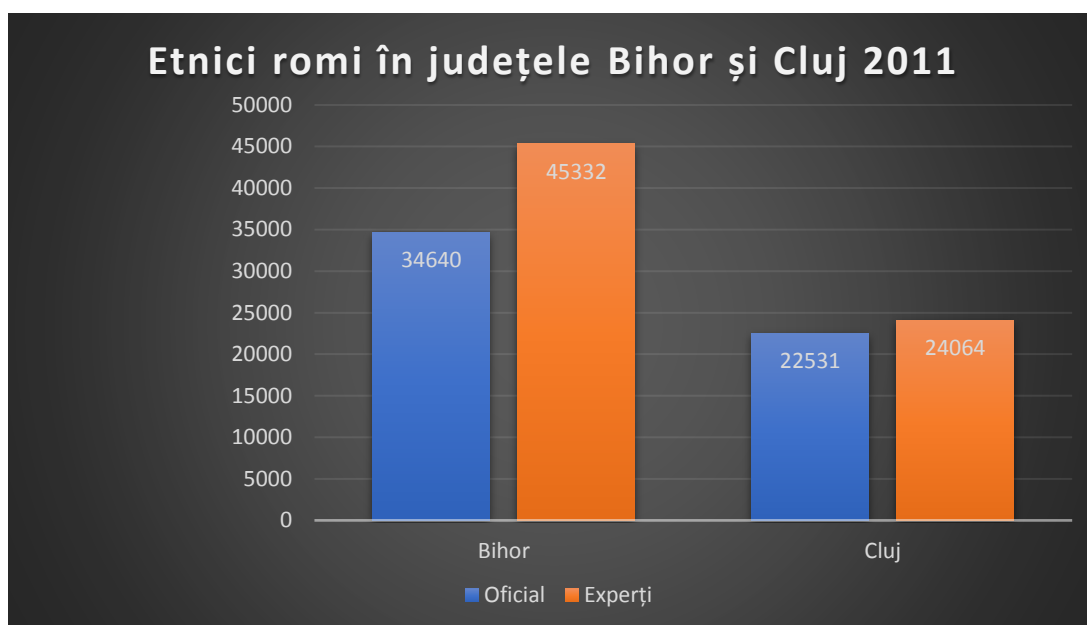


Figura 2 – etnici romi în județele Bihor și Cluj

În ceea ce privește venitul minim garantat, în județul Bihor beneficiază de acest sprijin 45,4 % dintre etnicii romi, iar în județul Cluj, 33,1%. Cuantumul VMG este cf. Legii nr. 416/2001, 142 lei 1 persoană, 255 lei 2 persoane, 527 lei 5 persoane și maxim 786 lei 12 persoane (Figura 3/Figura 4).

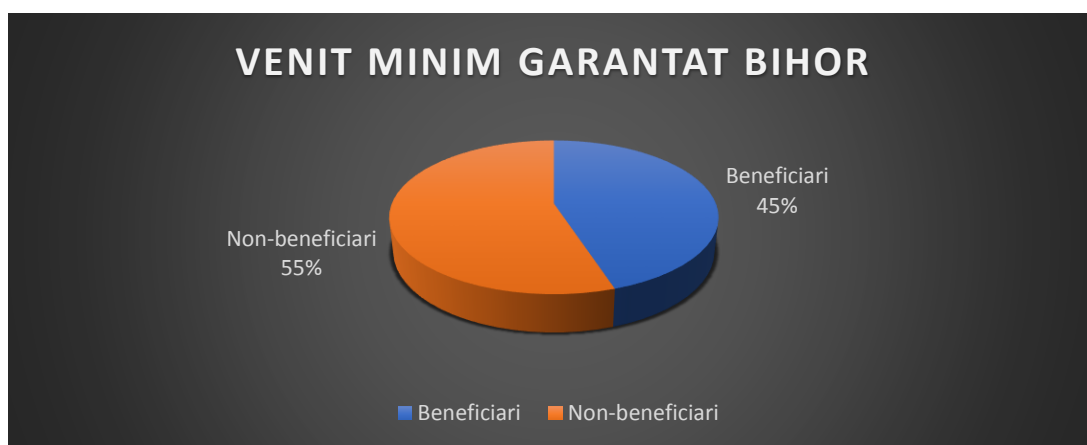


Figura 3 – venit minim garantat Bihor

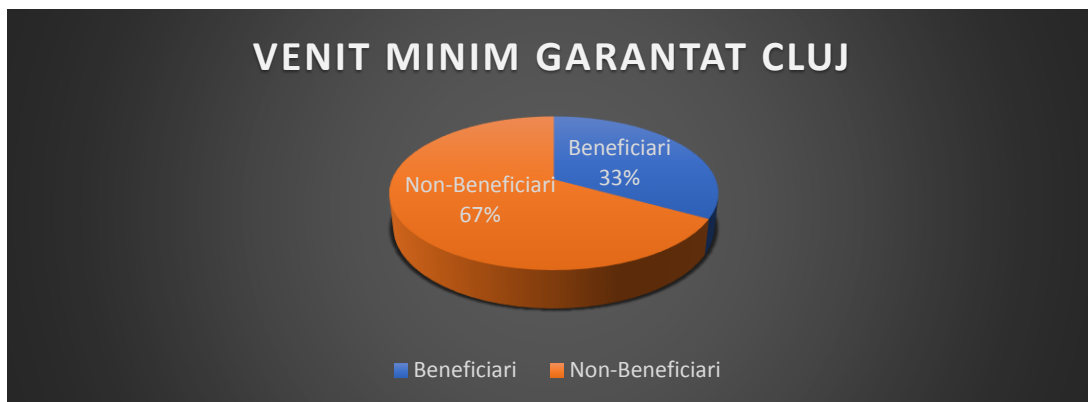


Figura 4 – venit minim garantat Cluj

Ordinea limbilor vorbite de catre romi în județul Bihor este Romani 46%, Maghiară 30%, Română 24 %. În județul Cluj, limba dominantă este Română 59%, Romani 40 % și Maghiară 1%.

1.3. CARACTERISTICI DE INTERES SOCIAL PRIVIND POPULAȚIA ROMĂ

Condițiile locative sunt caracterizate de aglomerare și supraaglomerare (Figura 5).

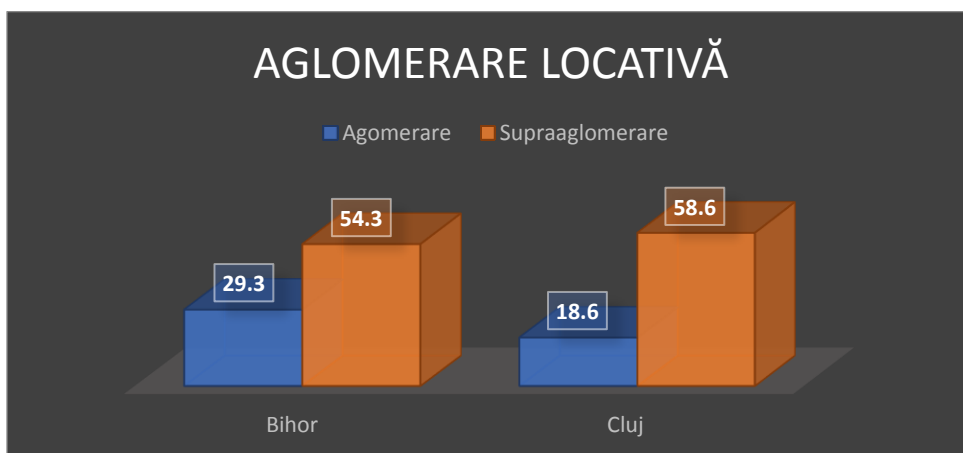


Figura 5 – condiții locative ale etnicilor romi

Calitatea locuirii este sub standardele normale pentru aproximativ 70% dintre etnicii romi în cele două județe (Figura 6). În Bihor, aproximativ 17,8 % nu dispun de electricitate, iar în Cluj 25 % se află în aceeași situație. În Bihor 77,5 % nu dispun de apă curentă și 91,8 % nu sunt racordați la canalizare, iar în Cluj procentul este de 74,6 % a celor care nu au apă și 73,7% a celor fără canalizare. Între 6 și 2 % dintre gospodăriile din cele două județe sunt racordate la încălzire centrală. Doar 10-15 % dintre gospodării dispun de baie.

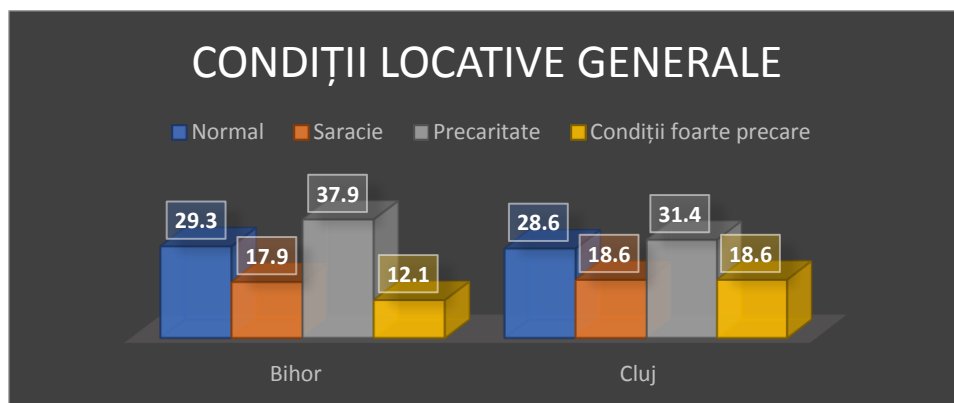


Figura 6 – condiții locative Cluj și Bihor pentru etnicii romi

1.4. CARACTERISTICI DE INTERES PROFESIONAL PRIVIND POPULAȚIA ROMĂ

1.4.1. ÎNCADRAREA PROFESIONALĂ ÎN RÂNDUL POPULAȚIEI ROME

În ceea ce privește încadrarea în muncă, în județul Bihor 10,8 % dintre etnicii romi lucrează cu forme legale, iar 29,2 % prestează munci ocazionale, informale. În județul Cluj, 15,3 % dintre etnicii romi sunt angajați legal, iar 29,2 % prestează munci informale, ocazionale (Figura 7).

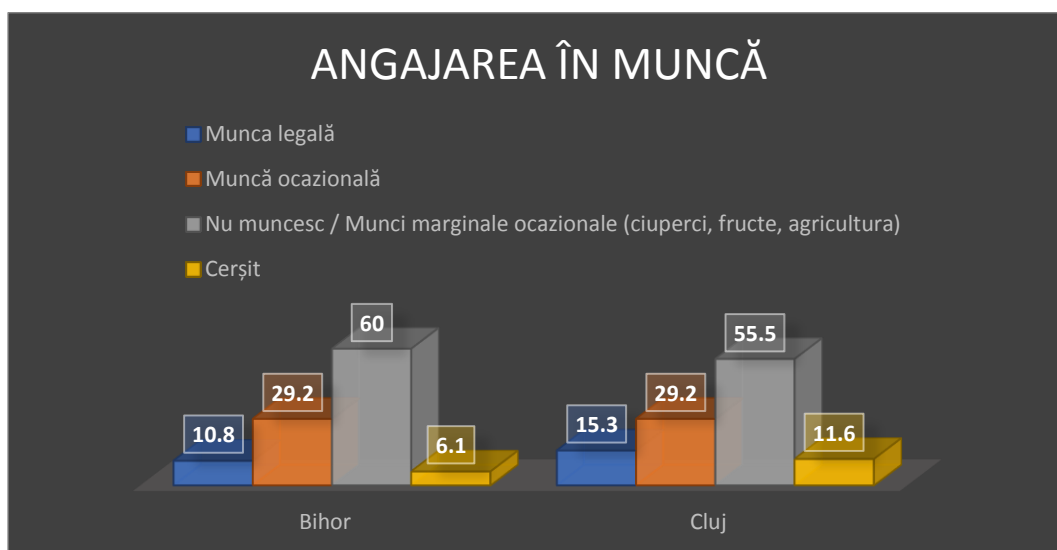


Figura 7 – angajarea în muncă a etnicilor romi

Cerșitul este practicat de aproximativ 6 % dintre etnicii romi bihoreni și de către 11,6 % dintre cei clujeni.

