



## Variații în munca, formarea, atitudinile, motivația angajaților cu funcție de execuție din firme din NV României în perioada februarie 2020-decembrie 2020

Raport actualizat cu privire la rata de retenție a personalului, posibile motive  
pentru o rată scăzută de retenție a angajaților romi, interacțiunile între colegi și  
cu managementul companiilor

Raport către Fundația HEKS/EPER Romania

Autor: Adrian Hatos

Versiune actualizată, Februarie 2021

Conținutul acestui raport reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorului. Comisia Europeană nu este responsabilă pentru modul în care va fi folosit conținutul informației.



Acest raport este finanțat prin programul Rights, Equality, Citizenship al Uniunii Europene, în baza contractului de finanțare nr. 849089.



## Cuprins

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducere.....                                                                                                                       | 4  |
| Principalele constatări: comparații între caracteristicile focale înainte și după intervenție (februarie 2020 vs decembrie 2020) ..... | 4  |
| Riscul de părăsire a locului de muncă la personalul necalificat din fabricile din regiunea NV – România.....                           | 7  |
| Model teoretic.....                                                                                                                    | 7  |
| Constructe, operaționalizare.....                                                                                                      | 7  |
| Designul intervenției și al cercetării .....                                                                                           | 8  |
| Descrierea eșantionului.....                                                                                                           | 8  |
| Descrierea activităților membrilor eșantionului .....                                                                                  | 13 |
| Discriminare și segregare la locul de muncă .....                                                                                      | 15 |
| Variații ale atitudinii față de locul de muncă .....                                                                                   | 16 |
| Scala satisfacției față de locul de muncă.....                                                                                         | 21 |
| Scalele angajamentului organizațional .....                                                                                            | 24 |
| Stresul la locul de muncă .....                                                                                                        | 33 |
| Autonomia la locul de muncă.....                                                                                                       | 36 |
| Atitudine față de muncă, timp liber, libertate (etica protestantă a muncii) .....                                                      | 39 |
| Formarea, familiarizarea cu sarcinile locului de muncă.....                                                                            | 49 |
| Comportament de căutare a unui alt loc de muncă. Angajament/dezangajament .....                                                        | 50 |
| Scala de căutare activă a unui loc de muncă .....                                                                                      | 52 |
| Predictori ai comportamentului de căutare a unui loc de muncă .....                                                                    | 55 |
| Obiectiv.....                                                                                                                          | 55 |
| Variabila dependentă .....                                                                                                             | 55 |
| Căutarea unui loc de muncă și variabilele socio-demografice și de context .....                                                        | 55 |
| Căutarea unui loc de muncă și scorurile psihosociologice.....                                                                          | 56 |
| Concluzii .....                                                                                                                        | 57 |
| Atitudini ale managerilor și specialiștilor RU .....                                                                                   | 58 |
| Introducere.....                                                                                                                       | 58 |
| Descrierea eșantionului.....                                                                                                           | 58 |
| Rezultate. Variații în perioada intervenției .....                                                                                     | 60 |
| Motivarea personalului .....                                                                                                           | 60 |



|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Politici de recrutare a personalului .....        | 60 |
| Formarea personalului .....                       | 61 |
| Evaluarea personalului .....                      | 61 |
| Gestiunea problemei fluctuației de personal ..... | 61 |
| Grafice .....                                     | 63 |



## Introducere

Raportul din paginile următoare expune rezultatele sondajelor realizate de operatori ai HEKS/EPER România în firme din județele Cluj și Bihor în perioada noiembrie 2019-ianuarie 2020 și în perioada octombrie-decembrie 2020 folosind instrumentele elaborate de Adrian Hatos (SC Praxis SRL) în baza contractului 32/ 23.09.2019.

Obiectivul analizelor din acest raport este de a evalua impactul activităților implementate în firmele implicate în proiectul “Promoting non-discrimination in social housing and post-employment for Roma — HOPE” prin compararea diverselor mărimi ale atitudinilor față de muncă, satisfacție și angajament ale salariaților măsurate înainte și după intervenție.

Raportul are două părți: prima parte expune compararea rezultatelor sondajelor cu angajații iar a doua parte prezintă compararea rezultatelor sondajelor cu manageri și specialiști în resurse umane din companiile implicate.

## Principalele constatări: comparații între caracteristicile focale înainte și după intervenție (februarie 2020 vs decembrie 2020)

Comparativ cu structura eșantionului din prima anchetă, în cea de-a doua anchetă avem următoarele modificări:

- Absența subiecților de la una din companiile din primul sondaj (compania G), ceea ce a obligat excluderea datelor aferente acestei companii din comparațiile ulterioare
- Pondere mai mare a angajaților din domeniul cablajelor auto
- Pondere mai mare a femeilor
- Distribuții nemodificate pe etnie, nivel de calificare
- Pondere mult mai mare a celor din grupele de vârstă 40-59 de ani și mai redusă a celor din grupa 20-29 de ani
- Ponderi modificate ale celor cu bacalaureat (în creștere) și cu 10 clase (în scădere)
- Vechimea medie la locul actual de muncă mai mare cu 1 an ( $p(ANOVA) < 0,01$ )
- Vechimea medie totală mai mică, în schimb, cu aproape un an și jumătate ( $p(ANOVA) < 0,01$ )

Față de această situație remarcăm scăderea dramatică a ponderii celor care raportează că interacționează cu mai mult de 10 persoane într-o zi de muncă, modificare explicată cel mai probabil de pandemie.

### Atitudini față de locul de muncă

*La toți itemii de atitudini față de locul de muncă ponderea răspunsurilor negative, oricum foarte scăzută, scade. De asemenea, scade ponderea răspunsurilor extrem pozitive și crește cea a răspunsurilor moderat pozitive. Probabil că în această dinamică a intervenit și o regresie spre medie. Excepția de la această tendință este la itemul „If a close friend of you would be interested in a job like yours, would you recommend him/her to apply for it?” la care ponderea celor care răspund că ar recomanda foarte puternic crește de la 35% la 43%.*

Nu am înregistrat diferențe semnificative în ceea ce privește evaluarea generală a locului de muncă din punctul de vedere al etniei sau al sectorului de activitate. În ceea ce privește caracteristicile importante pentru satisfacția față de locul de muncă, înregistrăm creșterea în importanță pentru 4



dintre acestea: salariul, transportul gratuit la locul de muncă, posibilitățile de avansare în carieră și abilitatea de a-și stabili singur programul. Dacă în februarie 2020 nivelul salariului era doar al 6-lea aspect în ordinea descrescătoare a importanței, în decembrie 2020 ajunge pe primul loc!

### Satisfacție

Nivelurile medii de **satisfacție cu locul de muncă** au scăzut între cele două anchete ( $p(\text{ANOVA}) < 0,05$ ). În timp ce scăderea scorului de satisfacție este similară pe toate categoriile etnice, pe sectoare se înregistrează o scădere mult mai mare în cazul firmelor active în automotive și cablaje decât în cazul firmelor din cealaltă categorie.

### Angajament

**Angajamentul afectiv** scade între cele două momente. Angajamentul afectiv scade doar pentru angajații români și maghiari, rămânând constant pentru cei romi. Scăderea este mult mai puternică pentru angajații din domeniul cablajelor auto, pieselor auto.

**Angajament constant** - crește cu o valoare mică. Această creștere se manifestă datorită creșterii puternice pentru angajații de etnie română. De asemenea avem o creștere puternică a scorului de angajamentului constant în cazul angajaților din sectorul curățeniei, industriei alimentare, mobilei.

**Angajamentul normativ** crește. Acest scor crește mai ales pentru angajații de etnie maghiară, iar creșterea este similară pentru angajații din ambele sectoare.

### Stres la locul de muncă

Valorile scorului de **stres** rămân relativ neschimbate între cele două măsurători, atât pe firme cât și pe etnii sau pe sectoare de activitate. Angajații de etnie română și cei din sectorul cablajelor auto au cele mai mari scoruri de stres.

### Autonomie la locul de muncă

Variațiile între cele două momente (februarie 2020-decembrie 2020) sunt și ele importante, de semn pozitive. Autonomia cea mai mare este înregistrată la unitățile C și E, în timp ce la firmele de cablaje pentru industria auto înregistrăm autonomia cea mai redusă (G și H).

Angajații de etnie română percep o mai mare autonomie la locul de muncă decât romii și maghiarii. Variațiile în timp sunt reduse pe etnii, dar relativ puternice pe sectoare. Autonomia crește puternic în cazul angajaților din sectorul cablajelor auto/automotive.

### Etica protestantă a muncii

**Independența** este apreciată mai mult în decembrie 2020 decât la începutul anului. Acest fapt se datorează creșterii scorului în cazul angajaților din sectorul de curățenie, industrie alimentară și mobilă.

Scorul de **apreciere a timpului liber** are o constanță remarcabilă la nivel agregat. Cu toate acestea, se înregistrează variații importante în interiorul lotului: scădere puternică în cazul celor din sectorul cablajelor auto și al lucrătorilor de etnie maghiară și creștere în cazul salariaților de etnie romă.

**Aprecierea muncii asidue** scade semnificativ între cele două momente. Această scădere este cauzată mai ales de scăderea scorului respectiv în cazul angajaților din sectorul pieselor auto și ai celor de etnie maghiară.

### Căutarea activă a unui loc de muncă

Scorul de **căutare activă a unui loc de muncă** crește semnificativ în perioada intervenției.

Angajații de etnie română și maghiară își caută mult mai intens loc de muncă în decembrie 2020 decât cu 10 luni mai devreme, în timp ce același scor variază nesemnificativ în cazul angajaților de



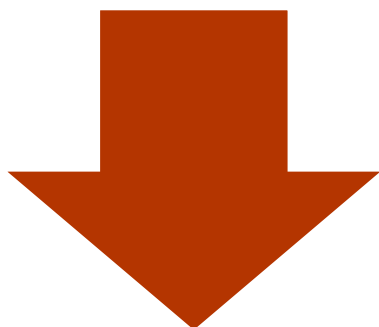
etnie romă. Creșterea este, de asemenea, mult mai puternică în cazul angajaților din domeniul pieselor auto decât în cazul celor din celălalt sector.

Tabel 1. Variații ale valorilor medii ale scalelor între februarie 2020 și decembrie 2021 (sinteză pe baza testelor ANOVA)

| Scor                                | Variație (modificări semnificative la p=95%) |
|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| Satisfacție față de locul de muncă  | Scădere                                      |
| Angajament afectiv                  | Scădere                                      |
| Angajament constant                 | Creștere                                     |
| Angajament normativ                 | Creștere                                     |
| Stres la locul de muncă             | -                                            |
| Autonomia la locul de muncă         | Creștere                                     |
| Aprecieria independenței            | Creștere                                     |
| Aprecieria timpului liber           | -                                            |
| Aprecieria muncii asidue            | Scădere                                      |
| Căutarea activă a unui loc de muncă | Creștere                                     |



Angajament constant  
Angajament normativ  
Autonomia la locul de muncă  
Aprecieria independenței  
Căutarea activă a unui loc de muncă



Satisfacție față de locul de muncă  
Angajament afectiv  
Aprecieria muncii asidue

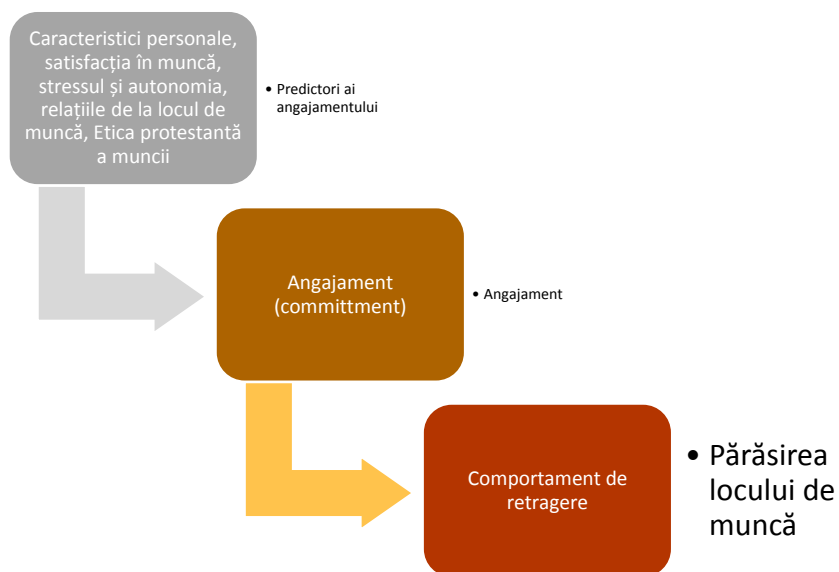


## Riscul de părăsire a locului de muncă la personalul necalificat din companiile din regiunea NV – România

### Model teoretic

Modelul teoretic al retenției/părăsirii locului de muncă are la bază sinteza de cercetare privind angajamentul la locul de muncă publicată de Starnes și Truhon (2006). Aceștia arată, trecând în revistă un număr mare de studii de referință în domeniul fluctuației de personal, că predictorii cei mai buni ai părăsirii locului de muncă sunt cei observabili – comportamente de retragere – intenția de a părăsi locul de muncă, absenteismul, intenția de a căuta locul de muncă. Aceștia, la rândul lor sunt preziși de angajamentul organizațional care este determinat de: caracteristici personale (vârstă, gen, educație, competență percepută) și de atitudini referitoare la muncă: satisfacția în muncă și de caracteristici ale locului de muncă: stresul și autonomia specifice, precum și de relațiile de la locul de muncă.