2. INFORMAȚII SPECIFICE PRIVIND INCLUZIUNEA PROFESIONALĂ A ETNICILOR ROMI (DATE CULESE CU AJUTORUL CHESTIONARELOR ÎN CADRUL PROIECTULUI „HOPE”)

Datele din prezentul ghid au fost culese de la 216 muncitori din județele Bihor și Cluj. 57, 3 % dintre muncitorii chestionați sunt bărbați și 42,7% femei. 56% dintre aceștia sunt de etnie romă, 24% de etnie maghiară iar 20% români. 49,8% sunt căsătoriți oficial, 23,6% sunt căsătoriți fără acte, 20,7% necăsătoriți, 3% sunt divorțați și 3 % văduvi.

79,6% sunt încadrați ca muncitori necalificați, iar 20,4% sunt muncitori calificați.

11,6% sunt fără studii, 16,9% au terminat școala primară, 18,8% au finalizat 8 clase, 12,6% au terminat 10 clase, 18,4% au terminat școala profesională, 12,1% au liceul absolvit, 5,3% au obținut bacalaureatul iar 4,4% au studii superioare.

Vechimea la actualul loc de muncă este în medie de 4 ani iar vechimea în muncă este în medie de 14 ani.

83,8% efectuează muncă fizică simplă, 4,6% operează aparate iar 11,6% efectuează alt tip de muncă.

2.1. SATISFAȚIA LA LOCUL DE MUNCĂ

Angajații sunt în general satisfăcuți de condițiile de muncă, de locul de muncă, de relațiile cu colegi și șefi, însă mai puțin satisfăcuți de salarizare și oportunități de promovare (care pot fi înțelese ca și îmbunătățirea condițiilor financiare).

Satisfacția la locul de muncă (în raport cu dimensiunile analizate mai sus) nu este însă influențată de etnie sau sectorul de activitate.

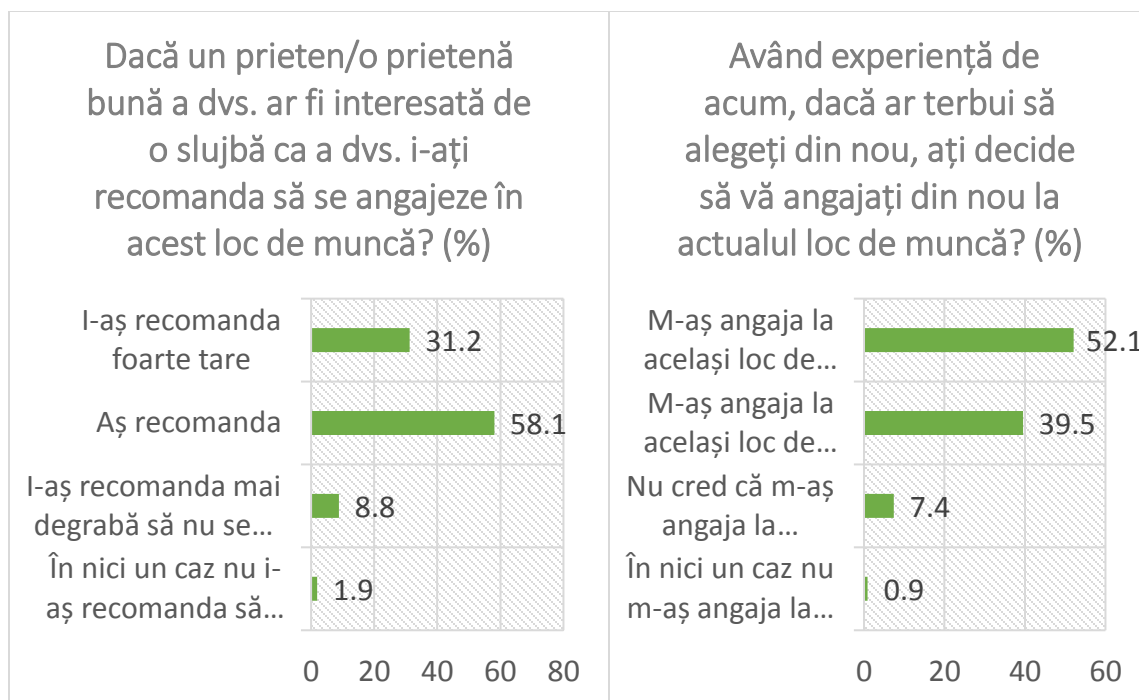


Figura 8 – recomandarea locului de muncă

Figura 9 – satisfacția față de locul de muncă

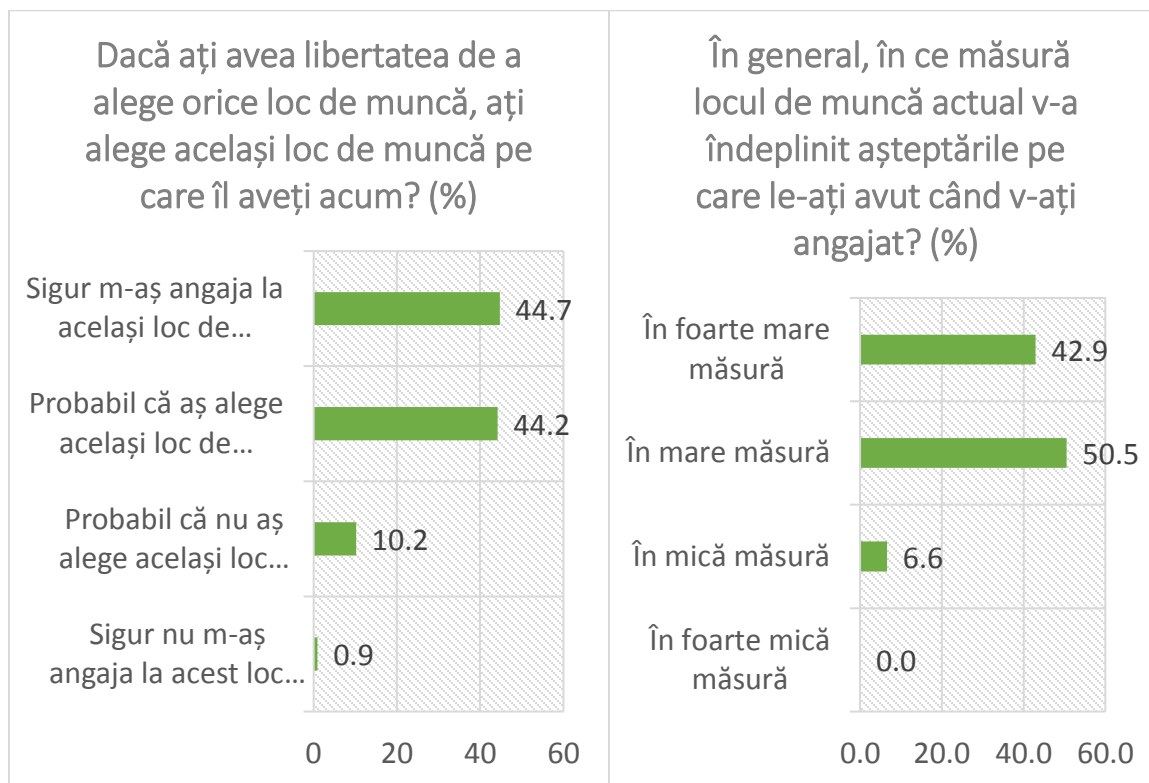


Figura 10 – alegerea locului de muncă

Figura 11 – satisfacția față de locul de muncă

2.2. ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

A fost măsurat prin 3 dimensiuni:

1. Angajamentul afectiv- angajați care își doresc să rămână la locul de muncă din cauza unor legături afective puternice. Duce la performanță și retenția personalului.

Nivelul angajamentului afectiv este ridicat, media scorurilor fiind de 24 din 30 (Figura 12).

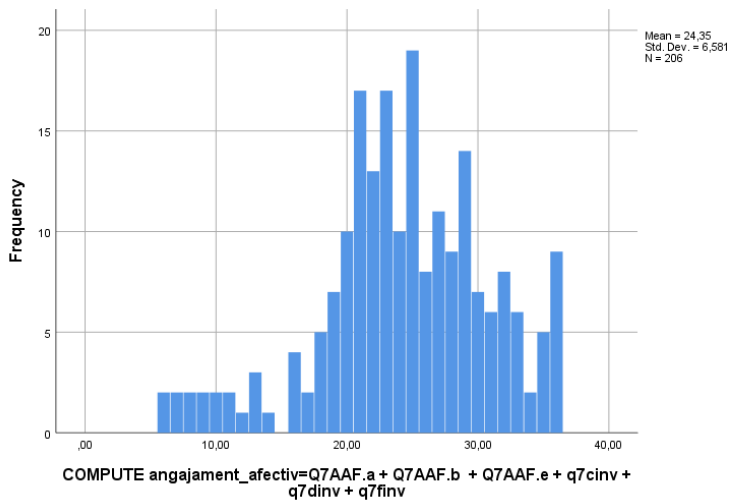


Figura 12 – angajament afectiv

2. Angajamentul constant – angajați care pun în balanță avantajele pe care le-ar putea obține în cadrul altui loc de muncă și aleg să rămână sau să plece.

Nivelul angajamentului constant este de asemenea ridicat, scorul fiind de 28,8 din 40 (Figura 13).

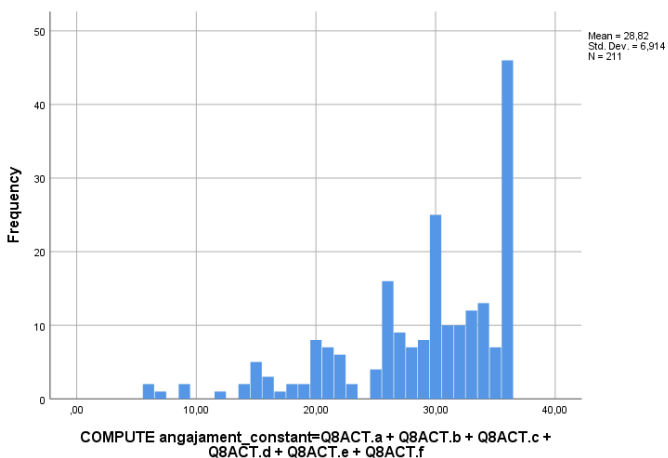


Figura 13 – angajament constant

3. Angajamentul normativ – se referă la angajații care consideră că nu este firesc să schimbe des compania și rămân într-o companie în special datorită acestei atitudini.

Scorul angajamentului normativ s-au obținut 20,6 puncte din 30 (Figura 14).

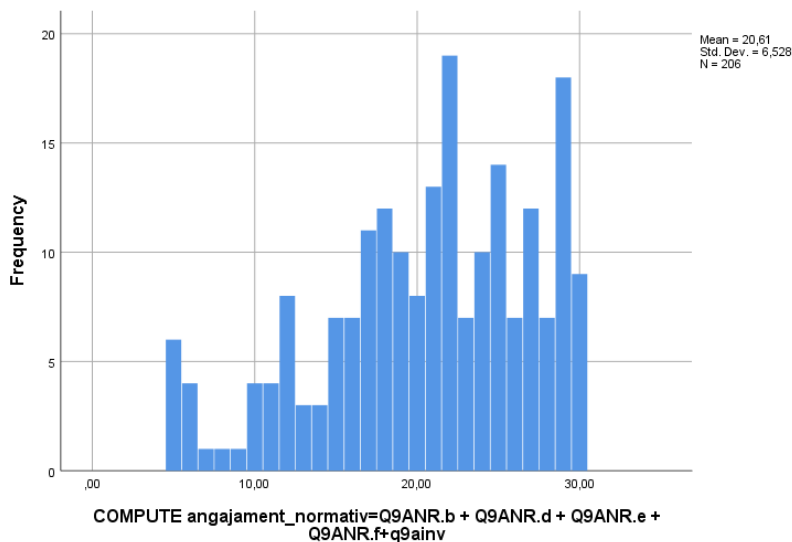


Figura 14 – angajament normativ

Romii au angajament afectiv față de firmă semnificativ mai mic decât românii – adică nu sunt legați de locul de muncă și implicit performanța, cel puțin la nivel teoretic, nu este susținută. Romii au în schimb angajament constant mai bun decât românii sau maghiarii iar angajamentul normativ al românilor este similar cu cel al romilor, fiind semnificativ mai mare decât cel al maghiarilor. Angajamentul constant al romilor poate fi explicat prin prisma faptului că aceștia își reprezintă un număr foarte scăzut de opțiuni de angajare pe piața muncii, astfel încât nu sunt dispuși să-și părăsească actualul loc de muncă.

2.3. STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

Nivelul de stres a fost măsurat prin elemente ca lipsa de siguranță, presiunea, lipsa resurselor, discriminarea sau insecuritatea fizică.

Scorul obținut la scala de stres este de 18,04 din 30. Nu se înregistrează variații semnificative ale scorului de stres în funcție de etnie și de sector de activitate (Figura 15).

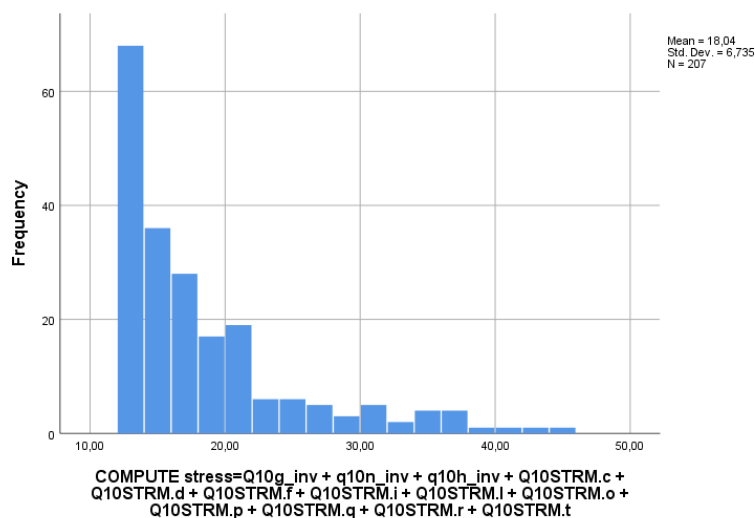


Figura 15 – stresul la locul de muncă

2.4. ETICA MUNCII

Au fost analizați factorii considerați importanți de către angajați la locul de muncă.

Este important faptul că pe primul loc se află posibilitatea de a-și lua timp liber pentru a rezolva problemele de familie, apoi nevoia de a fi respectat în cadrul companiei și abia pe locul 6 apare salariul (Figura 16).

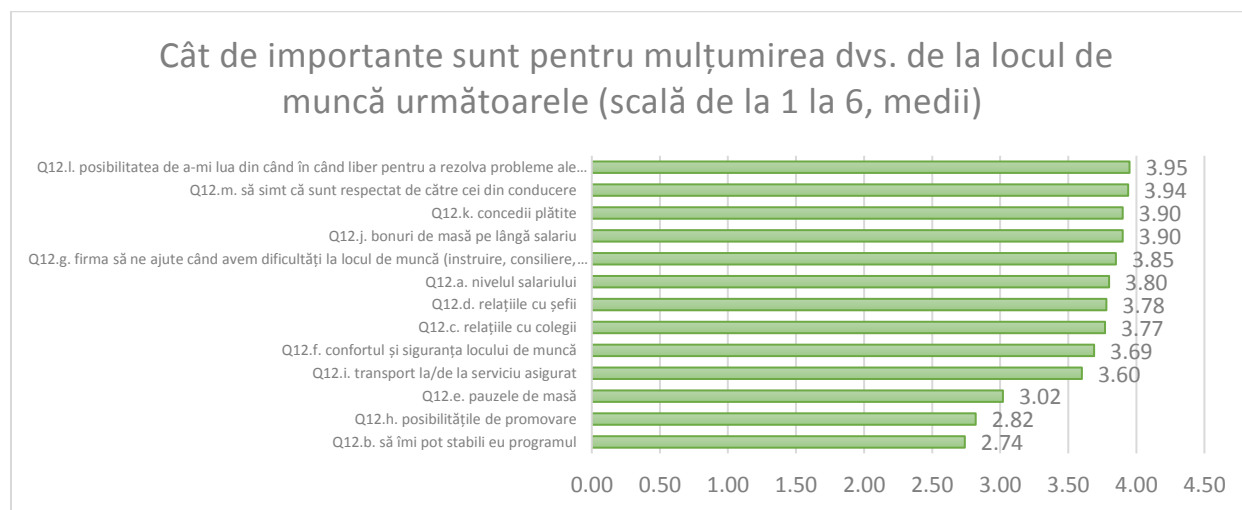


Figura 16 – factorii importanți la locul de muncă

În ceea ce privește independența, aceasta este apreciată la un nivel ușor peste medie. Un nivel scăzut al independenței corelează de obicei cu atitudini neutre vis-a-vis de antreprenoriat și mai degrabă preferința pentru a fi angajat (Figura 17).

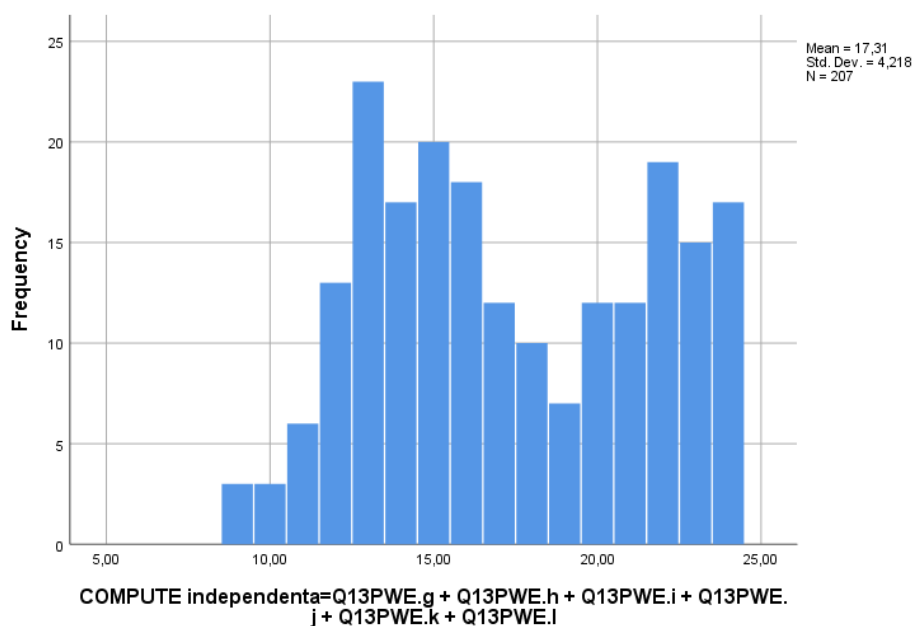


Figura 17 – independența la locul de muncă

În raport cu timpul liber, scorul este de asemenea ușor peste medie, ceea ce indică faptul că angajații deși înclină spre a avea timp liber mai mult, sunt dispuși să investească mai mult timp în muncă în vederea obținerii unor beneficii materiale. Nu există variație semnificativă a scorurilor medii de apreciere a timpului liber pe etnii și sectoare. (Figura 18).

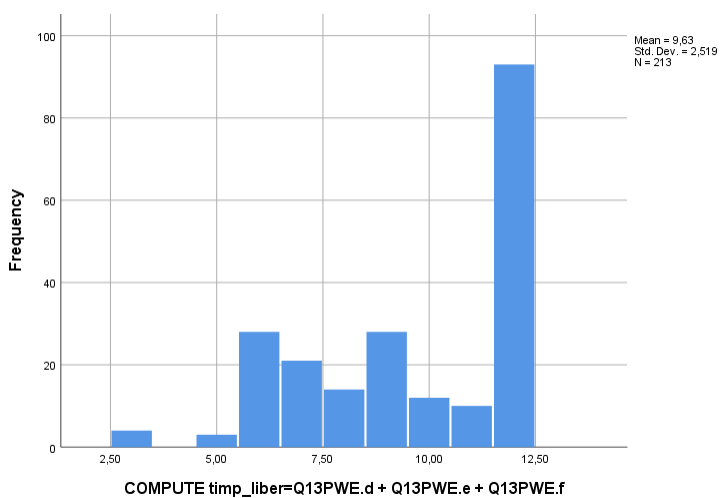


Figura 18 – aprecierea timpului liber

Munca asiduă este în mare parte apreciată de către angajați și este considerată ca factor al bunăstării. Conform datelor din studiu, angajații de etnie română apreciază semnificativ mai puțin munca asiduă decât românii sau maghiarii.

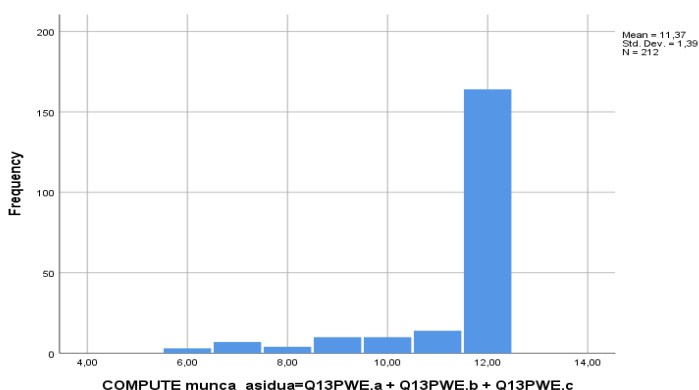


Figura 19 – munca asiduă

2.5. AUTONOMIA LA LOCUL DE MUNCĂ

În ceea ce privește autonomia în muncă, scorul obținut – 15 din 30, indică faptul că nivelul acesteia este mai degrabă scăzut – moderat. Diferențele de scor de autonomie sunt foarte mari între unități ceea ce reflectă diferențe între sectoare.

Angajații de etnie română percep o mai mare autonomie la locul de muncă decât românii și maghiarii.

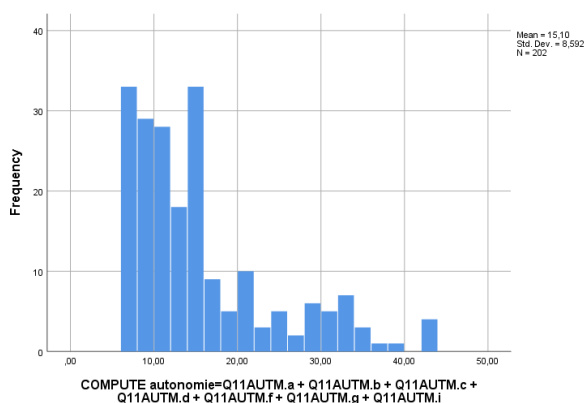


Figura 20 – autonomia la locul de muncă

2.6. INSERTIA PROFESIONALĂ, ETICA MUNCII, ABSENTEISMUL ȘI CĂUTAREA UNUI ALT LOC DE MUNCĂ

Page | 14

Aproape 7% dintre angajații chestionați s-au familiarizat cu cerințele locului de muncă singuri. Ceilalți, care au beneficiat de ajutor, au fost asistați atât de colegi cât și de șeful direct.