Toate caracteristicile enumerate prezic comportamentele de retragere de la locul de muncă.



Figură 1. Modelul părăsirii locului de muncă (adaptare după Starnes și Truhon, 2006)

### Constructe, operaționalizare

Constructele atitudinale folosite în chestionarul pentru angajați sunt adaptări din (Price, 1997) și sunt următoarele:

- Chestionarul de satisfacție la locul de muncă al lui Quinn și Staines (1979) adaptat de subsemnatul pentru a cuprinde toate dimensiunile importante ale locului de muncă
- Chestionarul angajamentului organizațional cu trei componente al lui Allen și Meyer (1993)



- Scala de stres la locul de muncă (Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996), adaptată de subsemnatul
- Scala eticii protestante a muncii (Blau & Ryan, 1997)
- Scala de autonomie la locul de muncă, dezvoltată de Breugh (1985)

Scalele au fost traduse de autor și testate pe un număr de 5 subiecți – muncitori necalificați cu 4-7 clase din Oradea. Scurtele descrieri ale modalităților de cotare și ale proprietăților psihometrice sunt preluate din (Price, 1997).

Testele de dimensionalitate (CFA – confirmatory factor analysis) și de fidelitate realizate pe eșantionul propriu de angajați din România și scalele rezultate sunt descrise sumar în acest material.

### Designul intervenției și al cercetării

Proiectul HEKS-EPER “Promoting non-discrimination in social housing and post-employment for Roma — HOPE” are un design cvasiexperimental de experiment de teren fără grup de control, cu măsurare înainte-după. Din această perspectivă, etapele proiectului acoperite de acest raport, au fost următoarele:

1. Evaluarea ante-, măsurarea inițială a caracteristicilor focale, ale cărei rezultate au fost prezentate în primul raport;
2. Intervenția, descrisă în alte documente ale proiectului;
3. Evaluarea post-, ulterioară intervenției, și compararea rezultatelor măsurării principalelor caracteristici înainte și după intervenție, pentru a elabora inferențe privind impactul probabil al intervenției.

Scalele folosite în acest studiu au fost elaborate în urma primei anchete iar pentru comparabilitate am menținut aceste operaționalizări și în analiza celei de-a doua anchete. În consecință, detaliile metodologice referitoare la scale sunt cele rezultate din analizele aferente primei anchete.

Trebuie subliniat că nu doar diferențele de compoziție a eșantioanelor în cele două anchete afectează comparațiile, ci și intervenția neplanificată a pandemiei covid-19 care a dus la măsuri de izolare, restricție a interacțiunilor exact după prima anchetă. Multe din diferențele semnificative care vor putea fi sesizate între cele două măsurători au ca principală cauză modificarea condițiilor de muncă intervenite din cauza pandemiei. Prin urmare, orice concluzie cu privire la impactul intervenției trebuie dedusă cu mare precauție pornind de la datele prezentate în acest raport.

### Descrierea eșantionului

Culegerea datelor a fost realizată prin interviuri directe, față în față, la locul de muncă. Au fost incluse în eșantion persoane cu funcții de execuție, cu precădere muncitori necalificați.

Eșantionul final a cuprins 216 cazuri selectate după oportunitate din 10 companii/unități din județele Bihor și Cluj.

Culegerea datelor a fost realizată, în prima etapă, în perioada noiembrie 2019-ianuarie 2020 de către operatori ai HEKS-EPER Romania.

În etapa a 2-a s-a urmărit culegerea datelor de la același eșantion de cazuri, din aceleași unități din care s-au cules datele la începutul lui 2020. Au fost completate 213 chestionare cu angajați. Așa cum se poate constata din tabelul care descrie distribuția subiecților pe companii în cele două culegeri de



date, avem două diferențe importante: a) absența subiecților de la compania G în setul al doilea de date; b) numărul mult mai mare de subiecți intervievați la compania A în setul din octombrie-decembrie 2020 decât la prima iteratie (42 față de 8).

Descrierea eșantioanelor se va realiza cu seturile de date complete, însă comparațiile sistematice care urmăresc variabilele focale ale studiului, inclusiv scorurile importante de satisfacție, angajament (3 scoruri), autonomie, stres și etică protestantă a muncii, se vor realiza doar cu datele de la companiile care au participat la ambele sesiuni de culegere de date. Așadar, comparațiile care vizează impactul intervenției vor fi realizate fără cele 19 cazuri de la compania G din ancheta din februarie 2020.

În februarie 2020, la prima anchetă, majoritatea subiecților din eșantion erau muncitori necalificați (79,6%), auto-identificați romi (56%), cu vârsta cuprinsă între 20-49 de ani (79%) iar 48% au absolvit maximum 8 clase. Aproape o treime din subiecți erau angajați în cele 4 companii din domeniul cablajelor incluse în eșantionul de firme, iar restul de peste 71% sunt angajați în firme de salubritate, domeniul alimentației publice sau al producției de mobilier.

Vechimea medie la actualul loc de muncă era de peste 4 ani, dar acest indicator era influențat de câteva cazuri cu vechime foarte mare, vechimea mediană fiind de 2 ani. Vechimea totală în muncă medie era de 14.3 ani. Indiferent de vârstă și de vechimea totală în muncă, cazurile în care vechimea la actualul loc de muncă este mai mare de 10 ani erau foarte rare.

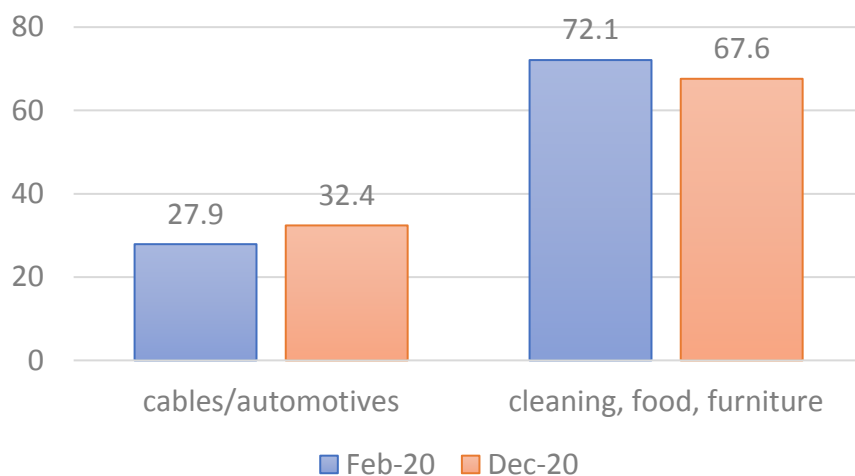
Comparativ cu structura eșantionului din prima anchetă, în cea de-a doua anchetă avem următoarele modificări:

- Pondere mai mare a angajaților din domeniul cablajelor auto
- Pondere mai mare a femeilor
- Distribuții nemodificate pe etnie, nivel de calificare
- Pondere mult mai mare a celor din grupele de vârstă 40-59 de ani și mai redusă a celor din grupa 20-29 de ani
- Ponderi modificate ale celor cu bacalaureat (în creștere) și cu 10 clase (în scădere)
- Vechimea medie la locul actual de muncă mai mare cu 1 an ( $p(ANOVA) < 0,01$ )
- Vechimea medie totală mai mică, în schimb, cu aproape un an și jumătate ( $p(ANOVA) < 0,01$ )

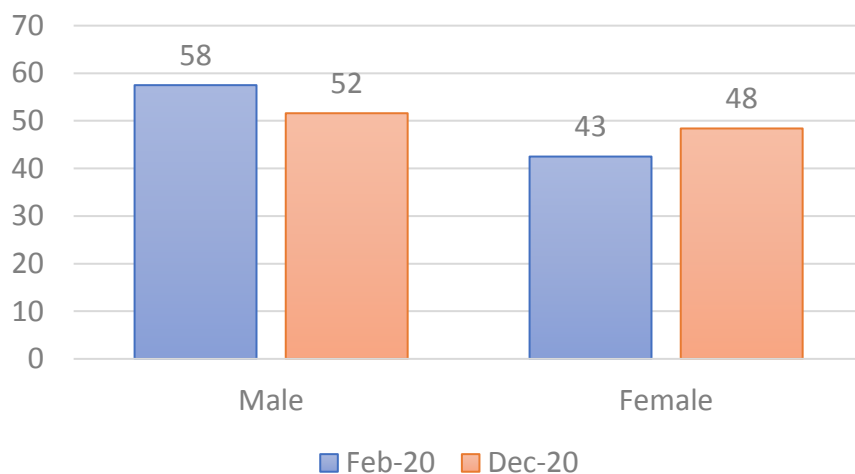
|     | Februarie 2020 |      | Decembrie 2020 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|
| Cod | N              | %    | N              | %    |
| A   | 8              | 3.6  | 42             | 19.7 |
| B   | 23             | 10.4 | 13             | 6.1  |
| C   | 27             | 12.2 | 16             | 7.5  |
| E   | 14             | 6.3  | 17             | 8.0  |
| F   | 64             | 28.8 | 56             | 26.3 |
| G   | 19             | 8.6  | 0.0            | 0.0  |
| H   | 12             | 5.4  | 14             | 6.6  |
| I   | 11             | 5.0  | 22             | 10.3 |
| J   | 23             | 10.4 | 23             | 10.8 |
| K   | 21             | 9.5  | 10             | 4.7  |



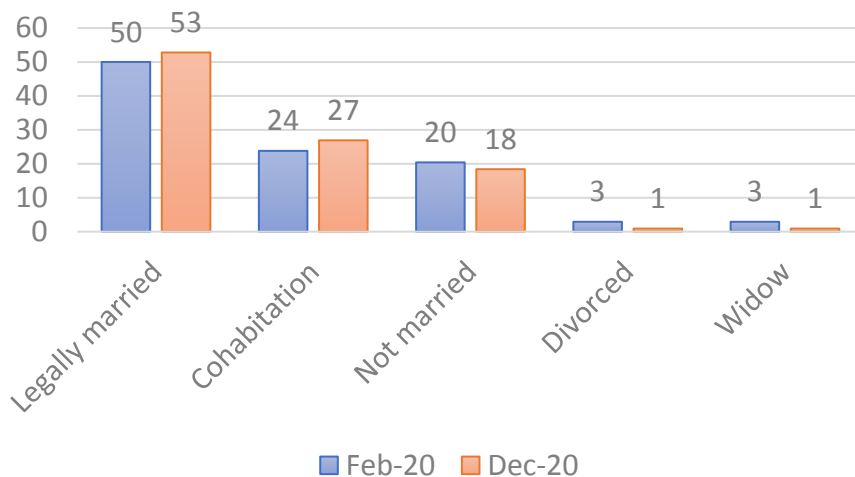
Distribution of subjects by industry (%)