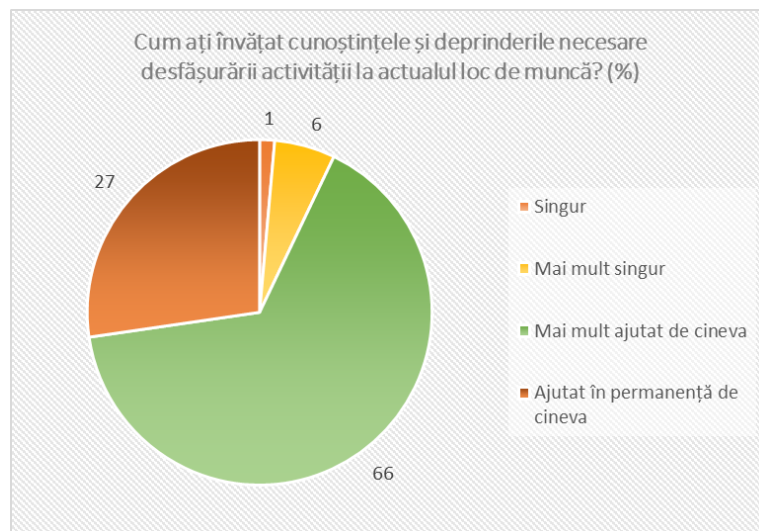


Figura 21 – învățarea la locul de muncă

Absenteismul este relativ scăzut și nu corelează cu intenția de părăsire a locului de muncă ci cu rezolvarea unor probleme personale sau concediu medical (Figura 22).

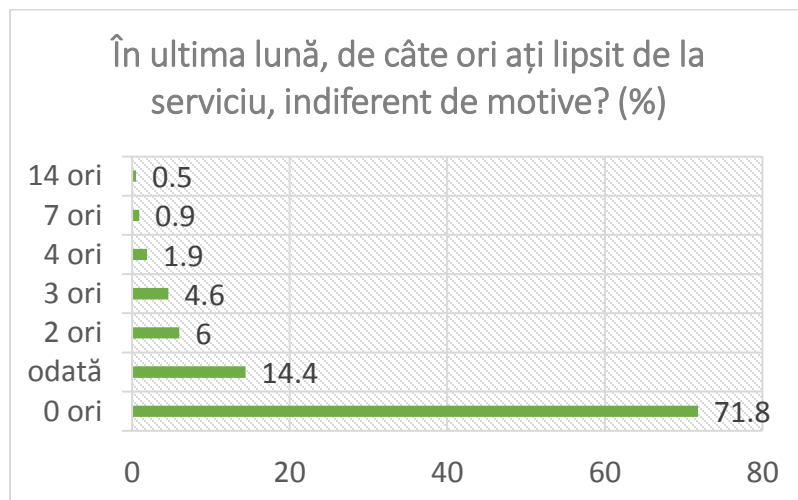


Figura 22 - absenteismul

Căutarea activă a unui loc de muncă corelează procentual (parțial) cu cei care nu sunt satisfăcuți de actualul loc de muncă. 70% nu s-au gândit să părăsească actualul loc de muncă, în jur de 25% sunt indeciși și aproximativ 5 % sunt decizi să-și caute altceva.

Datele sugerează că între 7-10% din subiecți doresc să părăsească actualul loc de muncă și fac demersuri în acest sens.

5% dintre subiecți s-au gândit să schimbe locul de muncă iar 7% declară că este probabil sau sigur să părăsească actualul loc de muncă. În aceeași perioadă, un procent dublu (10%) s-a interesat la cunoscuți de un alt loc de muncă.

Scorul de căutare a unui loc de muncă variază semnificativ între firme dar nu și între etnii sau între sectoare.

Angajamentul afectiv are un impact mai puternic asupra stabilității profesionale, fiecare punct în plus pe scara de angajament afectiv ducând la scăderea cu 19% a riscului relativ de căutare a unui loc de muncă. În schimb, fiecare punct în plus pe scara de stress duce la creșterea probabilității de a căuta loc de muncă.

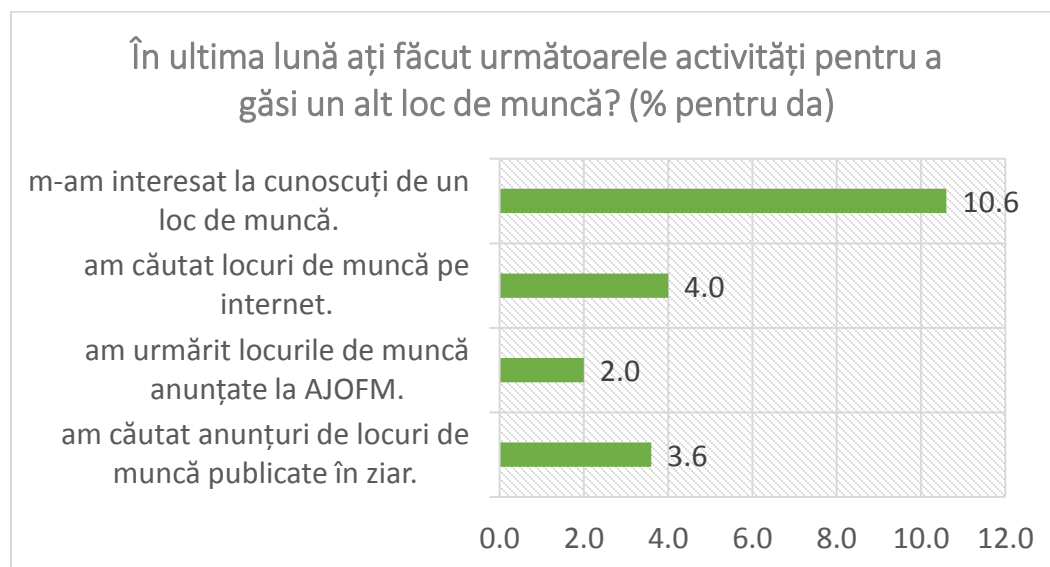


Figura 23 – căutarea unui alt loc de muncă

3. PERSPECTIVE ALE REPREZENTANȚILOR H.R. ȘI MIDDLE MANAGEMENT ASUPRA SITUAȚIEI PERSONALULUI ÎN CADRUL COMPANIEI

Page | 16

Au fost chestionați 74 de participanți, angajați ai 10 firme, 91% cu atribuții de middle management și 9% cu atribuții din domeniul resurselor umane – din jud Cluj și Bihor (Figura 24).

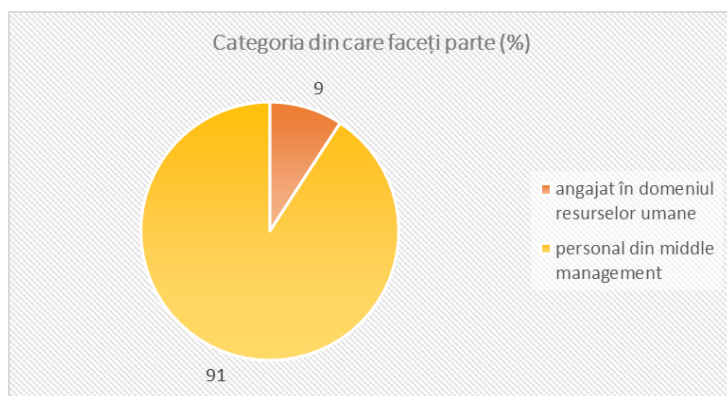


Figura 24 - participanți studiu HR și middle management

3.1. SITUAȚIA FLUCTUAȚIEI ȘI RECRUTĂRII PERSONALULUI DE EXECUȚIE

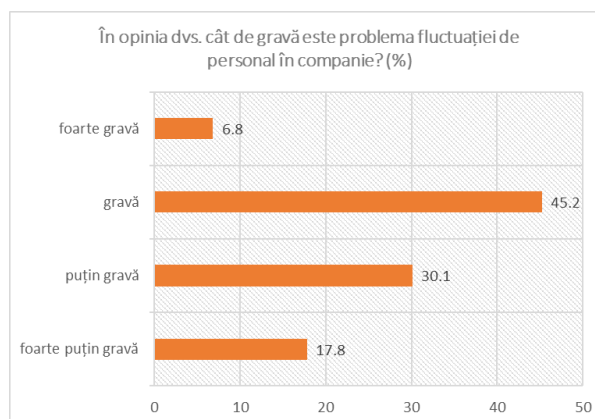


Figura 25 – fluctuația de personal

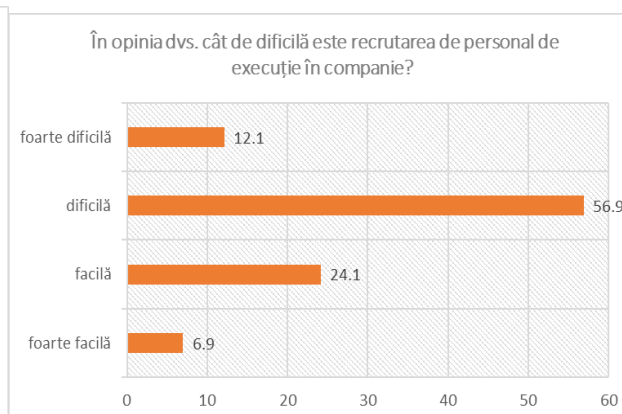


Figura 26 – dificultatea recrutării

Problema fluctuației este considerată ca fiind mai puțin gravă de 47,9% dintre respondenți, 52,1% considerând însă ca fiind cel puțin gravă (Figura 25).

Recrutarea de personal este considerată ca fiind dificilă de 69% dintre respondenți, 31% considerând ca este cel puțin facilă (Figura 26).

În ceea ce privește reprezentarea managerilor asupra cauzelor pentru care angajații hotărăsc să părăsească compania observăm faptul că aceștia cred că sunt nemulțumiți de salarii/beneficii și își găsesc alte locuri de muncă mai bine plătite (Figura 27).

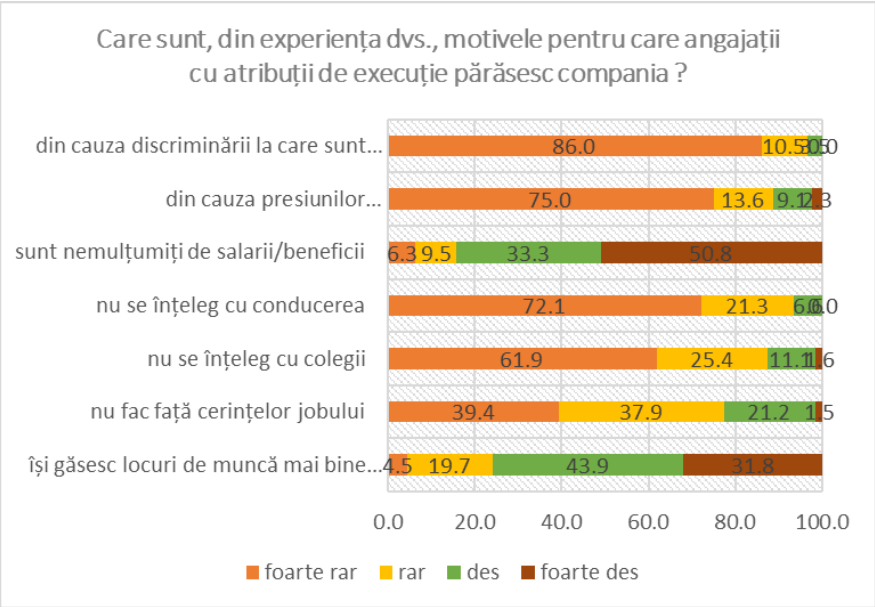


Figura 27 – reprezentarea cauzelor plecării angajaților

3.2. REPREZENTAREA ASUPRA ANGAJAȚILOR ȘI A PROBLEMELEOR IVITE LA LOCUL DE MUNCĂ

Cei mai mulți manageri consideră că principalele probleme sunt reprezentate de motivație și lipsa disciplinei la locul de muncă.

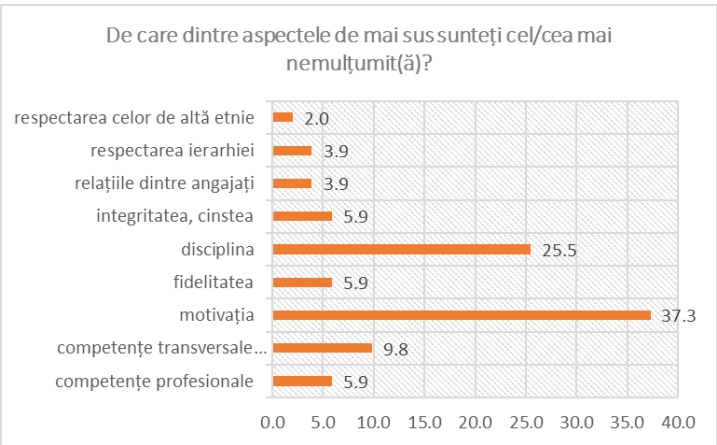


Figura 28 – nemulțumirea managerilor față de angajați

Cei mai mulți manageri consideră că problemele privind discriminarea sunt foarte reduse în cadrul companiilor.

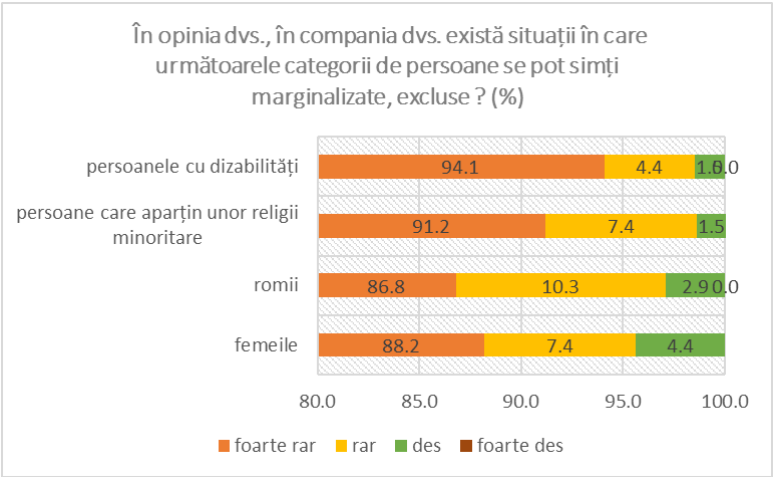


Figura 29 – gravitatea problemelor în viziunea HR și middle management

3.3. PREVENIREA PĂRĂSIRII COMPANIEI

Managerii evaluează intenția angajaților de a părăsi compania prin analiza implicării, absenteismul sau faptul că sunt anunțați direct de către angajați și prin discuții cu aceștia sau cu colegii lor (Figura 30).

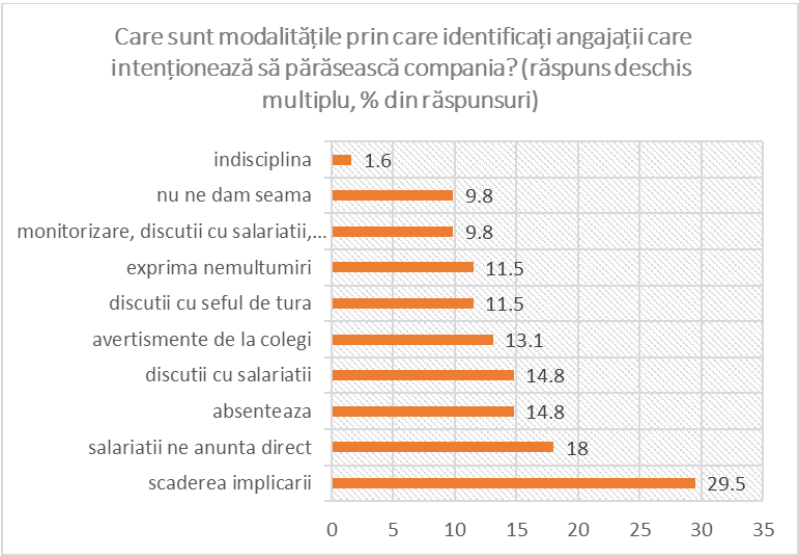


Figura 30 – modalități de prevenirea părăsirii companiei de către angajați

Se încearcă convingerea acestora de a nu părăsi compania prin discuții, clarificarea motivelor și creștere salarială în special (Figura 31).

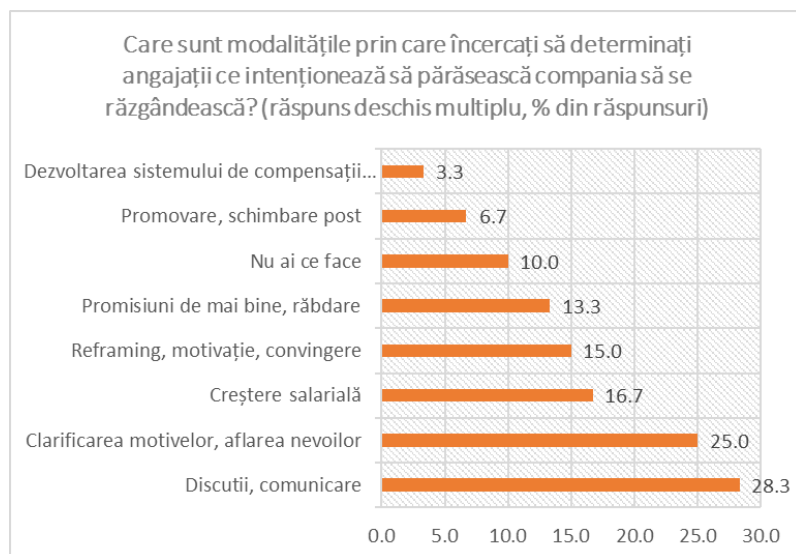


Figura 31 – modalități de contracarare a tendinței de părăsire a companiei

În privința metodelor considerate de către manageri ca fiind eficiente, este interesant că 51,4% nu au răspuns, ceea ce indică o lipsă de soluții pentru problemele critice. 20,3% consideră că o creștere salarială ar fi eficientă (Figura 32). Acest lucru este într-o oarecare măsură diferit de modul în care angajații consideră că s-ar putea îmbunătăți condițiile de muncă, indicând o nesincronizare a reprezentărilor și perspectivelor între cele două categorii – muncitorii și managerii.

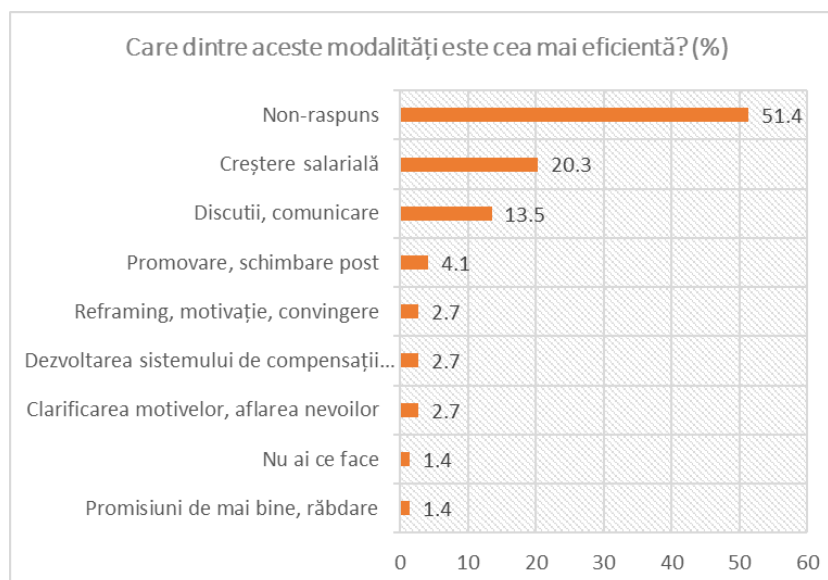


Figura 32 – eficiența metodelor de contracarare a părăsirii companiei

Este relevant faptul că 63,6% consideră că salariile mai mari și alte beneficii sunt soluția la problema fluctuației de personal (Figura 33).

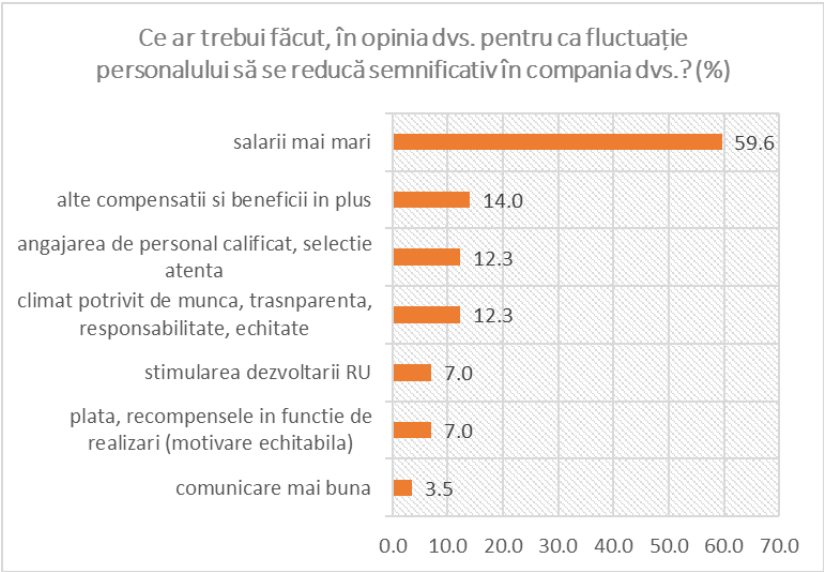


Figura 33 – demersuri pe care managerii el consideră oportune în vederea reducerii fluctuației de personal.

3.4. RELAȚIA MANAGEMENT – ANGAJAȚI

Cei mai mulți manageri consideră că relațiile cu angajații sunt bune.

În ceea ce privește motivarea angajaților, banii ar fi cei mai importanți din perspectiva managerilor, apoi relațiile calde la locul de muncă.

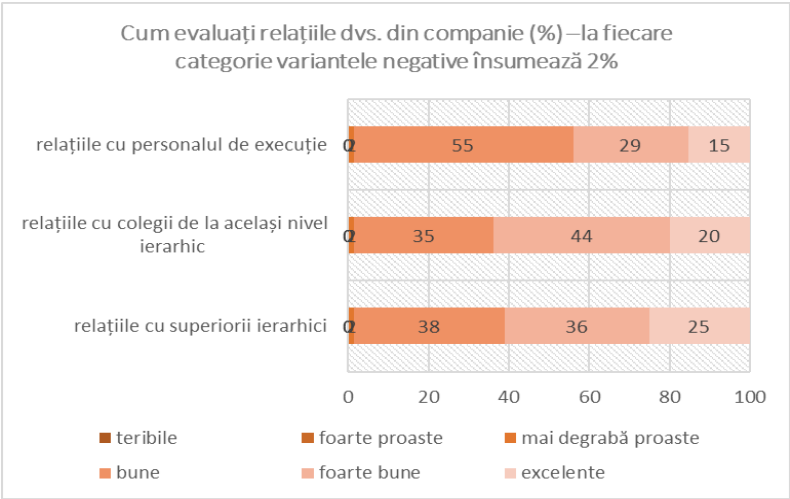


Figura 34 – relațiile management - angajați

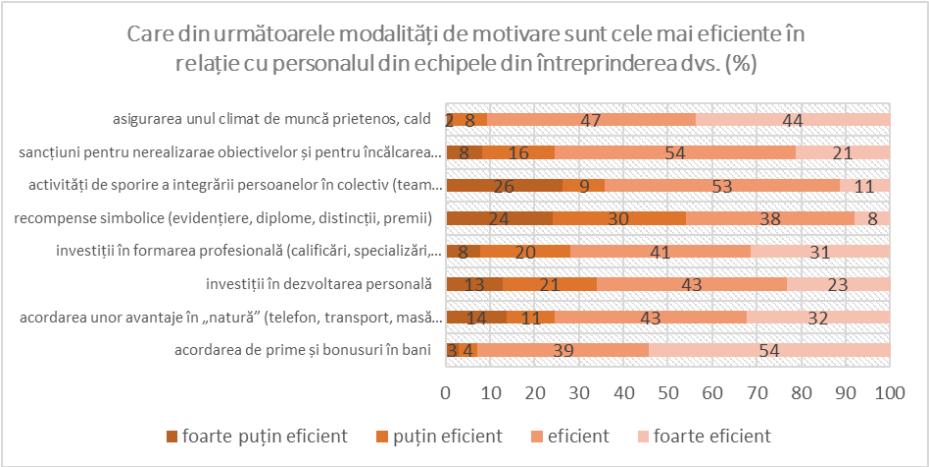


Figura 35 – factori motivaționali considerați importanță de către management

3.5. INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI ȘI SPRIJINUL PENTRU DEZVOLTARE

Mentoratul, perioada de adaptare și cursurile de inițiere sunt considerate ca fiind esențiale pentru integrarea profesională a angajaților. Acestea se și aplică într-un procent semnificativ de peste 90% în cadrul companiilor.