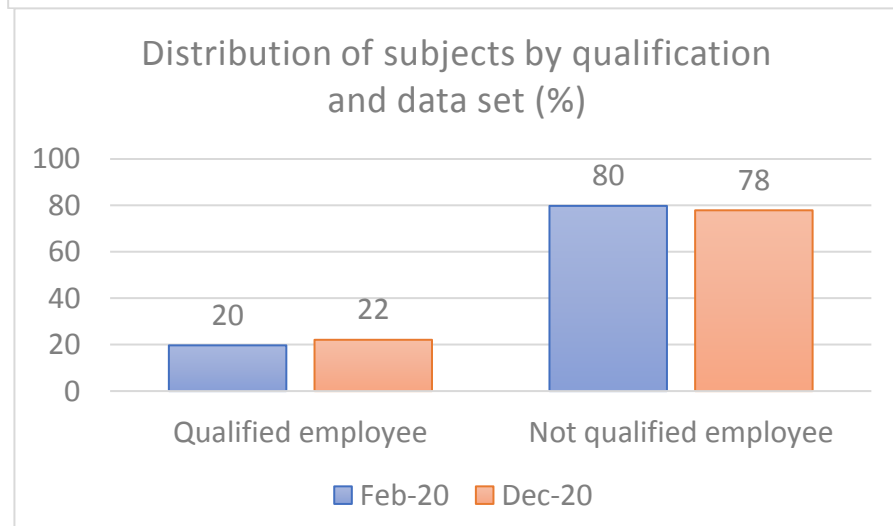
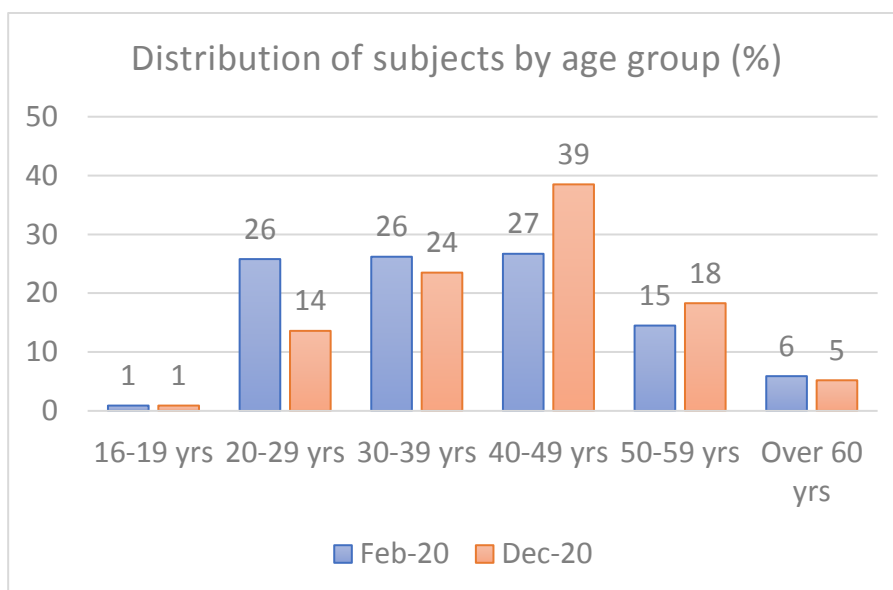
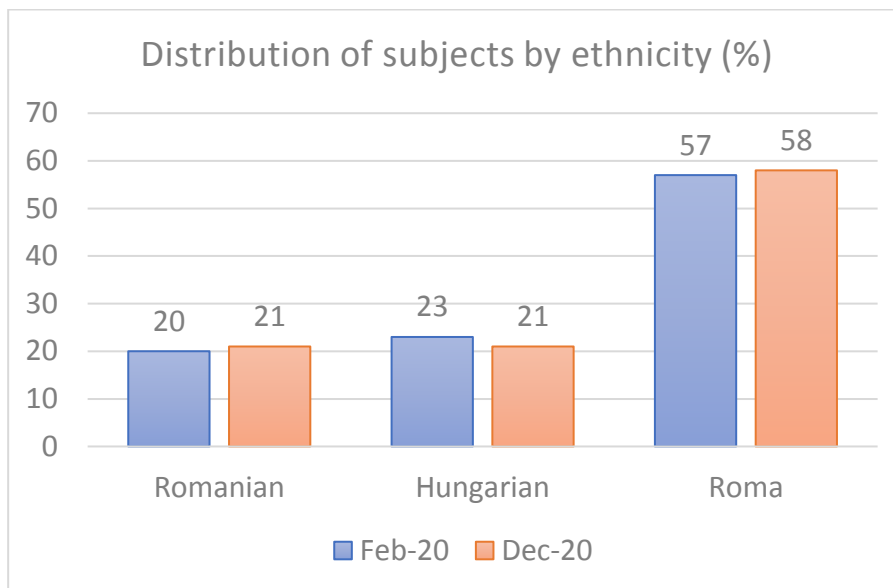


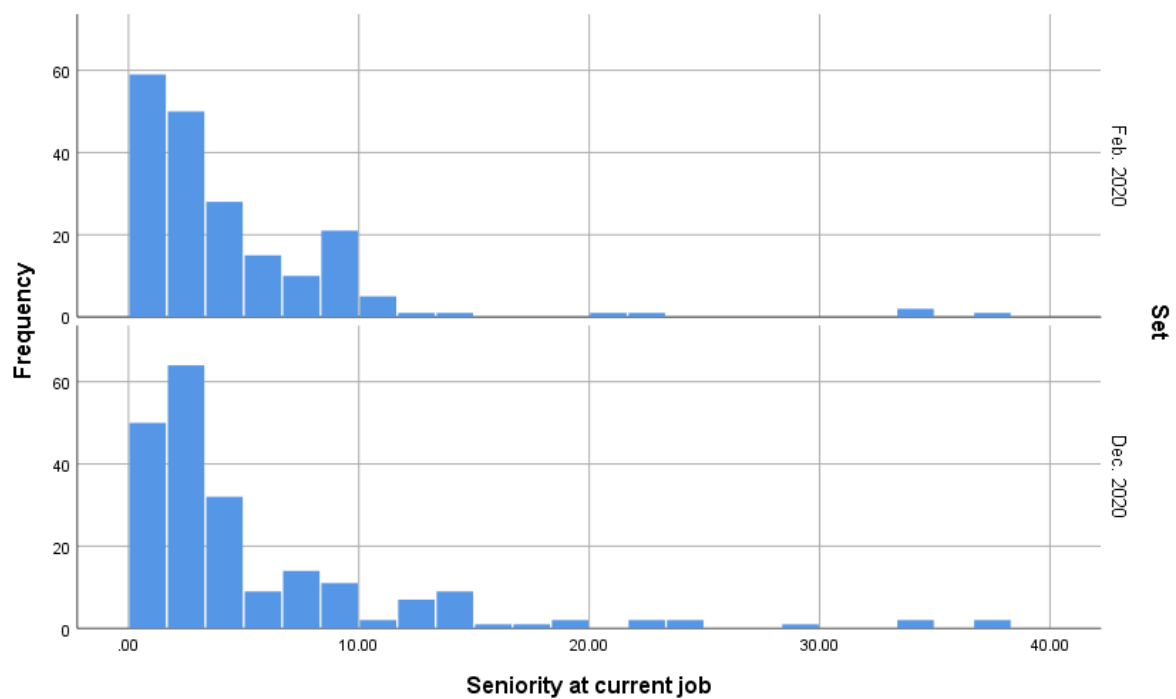
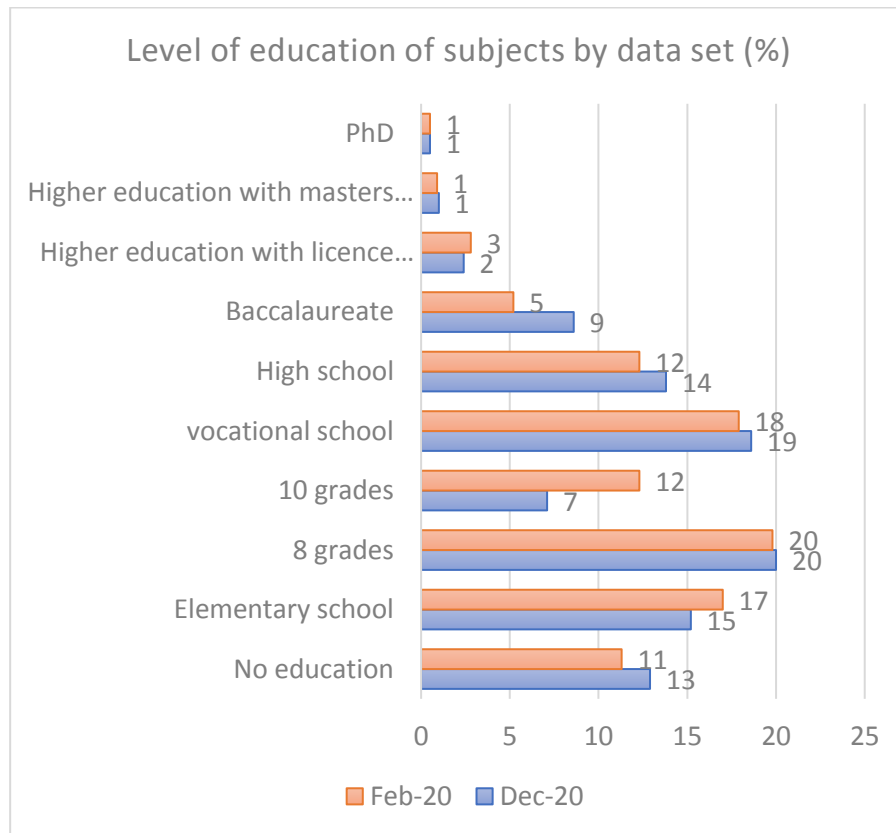
Distribution of subjects by gender (%)



Distribution of subjects by data set(%)



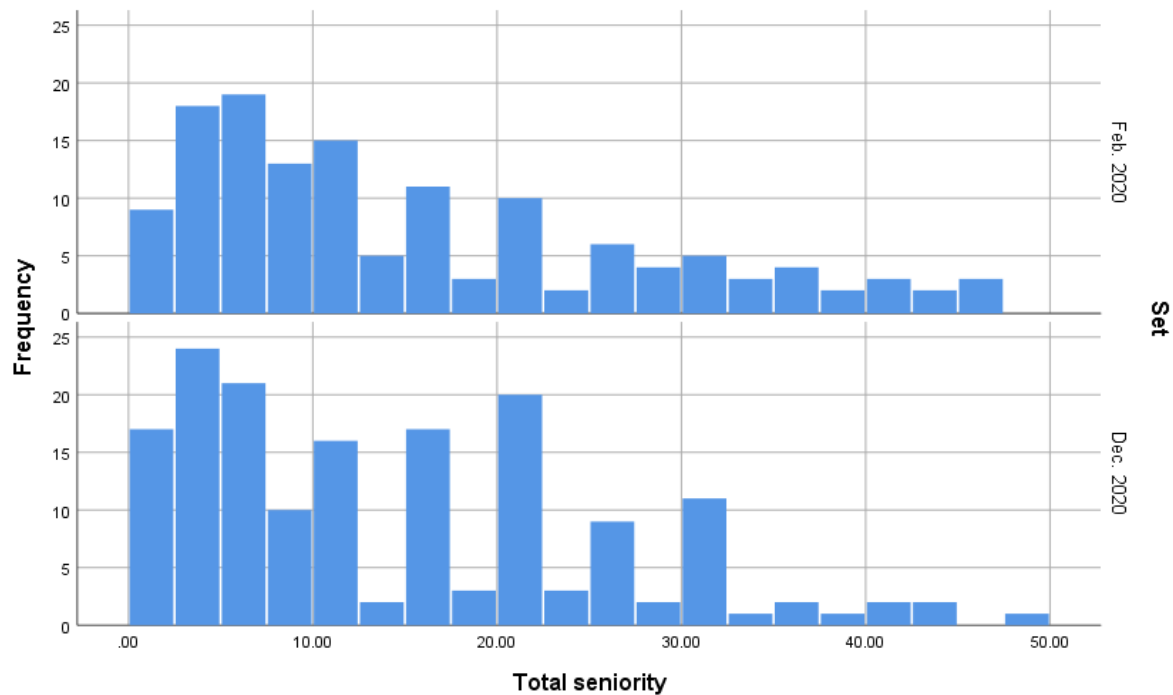






| Set            | Mean | N      | Std. Deviation |
|----------------|------|--------|----------------|
| Februarie 2020 | 4.46 | 195.00 | 5.33           |
| Decembrie 2020 | 5.58 | 211.00 | 6.74           |

$P(\text{ANOVA}) < 0,01^1$



| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 15.28 | 137 | 12.20          |
| Decembrie 2020 | 13.86 | 164 | 10.84          |