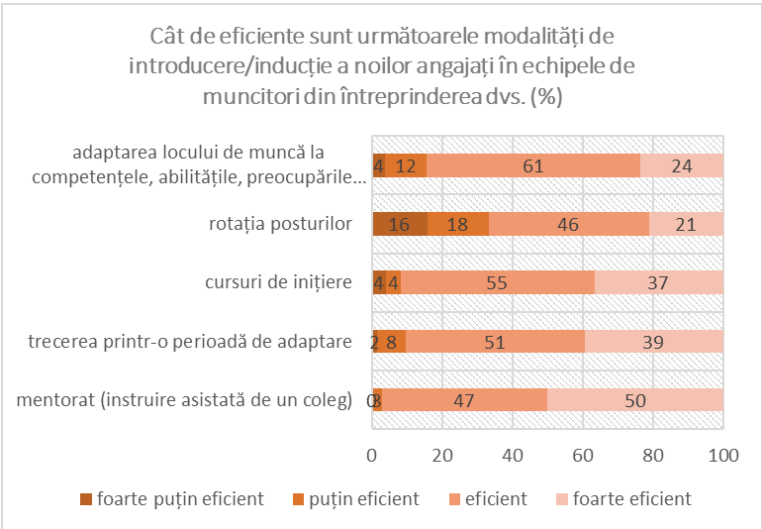


Figura 36 – eficiența metodelor de inducție

Managerii consideră că un contract individual de muncă full time, pe perioadă nedeterminată și motivarea prin stimulente materiale reprezintă cele mai eficiente politici de resurse umane (Figura 37).

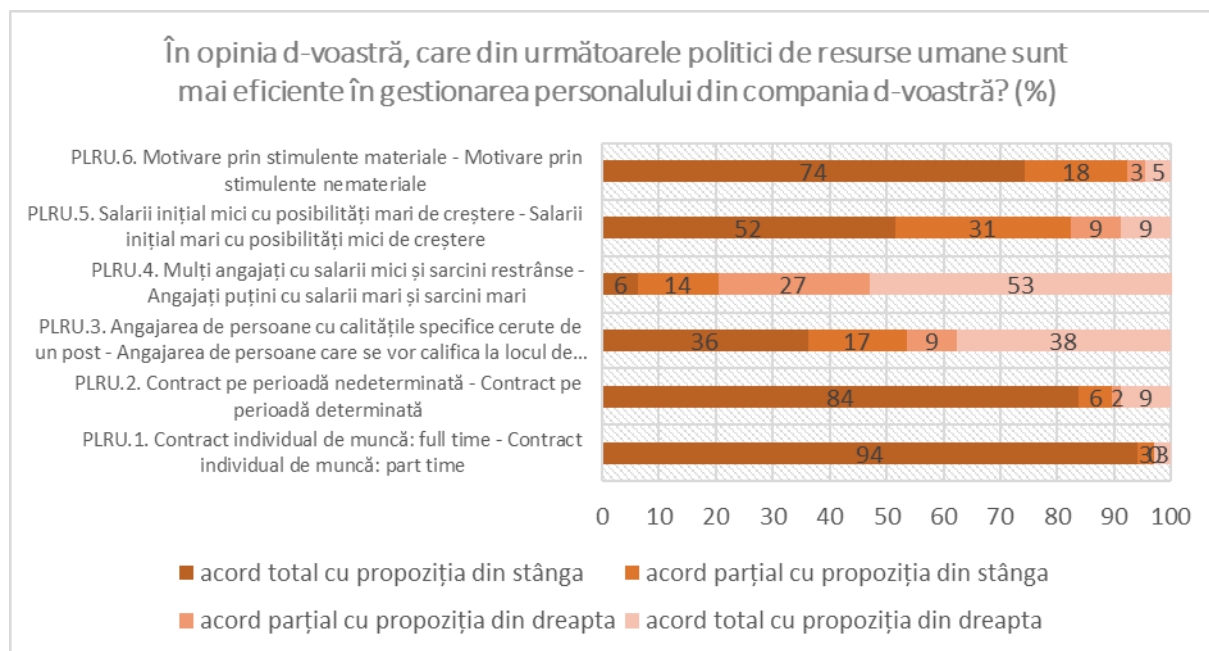


Figura 37 – politici de resurse umane considerate eficiente de către management

În ceea ce privește sprijinul pentru formare, acesta există însă prea puțini muncitori trec printr-un astfel de stagiu.

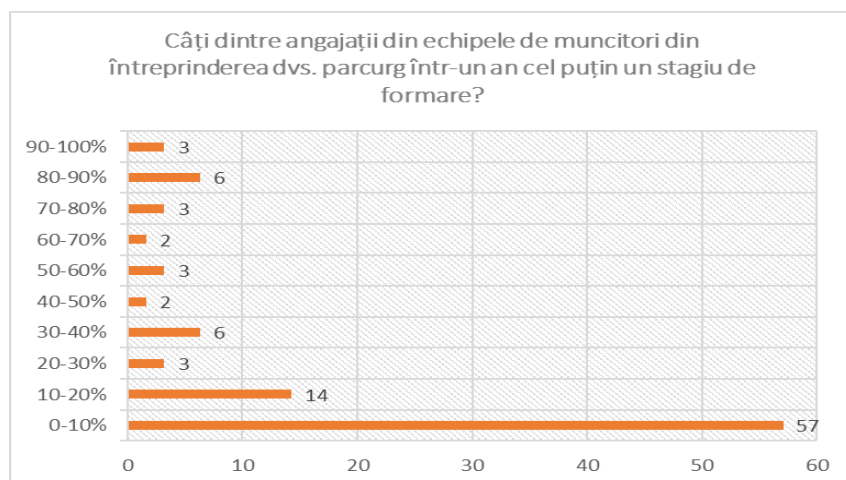


Figura 38 – Formarea angajaților la locul de muncă

3.6. GESTIONAREA INTENȚIEI DE PĂRĂSIRE A COMPANIEI

Când angajații doresc să părăsească compania, 59% dintre manageri organizează un exit interview în care abordează problema cauzelor plecării, a satisfacției profesionale sau a nemulțumirilor.

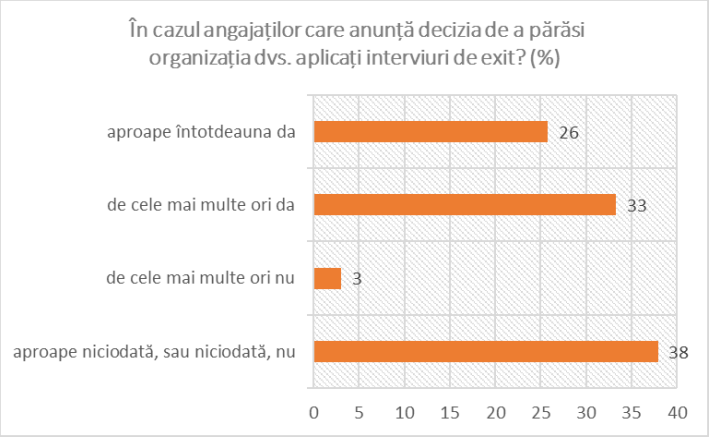


Figura 39 – interviul de exit

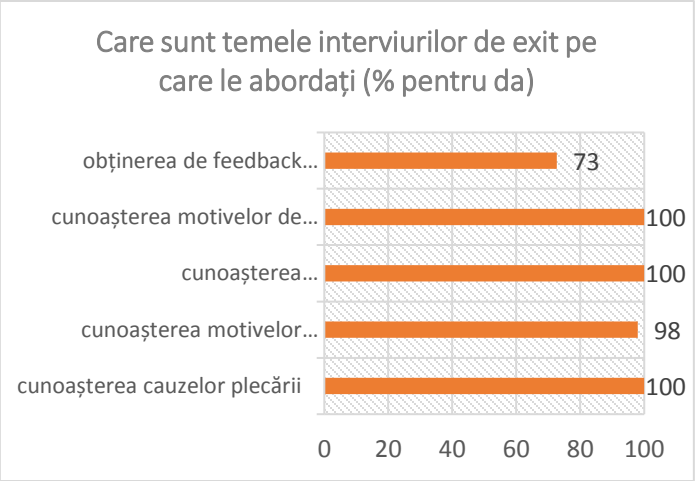


Figura 40 – temele interviului de exit

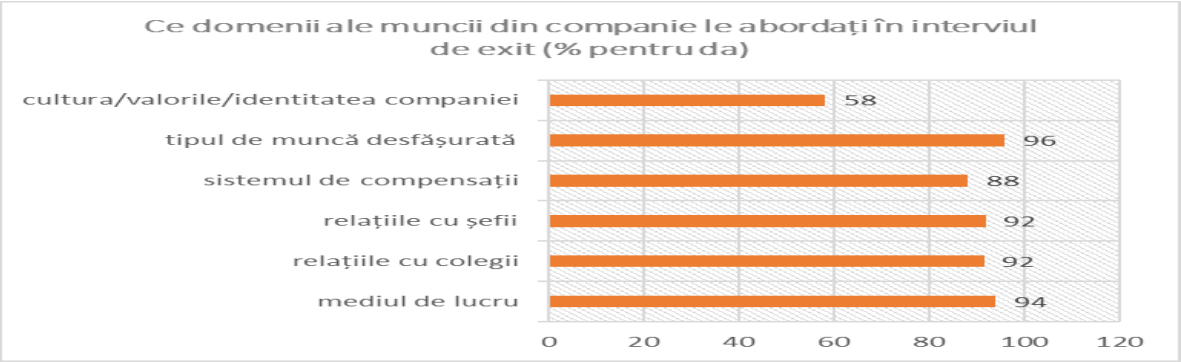


Figura 41 – domenii abordate în interviul de exit

În 60% din cazuri, interviul este susținut de către șeful direct, iar în 33% dintre cazuri de către HR și se realizează aproape de fiecare dată față în față. În 55% dintre cazuri interviul are loc în perioada de preaviz, iar în 44% din cazuri în ultima săptămână de muncă (Figura 42).

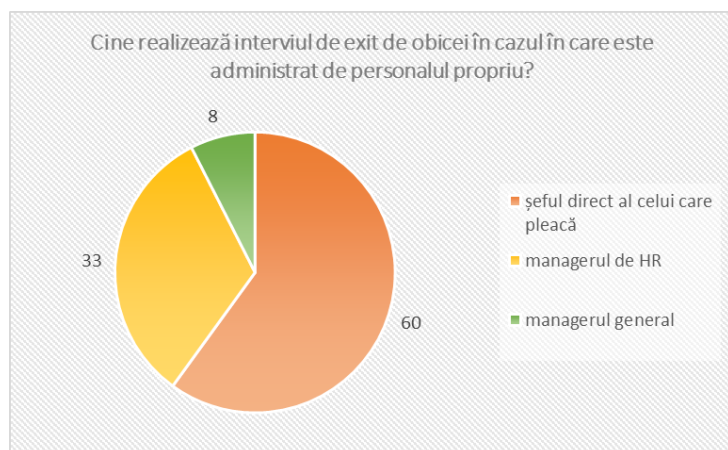


Figura 42 – organizarea interviului de exit

În urma interviurilor de exit, managerii consideră că sistemul de compensații este cauza absolută a părăsirii companiei (82%). Acest lucru diferă semnificativ de modul în care angajații își reprezintă cauzele părăsirii companiei.

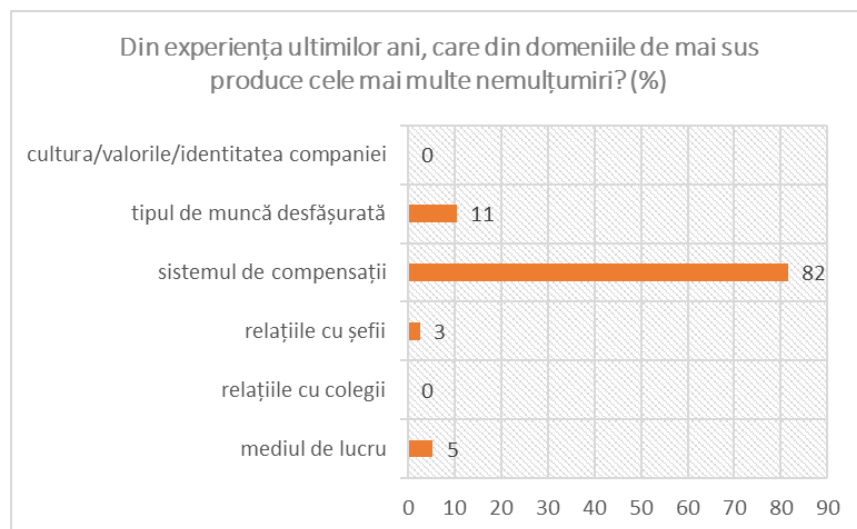


Figura 43 – reprezentarea asupra soluțiilor la părăsirea companiei de către muncitori

4. STRATEGII PRIVIND CREȘTEREA GRADULUI DE RETENȚIE A ANGAJAȚILOR ETNICI ROMI/NEROMI

Fiecare companie își stabilește strategia de resurse umane în funcție de specificul afacerii, cu accent pe calificările personalului, modul de retenție pe termen mediu și lung a personalului care aduc performanță și plus valoare.

Avantajul competitiv al companiilor considerăm că este resursa umană.

Retenția angajaților este un proces cheie în orice firmă pentru că în funcție de posturile pe care le ocupă costul lor de înlocuire este mai mare decât costul cu recrutarea.

Procesul de retenție al angajaților, la toate nivelele presupune implementarea măsurilor de:

- motivare financiară și non financiară,
- pachete de compensații și beneficii,
- planuri de carieră,
- măsuri de protecție socială,
- identificarea factorilor de atașament organizațional, de atașament normativ,

toate cu scopul de influența angajații să rămână cât mai mult în cadrul firmelor.

Eforturile organizaționale pe care le implică creșterea gradului de retenție, pentru a se asigura că angajații nu intenționează să părăsească organizația presupun în primul rând o colaborarea foarte bună între departamentele de resurse umane și managerii, de la toate nivelele, pentru determinarea cauzelor care determină angajații să plece. După identificarea lor, cauzele pot fi transpuse în politici de resurse umane aplicabile la nivelul companiei, imediat.

Impactul retenției de personal este răspunsul la întrebarea: este mai profitabil pentru companie să angajeze oameni noi sau să îi dezvolte pe cei existenți și care au potențial de promovare sau pentru dezvoltarea de noi competențe (fie pe verticală, dar mai ales pe orizontală)?

Așadar, pentru a evita procesele de recrutare prelungite, costuri majorate pentru companie și angajarea de personal necalificat trebuie să pui mai mult accent pe retenția angajaților. Companiile ar putea, în schimb, să asculte nevoile angajaților și să implementeze strategii prin care să-i facă să se simtă apreciați și implicați pentru a-i păstra. Aceste metode de retenție pot avea un impact semnificativ și pozitiv asupra ratei de fluctuație a personalului.

Din studiul realizat în cadrul proiectului, motivul principal pentru care oamenii părăsesc organizații nu este, cum eronat considera unii manageri, aspectul salarial.

Motivele pentru care angajații părăsesc locul de muncă (conform Leigh Branham, Strategic Planning Consultant, 2016, Revista Cariere) sunt:

1. Angajații simt că ceea ce fac nu le îndeplinește așteptările.
2. Persoana nu se potrivește cu job-ul respectiv.
3. Există prea puțin coaching și feedback.
4. Există prea puține oportunități de avansare și dezvoltare.
5. Angajații simt o lipsă de apreciere.
6. Angajații se simt stresați de la prea multă muncă și nu au un echilibru între viața personală și cea profesională.
7. Există o lipsă de încredere în liderii seniori.

Referitor la studiul realizat în cadrul proiectului *HOPE* managerii direcți află despre intenția de a pleca a personalului destul de târziu, cu toate că sunt *semne (întârzieri, neimplicare, neindeplinire sarcini uzuale etc)*. Majoritatea considera că motivele pentru care pleacă angajații (romi și neromi) țin de venit/salariu. Cu toate acestea, la discuțiile cu angajații salariul este pe locul șase (fig.31).

Este adevărat că măririle salariale sunt recompense imediate și pot crește implicarea angajaților, însă totul este pe termen scurt. De aceea, în continuarea prezentului ghid vom prezenta o serie de măsuri organizaționale cu scop motivational pentru creșterea gradului de retenție a personalului în organizațiile participante la studiu, în primul rând, și aplicabile în orice organizații care au angajați din cadrul grupurilor vulnerabile.

Modalitățile prezentate vor ține cont de acțiunile pe care le poate aplica departamentul de resurse umane și fiecare coordonator/șef de echipă pentru angajații vulnerabili (romi, femei etc.) cu care lucrează.

4.1. INDUCȚIA ȘI CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL

Pentru a atrage și menține angajați buni în orice firmă, indiferent de postul pe care acesta îl ocupă sunt importante:

- ✓ Să înțelegem care sunt așteptările acestora cu privire la post și companie;
- ✓ Să răspundem cât mai aproape acestor așteptări.

Din partea departamentului de Resurse umane, sprijit de middle management să existe:

- ✓ specificare clară și transparentă a tuturor cerințelor posturilor (fișă de post, proceduri, reguli) care să fie aplicate din ziua 1 de toți angajații;
- ✓ Să fie comunicate beneficiile și angajatorul să și le onoreze.

Toate acestea vin să încheie, mai mult decât un contract de muncă între angajat și angajator, un contract moral, psihologic, care are impact mai mare în retenție. Fără aceste amănunte, durata colaborării între angajat și angajator poate fi scurtă.

În perioada de inducție, care poate coincide cu perioada de probă, fiecare nou angajat ar trebui să fie *dat în primire* unui angajat cu experiență, motivat și care să îl moată monitoriza și evalua la finalul perioadei de probă.

Un plan de inducție poate fi astfel:

RESPONSABIL	ACȚIUNI
Responsabiliul de Resurse umane sau Managerul	– Adresează urările de bun venit în organizație; – Prezintă organizația (istoric, obiective strategice, structura, funcții, organigrama, reguli generale, codul de vestimentație etc.); – Prezintă locul de muncă și viitoarea echipă; – Prezintă și explică regulile și procedurile specifice; – Prezintă și explică fișa postului; – Prezintă echipamentele cu care va lucra noul angajat; – Prezintă listele de telefoane și adresele de email pentru întreaga organizație; – Stabilește sarcinile și obiectivele noului angajat pentru perioada de probă.
Departamentele Resurse Umane	– Realizează evaluarea periodică a procesului de integrare a noului angajat; – Prezintă Regulamentul Intern; – Oferă noului angajat informații privind facilitățile de care poate beneficia; – Prezintă noului angajat informații cu privire la programul de lucru, pauzele de masă, transport, acordarea concediilor de odihnă, fără plată etc.; – Îi prezintă posibilitățile de avansare (care pot fi numai pe orizontală pentru posturile de execuție ocupate de persoanele vulnerabile, sau care au pregătire școlară minimă) – Comunică noului angajat modalitatea de plată a salariului.
Administrativ	– Îi pregătește echipamentul de lucru;

	– Îi dă în primire echipamentele pe care le va folosi.
Responsabilul cu SSM și PSI	– Prezintă specificul organizației din punctul de vedere al securității și sănătății în muncă; – Face instructajul specific și verifică dacă acesta a înțeles prin completarea documentelor specific.

Toate acestea pot fi cuprinse într-un **manual la angajatului** pe care să îl aibă fiecare angajat și fiecare middle management.

În cadrul studiului, din discuțiile cu angajații aceștia pun mare accent pe perioada de început a activității, le rămâne pentru toată perioada în minte și apreciază orice ajutor primit la început, de la cine îl învață, îi arată, îl sprijină și îl consider ulterior **MENTOR**. Pentru etnicii romi, de exemplu, acest atașament este foarte important pentru că ei sunt fideli șefilor lor direcți, mai degrabă decât unui nume mare de companie, care vine ulterior colaborării.

4.2. MOTIVAȚIA ANGAJAȚILOR

Definiția motivației conform DEX este: *Totalitatea motivelor, a considerațiilor sau a mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.*

Pentru atragerea și menținerea angajaților, cu atât mai mult a persoanelor care provin din medii vulnerabile, este important ca la nivel de companie să existe implementat:

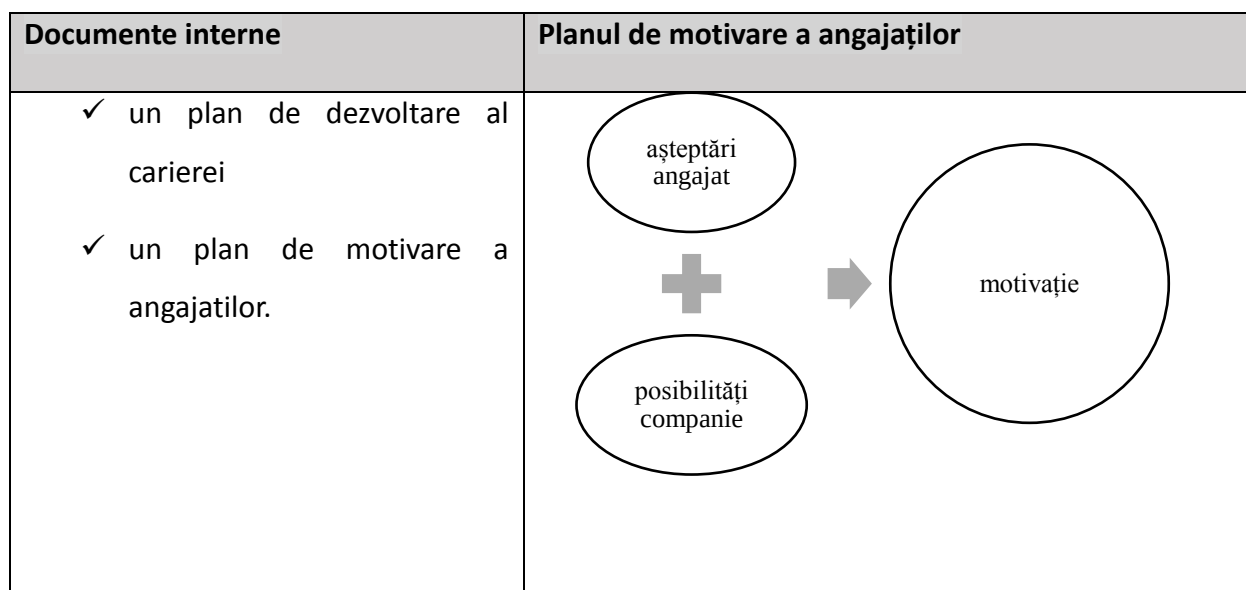


Figura 43. Plan de motivare al angajaților

4.2.1. MOTIVAȚIA FINANCIARĂ

Page | 29

- ✓ Este un factor important, care poate fi folosit pe termen scurt și care trebuie să acopere nevoile angajatului (cel puțin la nivel de nevoie de apartenență).
- ✓ Însă pe măsură ce se urcă în organigramă acesta va crește.
- ✓ În cazul grupurilor vulnerabile, nevoia de apartenență este foarte importantă.
- ✓ În cadrul studiului realizat în proiect, managerii au văzut o creștere a motivației când aceasta a fost financiară.
- ✓ Cu toate acestea, motivația nu a fost pe termen lung. De aceea, recomandarea noastră este îmbinarea motivației financiare cu cea non financiară (mai puternică pe termen mediu și lung).
- ✓ Poate fi între 5 – 10% mai mare decât a concurenței, pentru posturile de execuție unde sunt persoane din medii vulnerabile, pentru a preîntâmpina plecarea din motive salariale la concurență.