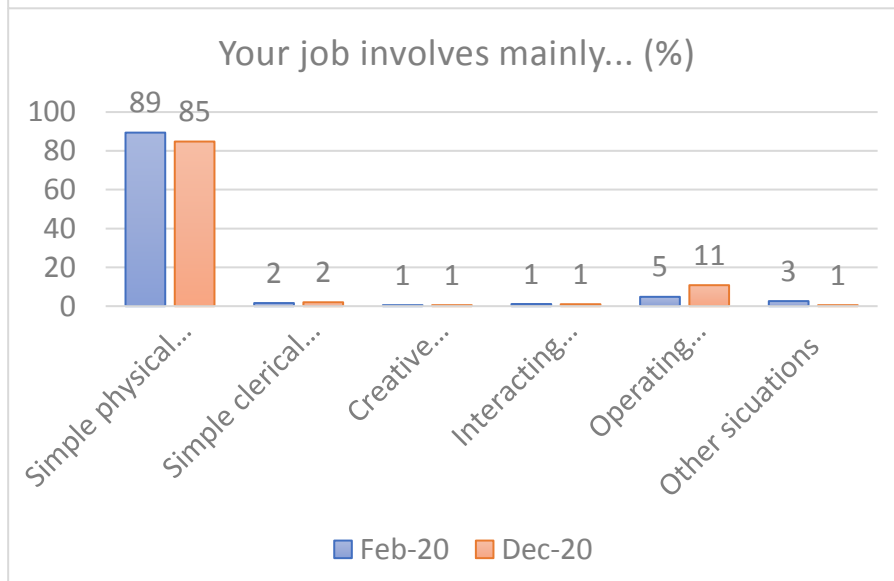
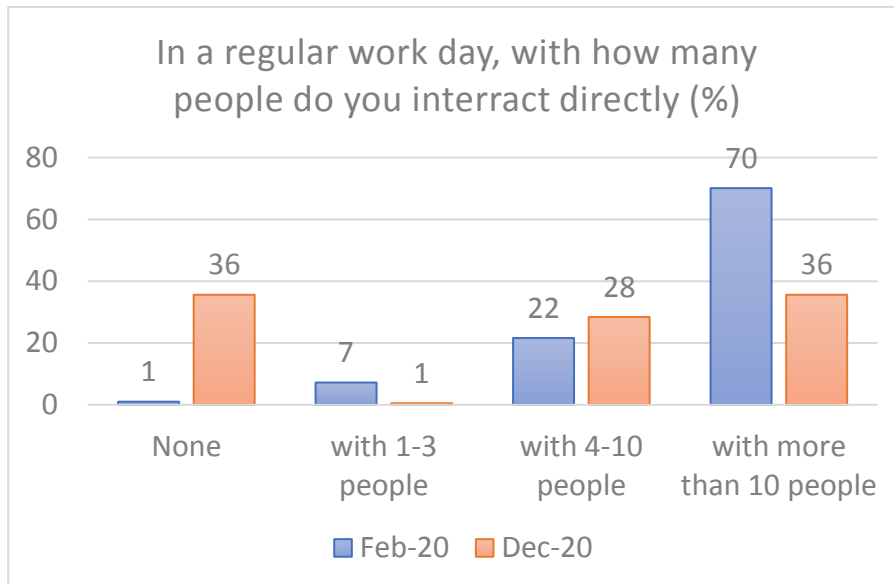
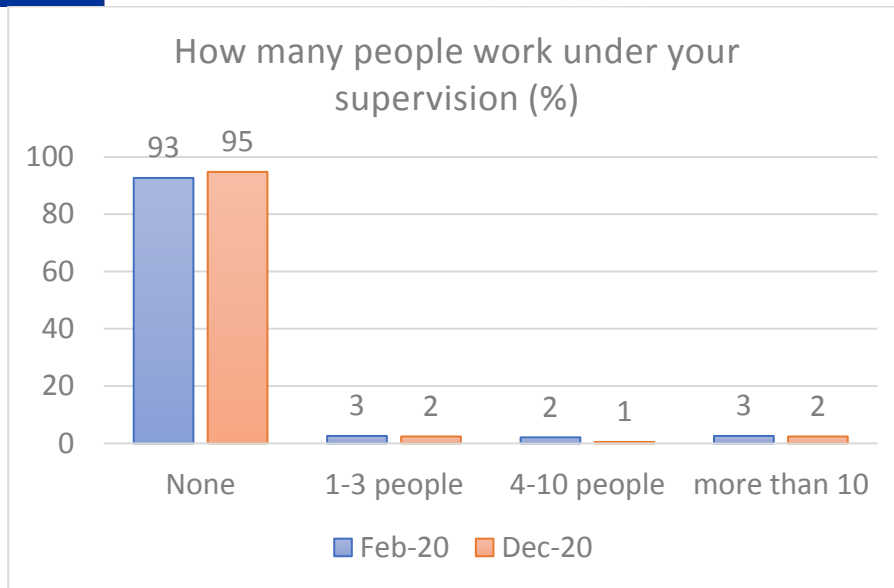
$P(\text{ANOVA}) < 0,01$

### Descrierea activităților membrilor eșantionului

În prima anchetă eșantionul era alcătuit în proporție covârșitoare din persoane care executau muncă fizică simplă la locul de muncă (83,8%), care nu aveau pe nimeni în subordine (93,2%) și care interacționează cu peste 10 oameni într-o zi de muncă obișnuită (70,4%).

Față de această situație remarcăm scăderea dramatică a ponderii celor care raportează că interacționează cu mai mult de 10 persoane într-o zi de muncă. Celelalte două caracteristici nu au suferit modificări semnificative.

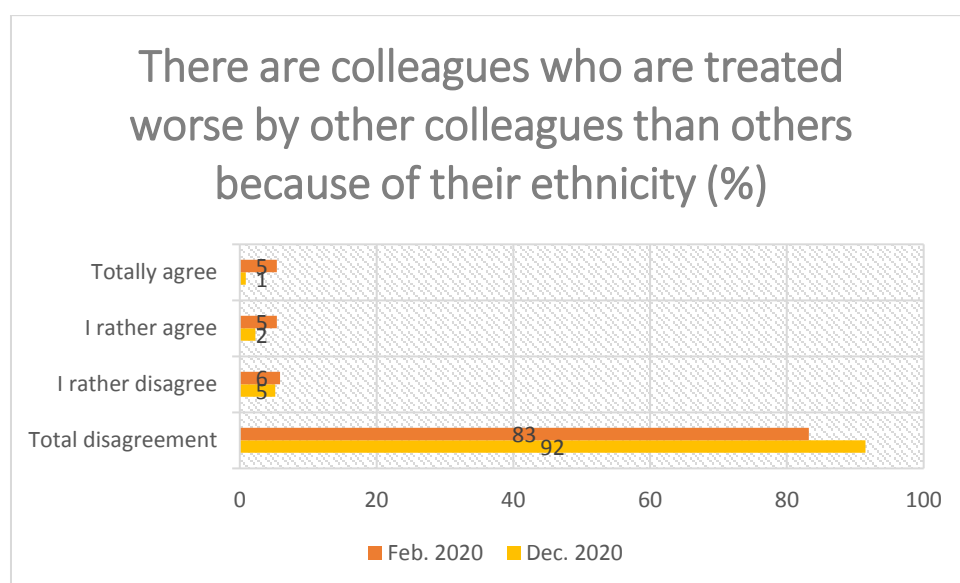
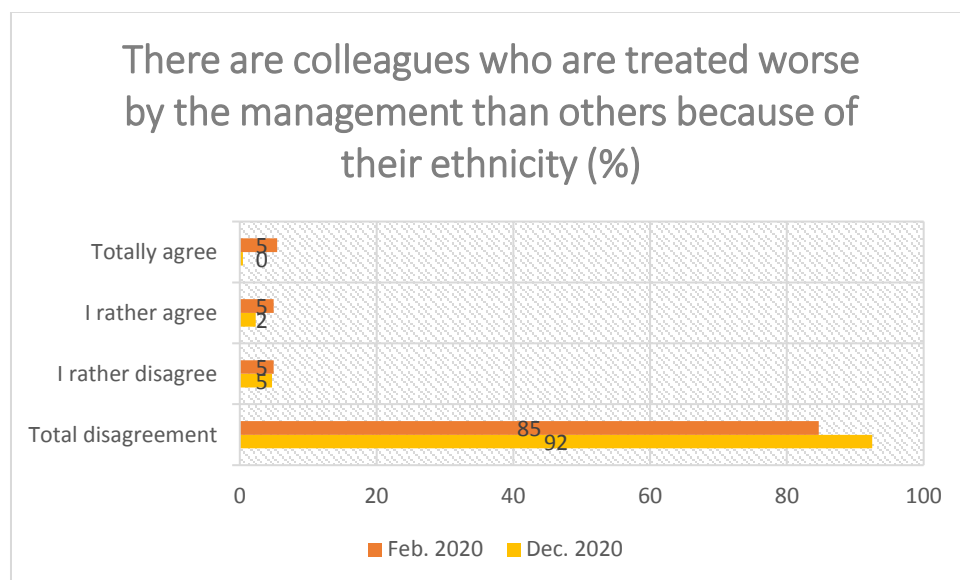
<sup>1</sup> Vom prezenta doar valorile  $p(\text{ANOVA})$  care sunt semnificative. În cazul în care  $p(\text{ANOVA}) > 0,05$  informația nu este prezentată.

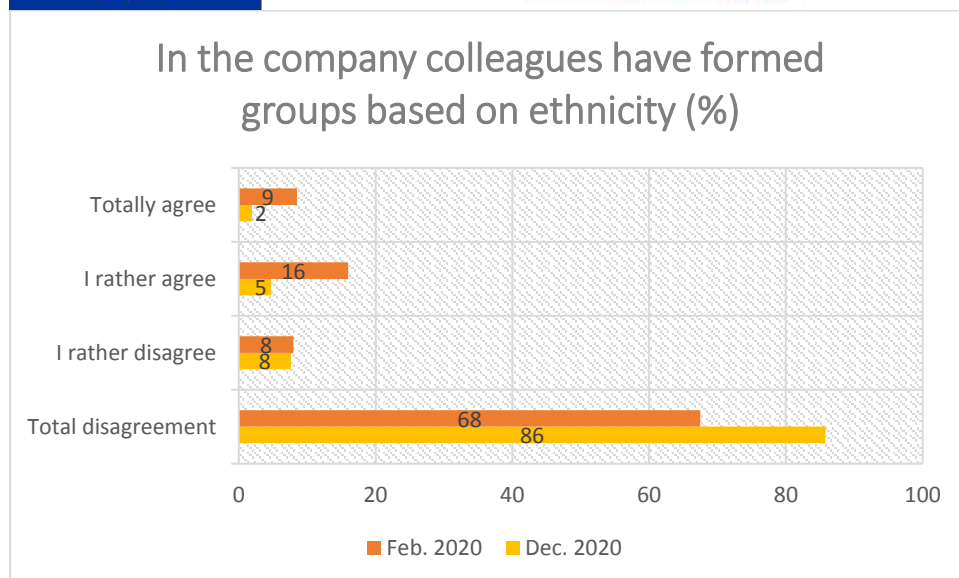




### Discriminare și segregare la locul de muncă

Una dintre temele prezentului proiect este legată de situațiile în care integrarea la locul de muncă, satisfacția și performanța sunt influențate diferențele culturale precum cele legate de apartenența religioasă sau etnică. Ne referim mai ales la segregarea angajaților pe criterii de acest fel și la eventuale situații de marginalizare și dificultăți de integrare a unora care sunt excluși din grupurile informale din întreprindere. Alte situații importante din acest punct de vedere sunt cele în care excluziunea pe bază de etnie sau de religie se produc pe linie ierarhică, ca fenomene de discriminare. Genul acesta de fenomene, oricum cu incidență scăzută, par, pe baza relațiilor subiecților noștri angajați din companiile incluse în studiu, să fi fost în oarecare scădere în timpul proiectului.





### Variații ale atitudinii față de locul de muncă

Marea majoritate a subiecților declară în ambele anchete opinii favorabile față de locul de muncă. Ponderea celor care au opinii negative explicite scade de la aprox. 10% la 4%. Această tendință se observă și la nivel de companie, unde doar compania I înregistrează o sporire a ponderii răspunsurilor negative. Scăderea ponderii răspunsurilor negative este vizibilă și la analiza pe etnie și pe sectoare, fiind însă mult mai clară în cazul angajaților din industria alimentară/salubritate.

La toți itemii de atitudine față de locul de muncă ponderea răspunsurilor negative, oricum foarte scăzută, scade. De asemenea, scade ponderea răspunsurilor extrem pozitive și crește cea a răspunsurilor moderat pozitive. Excepția de la această tendință este la itemul „If a close friend of you would be interested in a job like yours, would you recommend him/her to apply for it?” la care ponderea celor care răspund că ar recomanda foarte puternic crește de la 35% la 43%.

Nu am înregistrat diferențe semnificative în ceea ce privește evaluarea generală a locului de muncă din punctul de vedere al etniei sau al sectorului de activitate.

La prima anchetă cele mai importante aspecte pentru evaluarea calității unui loc de muncă au fost:

- Posibilitatea unor zile libere pentru rezolvarea unor probleme familiale
- Respectul din partea conducerii
- Concedii plătite
- Bonuri de masă pe lângă salariu
- Ajutor din partea firmei pentru situații dificile.

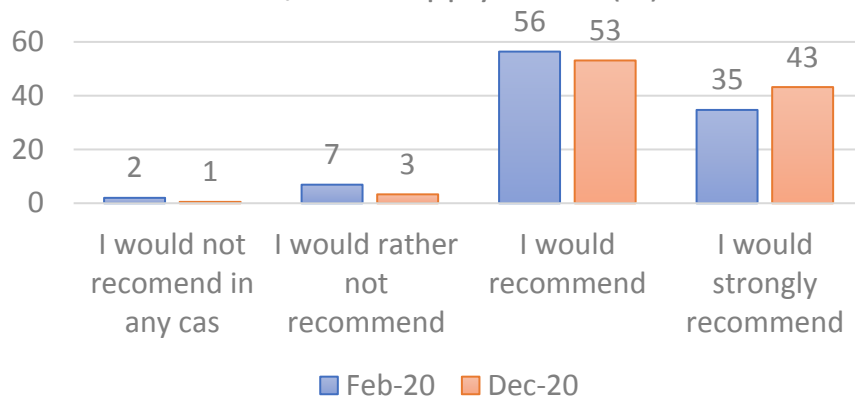
În contrast, sunt văzute ca fiind mai puțin importante:

- Programul flexibil
- Posibilitățile de promovare
- Pauzele de masă

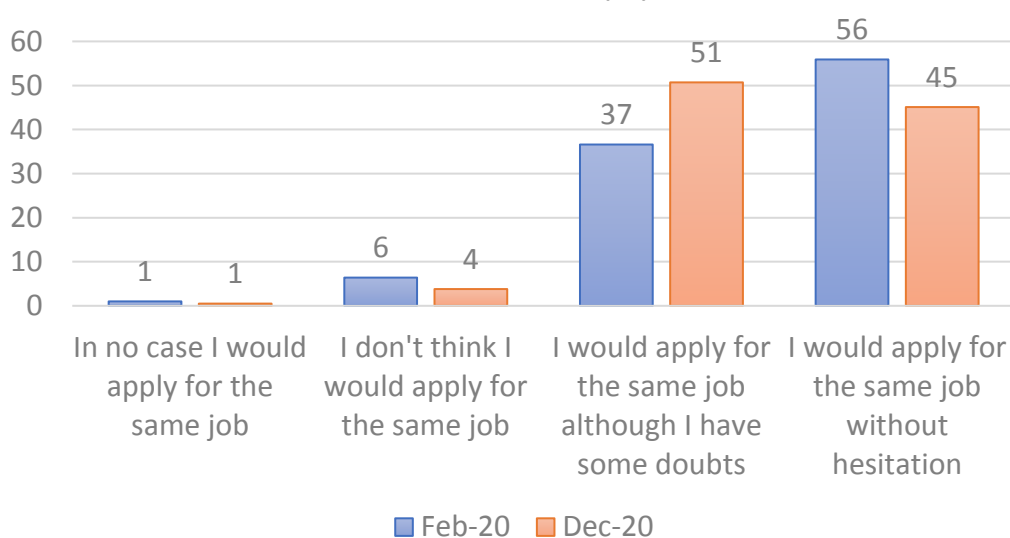
În ceea ce privește acest aspect remarcăm scăderea importanței unui număr mare de caracteristici ale locului de muncă și creșterile pentru 4 caracteristici: salariul, transportul gratuit la locul de muncă, posibilitățile de avansare în carieră și abilitatea de a-și stabili singur programul. Dacă în februarie 2020 nivelul salariului era doar al 6-lea aspect în ordinea descrescătoare a importanței, în decembrie 2020 ajunge pe primul loc!

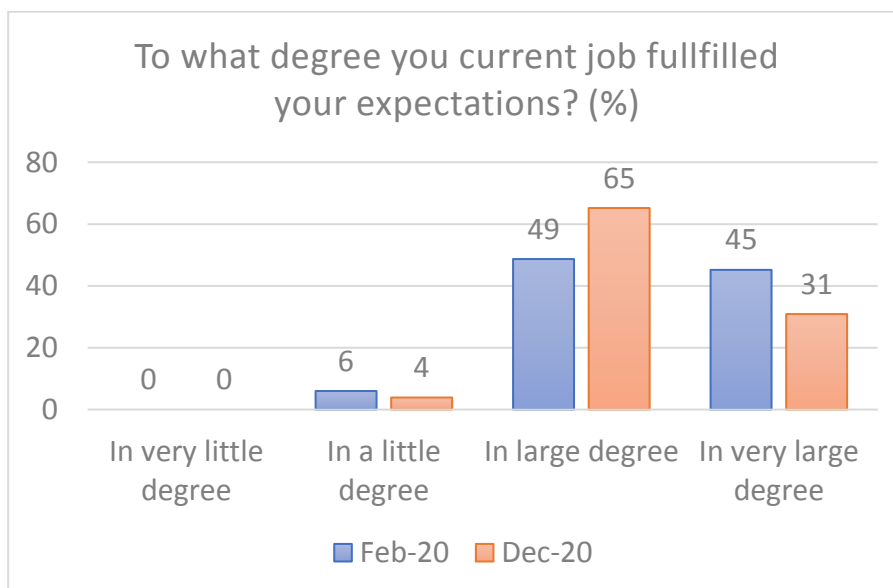
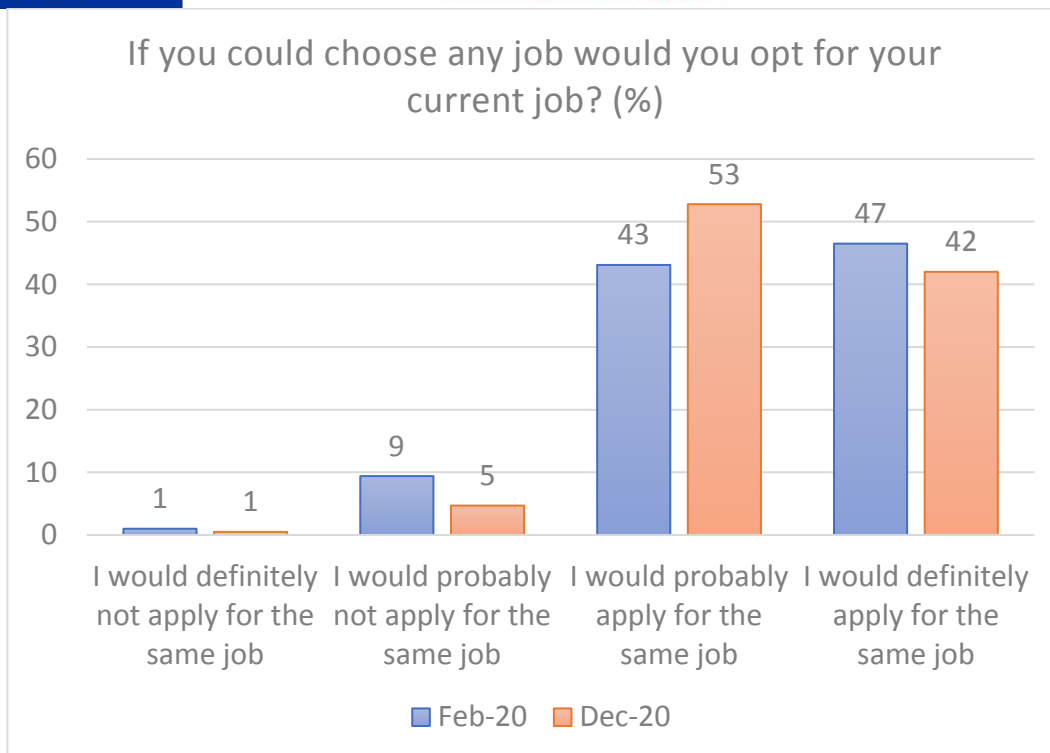


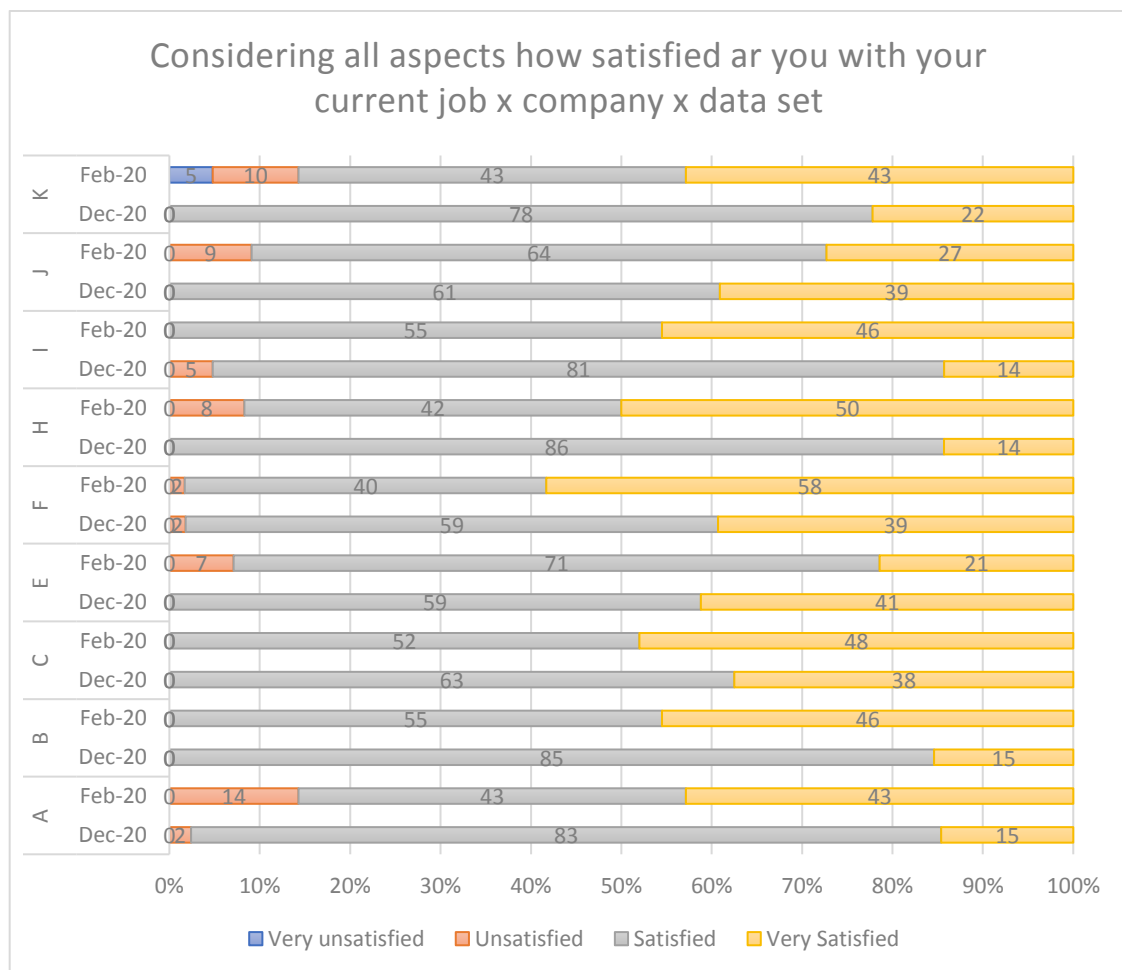
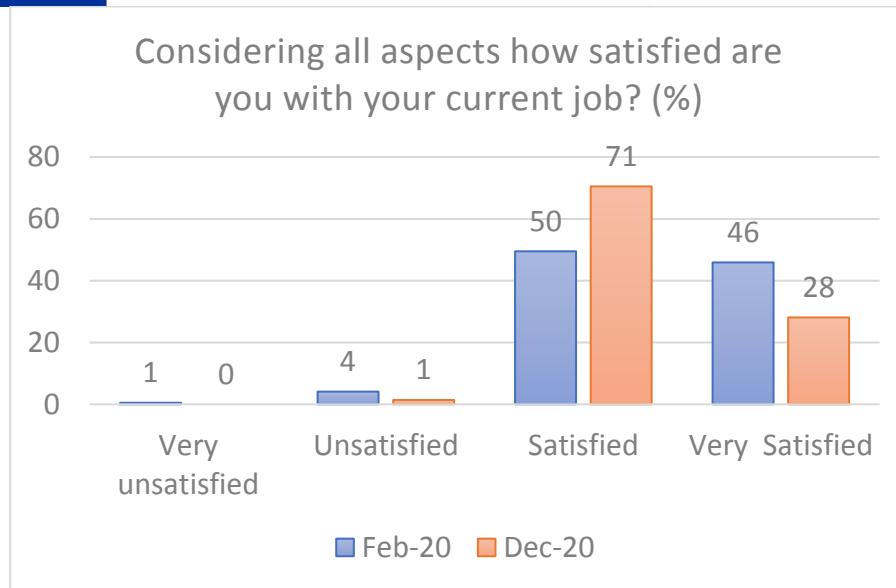
If a close friend of you would be interested in a job like yours, would you recommend him/her to apply for it? (%)