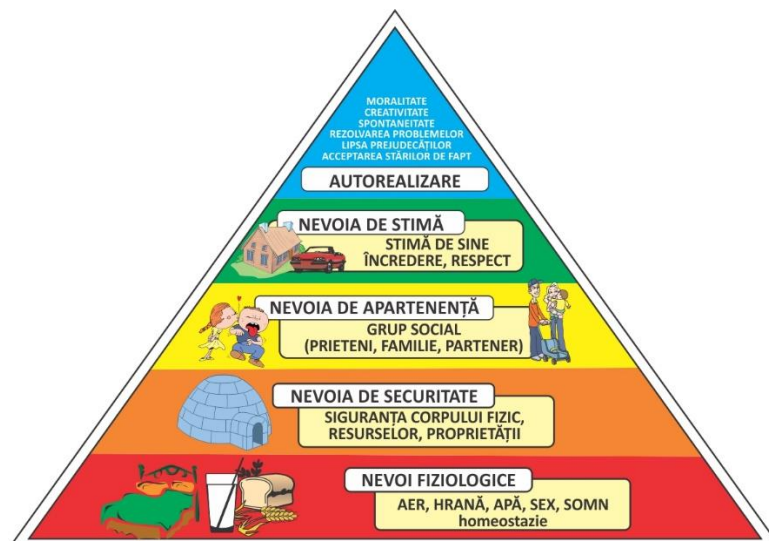


Fig. 44 Motivația conform teoriei lui Maslow

4.2.2. MOTIVAȚIA NON-FINANCIARĂ

Metodele non financiare de motivare, (beneficii extrasalariale) sunt limitate de prevederile codului fiscal și de specificul companiei, dar sunt foarte apreciate de angajați pentru că ei consideră că sunt importanți pentru firmă.

Dintre cele mai des întâlnite metode de motivare non financiară, întâlnite în companiile care au intrat în studiu amintim:

- ✓ Bonuri de masa sau o masa caldă pe zi
- ✓ Transport asigurat la și de la locul de muncă
- ✓ Tichete cadou (de Paște și de Crăciun)

Angajații au mai amintit și următoarele aspecte puternic motivaționale:

- ✓ Zi liberă dacă a avut probleme de sănătate cu copilul sau altă problemă socială
- ✓ Condiții bune de lucru (echipament, dotări, asistență medicală, sală de mese)
- ✓ Respectarea angajamentelor contractuale (salariul la zi, bonuri, bonusuri)
- ✓ Climat organizational plăcut
- ✓ Învăț și câșting (învățământul dual)
- ✓ M-a primit înapoi – recunoștință. Recomandăm să fie o procedură de reprimire limitată înapoi a angajatului.
- ✓ Lucrez și cu alți membri ai familiei – recrutare internă
- ✓ M-a angajat, chiar dacă am 45 de ani – angajarea seniorilor.

Motivarea non-financiară dorim să v-o prezentăm din ambele perspective, angajat si angajator, cu avantaje și dezavantaje pentru posturile ocupate de persoanele grupului nostru țintă, cu scopul a fi un ghid practic și aplicabil. Iată ce se mai poate aplica ca motivare non financiară cu impact mare asupra angajaților din medii vulnerabile, romi și neromi:

1. Mici cadouri, de aceeași valoare, dar diferite, oferite variat în funcție de performanțe.
2. Pune o stelută aurită sau un post-it cu un mesaj de mulțumire pe masa de lucru a angajatului.
3. Un picnic cu toți colegii din echipă este mai mult decât binevenit. – ziua firmei.

4. Anunt în newsletter-ul companiei cu angajatul lunii.
5. Inghetată/cafea/etc dăruite de către manager personal.
6. Recunoastere one-on-one: întâlnire între manager si angajatul de recompensate, la evaluarea performanțelor profesionale.
7. Tricouri cu logo-ul firmei.
8. Ore libere/ Zile libere, ce pot fi recuperate, pentru nevoi personale ale angajatului.
9. O strângere de mână si o felicitare din partea ta/ a directorului general.
10. Bilete la film sau la teatru.
11. Să îi cunoști membrii familiei, sa ai informații despre familia sa.
12. Mici premii oferite public pentru cea mai bună idee, cea mai bună sugestie, orientare către client, etc.
13. Premii anuale care sa poarte numele unor angajati care au făcut ceva memorabil.
14. Un simplu "Multumesc!" sau "Bravo!", are un efect magic.
15. Flori sau bomboane însoțite de o felicitare din partea managerului.
16. Felicitări cu ocazia zilelor de nastere.
17. Flexibilitate în ceea ce priveste alegerea perioadei de concediu pentru un angajat care a avut rezultatele cele mai bune sau a depășit target-ul.
18. Un premiu trimestrial pentru cea mai bună participare/cel mai punctual angajat (premiul ar putea fi câteva ore libere).
19. Un premiu anual pentru cel mai punctual angajat (ex:un pix personalizat, o diplomă).
20. Adu ceva din vacanță pentru angajatii tăi.
21. Fă-ți întotdeauna timp să-ti felicit si să-ti încurajezi echipa.
22. Dă feedback zilnic în legătură cu performanta angajatilor.
23. Recunoaste în public meritele unui angajat.
24. Fă publice feedback-urile pozitive ale clientilor.
25. Calendar anual cu toti angajatii Companiei.

Angajatii, inainte de toate vor să stie cât de mult vă pasă de ei, nu cât de multe stiti!

4.3. EXIT INTERVIEW

Plecarea oricărui angajat (mai ales dintr-un post cheie, care are experiență) este dificilă de ambele părți și ridică multe semne de întrebare, atât pentru angajator, cât și pentru ceilalți membri ai echipei, pentru clienți etc.

Exit interviul este un instrument indispensabil în procesul de creștere a gradului de retenție a personalului, cu atât mai mult al celui ce provine din mediile vulnerabile. Este important a se realiza (cu toate că în multe companii nu se întâmplă și nu din vina angajatorului) deoarece este un instrument care ofera informatii despre:

- felul în care angajatii lucrează și se simt în echipele create,
- problemele pe care acestia le întâmpină,
- și îi dau acestuia posibilitatea de a îndrepta lucrurile.

În momentul în care angajatul a luat decizia de a părăsi organizația, iese la iveală cele mai neștiute informații despre organizație, ce se poate face pentru a îmbunătăți pe viitor, iar angajatul care pleacă spune tot, pentru că nu mai are nimic de pierdut. Informațiile pe care angajatorul le primește de la angajatul demisionar sunt cele mai oneste, pentru că acesta poate vorbi deschis, fără teama unor repercusiuni asupra sa.

După un exit interviu angajatorul poate crește gradul de retenție prin îmbunătățirea condițiilor care au declanșat nemulțumirea, pentru angajații care rămân.

Informațiile ce conțin sunt motivele plecării pot fi:

- pentru a alege alt traseu profesional,
- neînțelegerile cu ceilalți colegi, cu șeful,
- salariul și pachetul de beneficii nesatisfăcătoare,
- programul de lucru prea aglomerat.

Chestionarul de exit interviu poate avea această structură:

Postul:

Departamentul:

Superior direct:

Vechimea în firmă:

Data:

1. Care sunt principalele motive pentru care plecați de la firmă?
2. Ce v-a plăcut cel mai mult la acest loc de muncă?
3. Ce a fost cel mai frustrant la acest loc de muncă?
4. Vă rugăm, evaluați următoarele aspecte ale muncii dvs. conform scalei de mai jos. Explicați.

1–foarte rău 2–rău 3–acceptabil 4–bun 5–foarte bun

..... Organizarea muncii

..... Condițiile de muncă

..... Relația cu colegii

..... Relația cu superiorul direct/conducerea firmei

..... Sistemul de salarizare

..... Sistemul de comunicare

..... Aprecieri pentru performanțele atinse

..... Politicile firmei

5. Aveți alte mențiuni sau sugestii de îmbunătățire pentru conducerea firmei?
6. Ați recomanda firma pentru alții ca și un bun loc de muncă? ☐ DA ☐ NU

De ce?

Pentru a preveni situația aproape ireversibilă a unui demisii și creșterea gradului de retenție a angajaților, recomandăm aplicarea procedurii de stay interview.

4.4. STAY INTERVIEW

Procedura de stay interview poate fi o discuție formală sau informală, prin care se pot identifica motivele pentru care angajații rămân în organizație. Poate fi aplicat de fiecare șef direct și de departamentul de Resurse umane.

Dacă aplicați stay interview formal, acesta se poate aplica la evaluarea performanțelor profesionale, în momentele oficiale de feedback, discuții one to one.

Dacă aplicați stay interview informal, acesta poate fi aplicat în orice discuție cu angajații de către șefii direcți pentru identificarea aspectelor motivaționale.

Exemple de intrebari de stay intervii:

- ✓ Ce te motiveaza sa lucrezi in aceasta companie?
- ✓ Ce iti place si ce nu-ti place la locul acesta de muncă?
- ✓ Ce ai vrea sa se intample sau să se schimbe ca sa iti imbunatatesti activitatea?
- ✓ Ai vrea sa schimbi ceva aici?
- ✓ Care este jobul ideal pentru tine?

Prin aceasta crește angajamentul în organizație, aspect important și detaliat la începutul prezentului ghid.

Implementarea unei strategii de păstrare a angajaților este benefică pentru orice companie, deoarece aceasta are performanțe mai bune, scad costurile cu angajarea, angajații sunt mulțumiți și motivați.

Identificare motivelor de rămânere în organizației poate duce la crearea unui profil angajatului, astfel încât, în funcție de anumite variabile, să poată fi recrutați candidați care să aibă mai mari șanse de a rămâne în organizație.

5. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

1. Dezvoltați relații puternice cu salariații încă la angajare pentru a construi încredere și angajament. Studiile arată că 75% dintre angajații care demisionează nu părăsesc organizație, ci liderii.
2. Demonstrați că managementul superior este competent și că lucrează pentru o organizația de succes.
3. Pregătiți-vă middle managementul din perspectiva orientării spre oameni, nu doar că au abilități tehnice sau au vechime în companie.
4. Asigurați-vă că liderii au un nivel ridicat de leadership.
5. Cerințele eficiente ale managerului și supervisorului includ astăzi competența de coach, care să aplice la nivelul echipelor principiile de:
 - Respectarea a ceea ce afirmă,
 - Încredere,
 - Sprijinirea angajaților pentru dezvoltare,
 - Împărtășirea informațiilor profesionale necondiționat, dar netolerarea bârfei,

- Gestionarea situațiilor tensionate,
- Feedback constructiv constant,
- Accentuarea importanței echipei, față de promovarea individualităților,
- Afisarea emotiilor pozitive și controlate (chiar și în situații dificile),
- Cunoașterea dinamicii echipei,
- Comportament etic față de companie și echipă.