Considering your current experience if you were to apply now for a job, would you apply for your current one? (%)

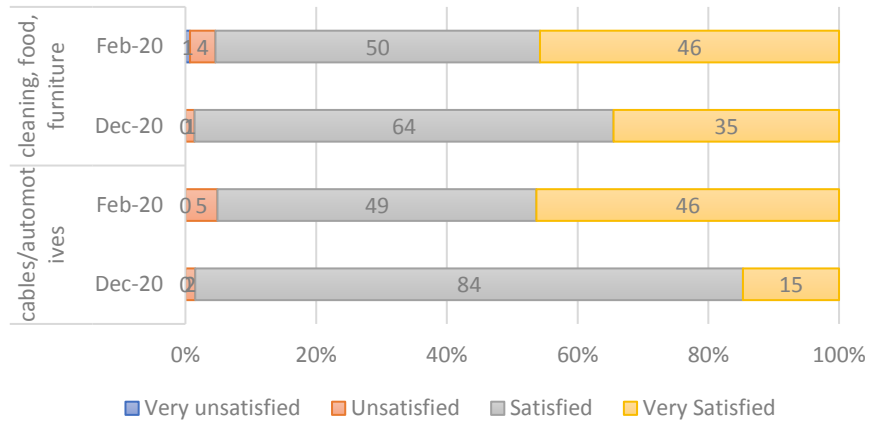




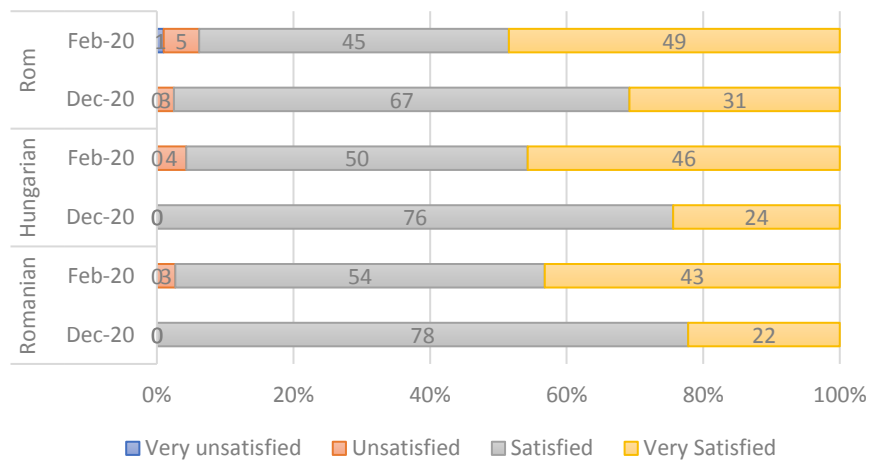


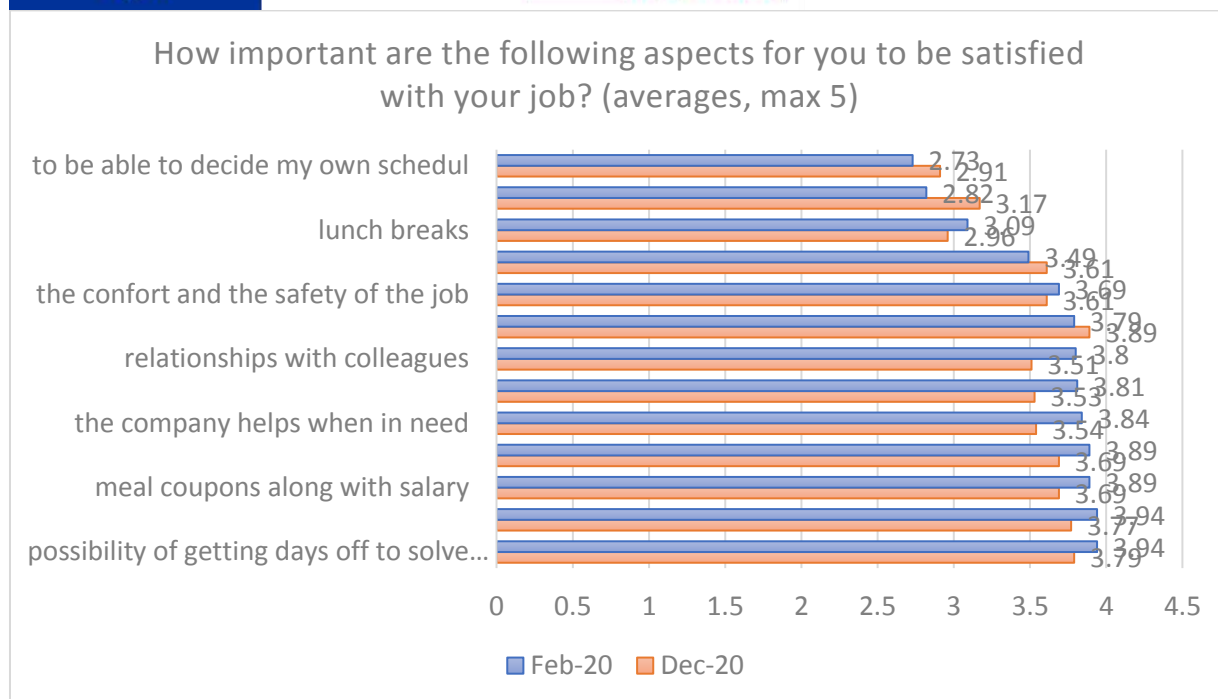


### Considering all aspects how satisfied ar you with your current job x industry x data set



### Considering all aspects how satisfied ar you with your current job x ethnicity x data set





## Scala satisfacției față de locul de muncă

Scala a cuprins următorii itemi de tip Likert:

Cât de mulțumit sunteți cu următoarele aspecte ale locului de muncă actual:

- a) Relațiile pe care le aveți cu colegii de muncă
- b) Colegii de muncă în general
- c) Locul de muncă în general
- d) Munca pe care o desfășurați la locul de muncă
- e) Modul în care sunteți recompensat pentru munca desfășurată
- f) Relațiile pe care le aveți cu șefii direcți
- g) Oportunitățile de promovare

Analiza factorială confirmatorie (principal axis factoring) realizată cu datele primei anchete a identificat 2 dimensiuni.

Analizele de fidelitate au identificat o scală foarte consistentă ( $\alpha = 0,807$ ) alcătuită din itemii a, b, c, d, f.

Itemii e – **satisfacția față de modul de recompensare** și g – **satisfacția față de oportunitățile de promovare** – nu corelează suficient cu scala.

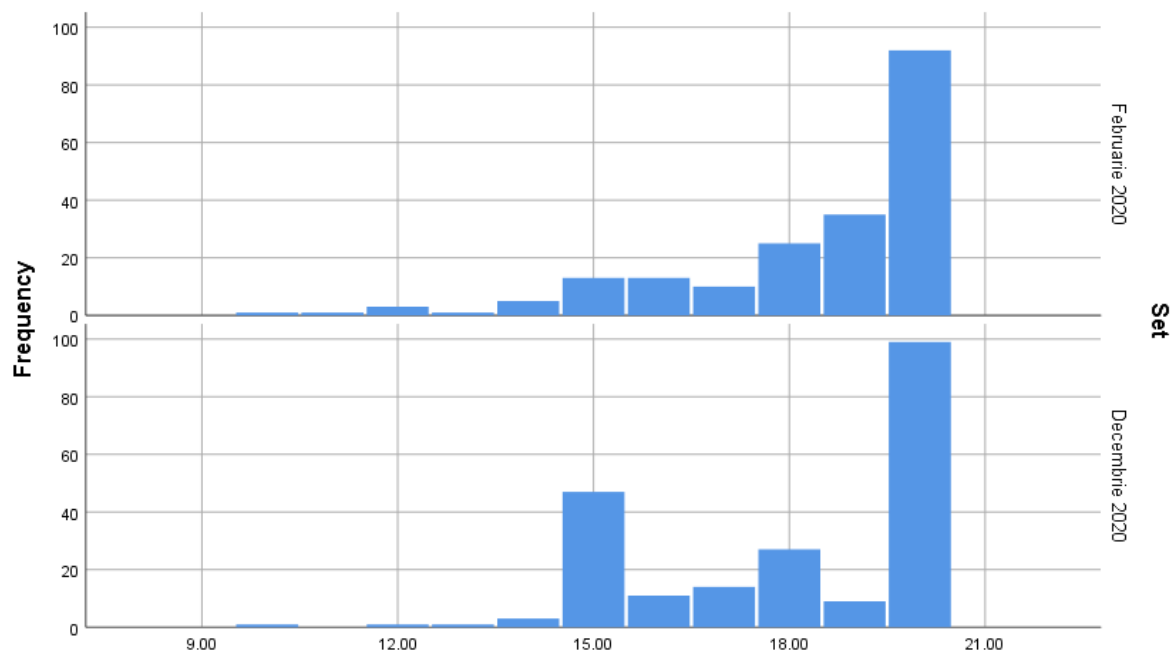
La fel ca în cazul celorlalte scale, valorile lipsă nu au fost înlocuite prin tehnici de imputare. Scorul de satisfacție este calculat prin însumarea valorilor itemilor selectați.

Testul ANOVA indică diferențe semnificative ale mediilor acestui scor între firme. Nivelurile de satisfacție cele mai mici se înregistrează la unitățile F și K în a doua anchetă. Pe de altă parte, satisfacția față de locul de muncă nu variază în funcție de etnie și de sectorul de activitate.

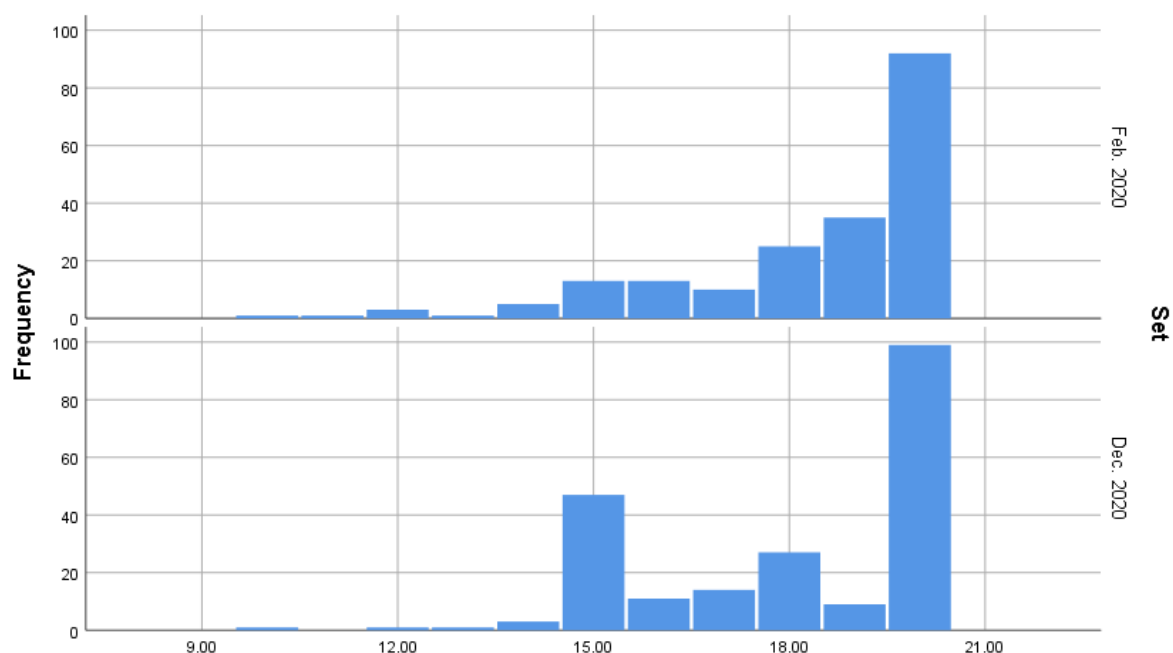
Este important de subliniat că nivelurile medii de satisfacție cu locul de muncă au scăzut între cele două anchete ( $p(\text{ANOVA}) < 0,05$ ). Cele mai mari scăderi s-au înregistrat la companiile A și B. La companiile E, H și J avem creșteri ale scorului de satisfacție, dar mult mai puțin importante ca valoare decât scăderile mai sus menționate.



În timp ce scăderea scorului de satisfacție este similară pe toate categoriile etnice, pe sectoare se înregistrează o scădere mult mai mare în cazul firmelor active în automotive și cablaje decât în cazul firmelor din cealaltă categorie.



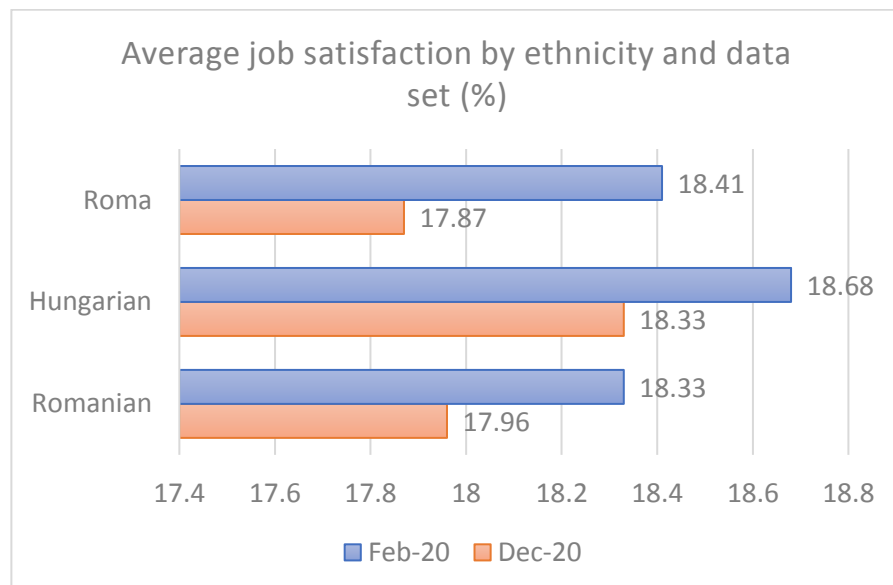
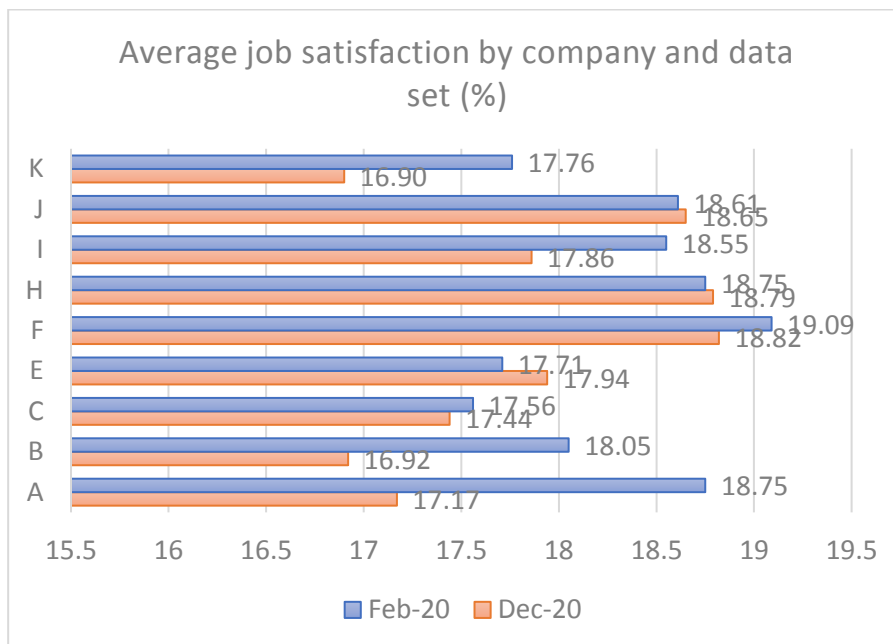
COMPUTE satisfactia=Q5SATM1.a + Q5SATM1.b + Q5SATM1.c + Q5SATM1.d + Q5SATM1.f

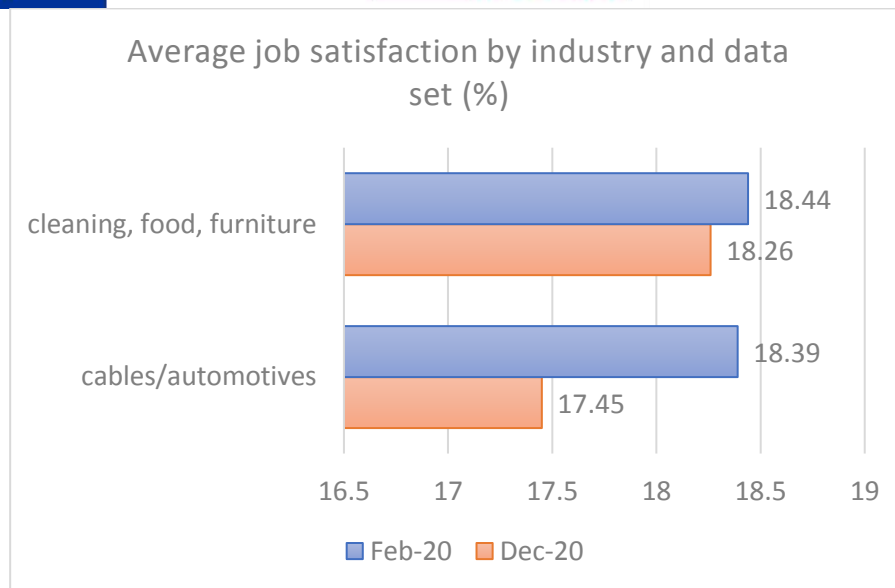


COMPUTE satisfactia=Q5SATM1.a + Q5SATM1.b + Q5SATM1.c + Q5SATM1.d + Q5SATM1.f

| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 18.43 | 199 | 2.10           |
| Decembrie 2020 | 18.00 | 213 | 2.24           |

(p(ANOVA)<0,05)





### Scalele angajamentului organizațional

Analizele factoriale realizate după prima anchetă au relevat consistențe scăzute ale primelor două scale în ciuda scorurilor alpha ridicate. În cazul scorului de angajament afectiv inconsistența pare a fi provocată de inversarea itemilor (sunt 3 itemi corelați negativ cu scala).

| Subscală            | Itemi                 | Din care, inversați | Factori CFA (dimensionalitate) | Cazuri lipsă (listwise) | alpha | min | msx |
|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|-------|-----|-----|
| Angajament afectiv  | 6                     | 3                   | 2                              | 13                      | 0,800 | 6   | 36  |
| Angajament constant | 6                     | 0                   | 2                              | 5                       | 0,859 | 6   | 36  |
| Angajament normativ | 5 (itemul c eliminat) | 1                   | 1                              | 8                       | 0,865 | 5   | 30  |

Angajamentul afectiv diferă semnificativ în funcție de etnie și sector. Romii au angajament afectiv față de firmă semnificativ mai mic decât românii. 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.

În prima anchetă angajamentul în toate formele sale a apărut a fi o problemă a angajaților din sectorul cablaje/automotive. Cei care lucrează în domeniul cablajelor au angajament afectiv, constant și normativ semnificativ mai mic decât cei din celelalte sectoare.

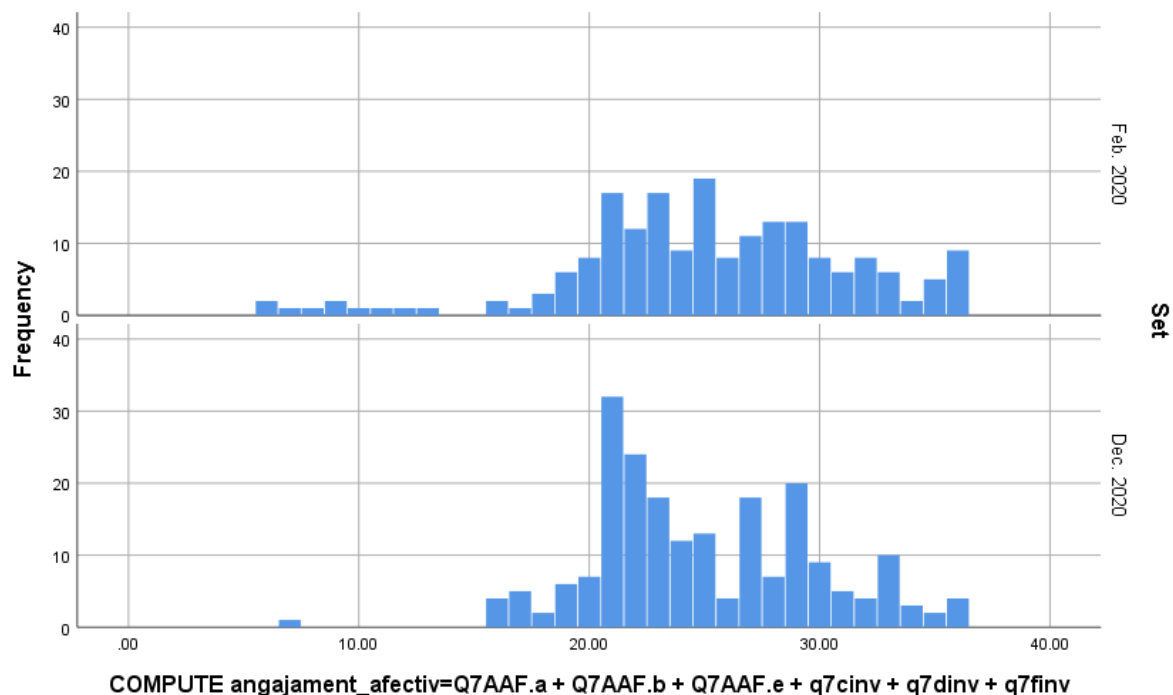
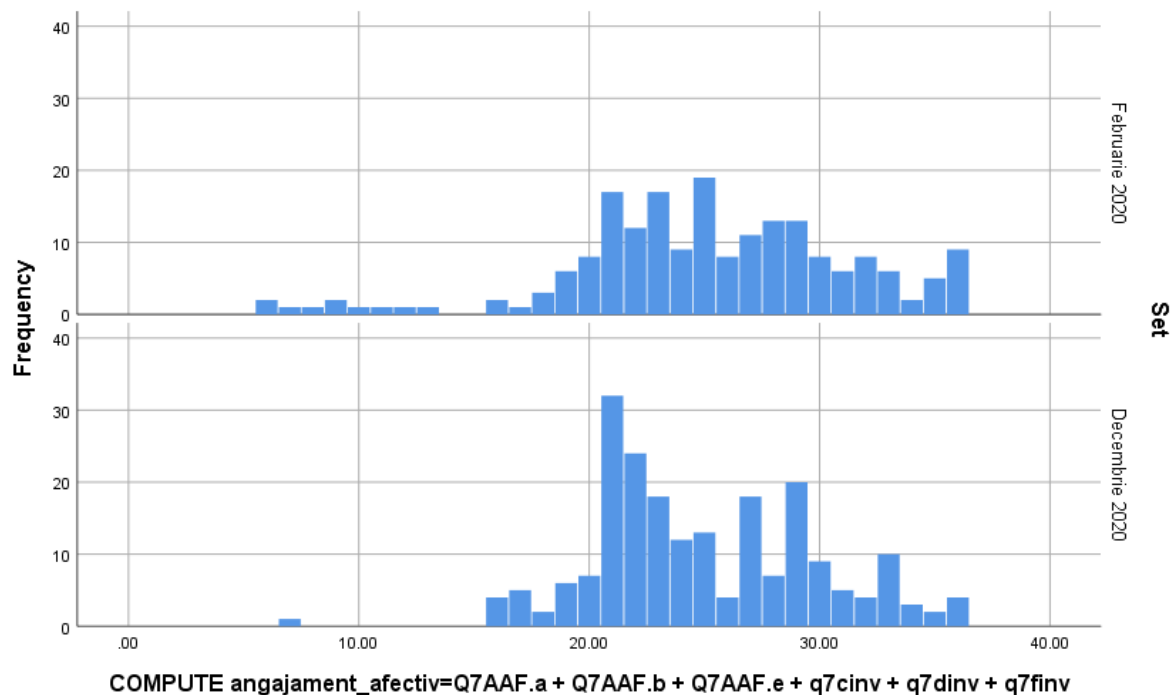
Comparând scorurile de angajament calculate la cele două anchete am constatat următoarele rezultate:

Angajamentul afectiv scade între cele două momente. Angajamentul afectiv scade doar pentru angajații români și maghiari, rămânând constant pentru angajații romi. Scăderea este mult mai puternică pentru angajații din domeniul cablajelor auto, pieselor auto.



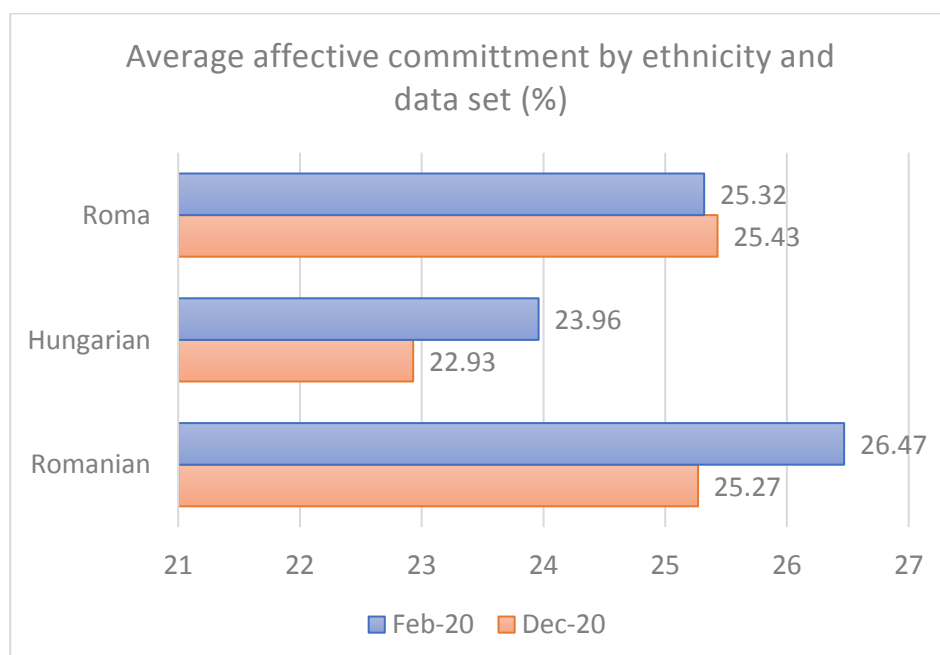
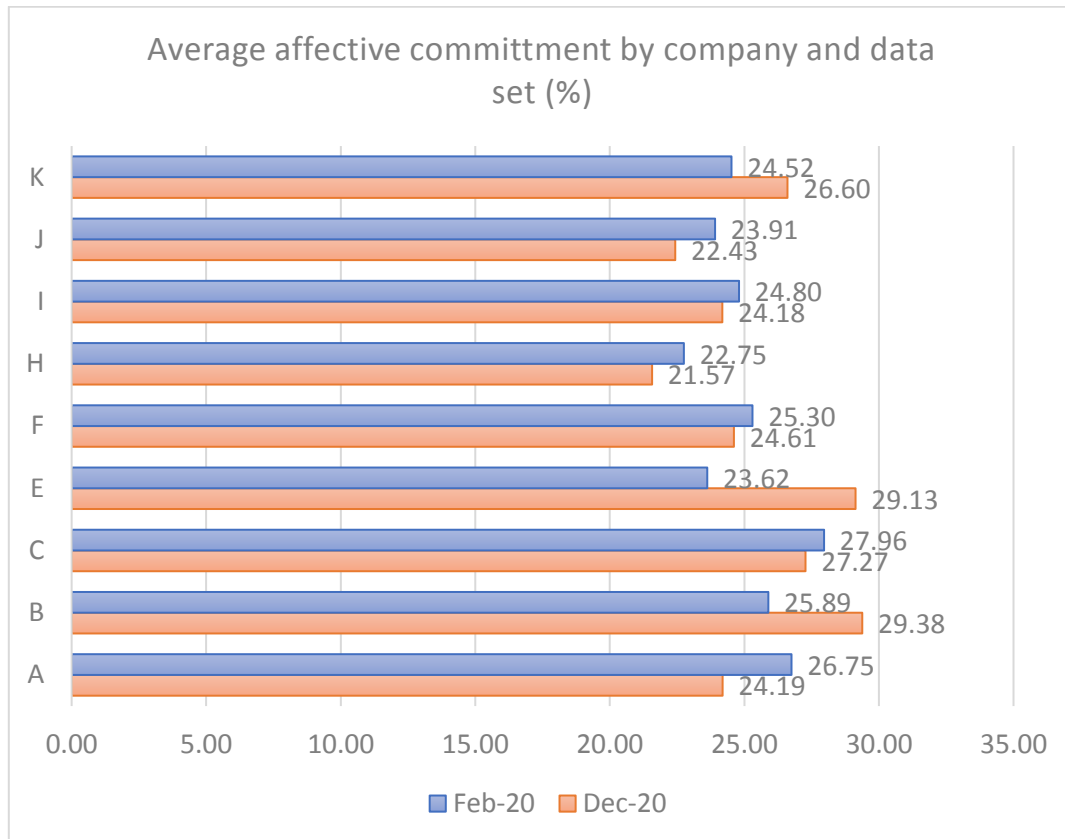
Angajament constant - crește cu o valoare mică. Această creștere se manifestă datorită creșterii puternice pentru angajații de etnie română. De asemenea, avem o creștere puternică a scorului de angajament constant în cazul angajaților din sectorul curățeniei, industriei alimentare, mobilei.

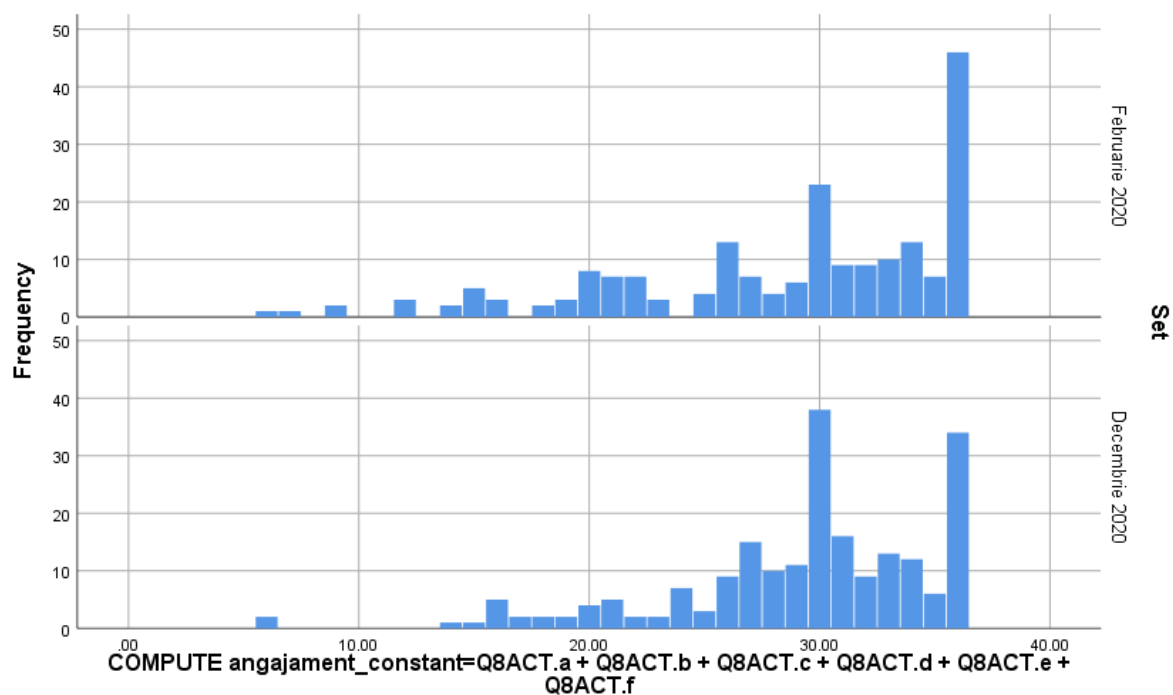
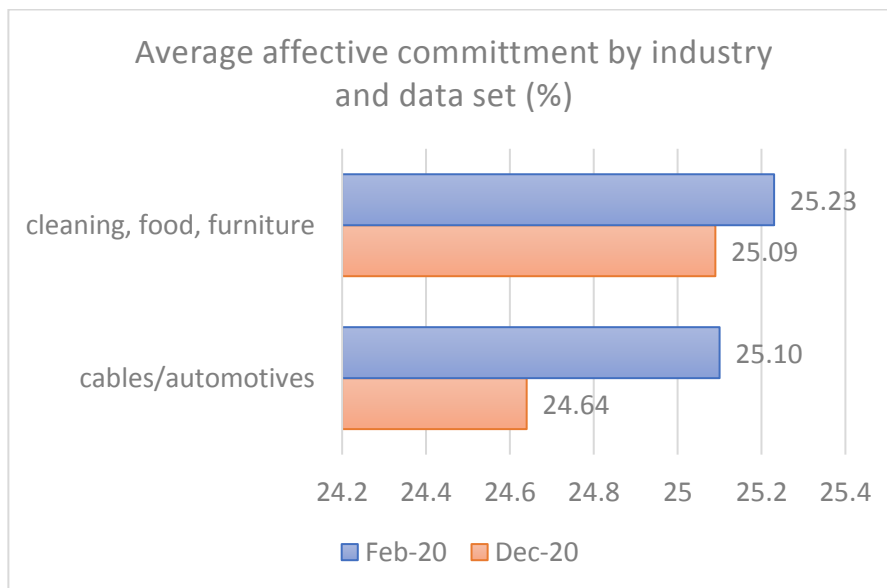
Angajamentul normativ crește. Acest scor crește mai ales pentru angajații de etnie maghiară, iar creșterea este similară pentru angajații din ambele sectoare.

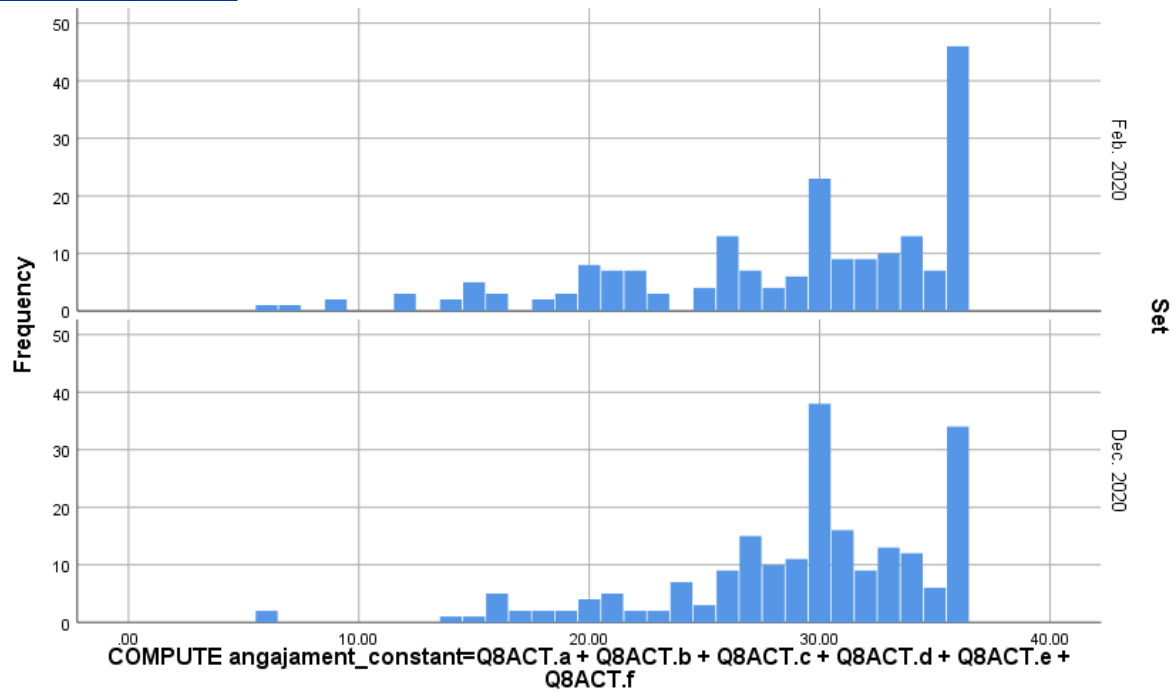




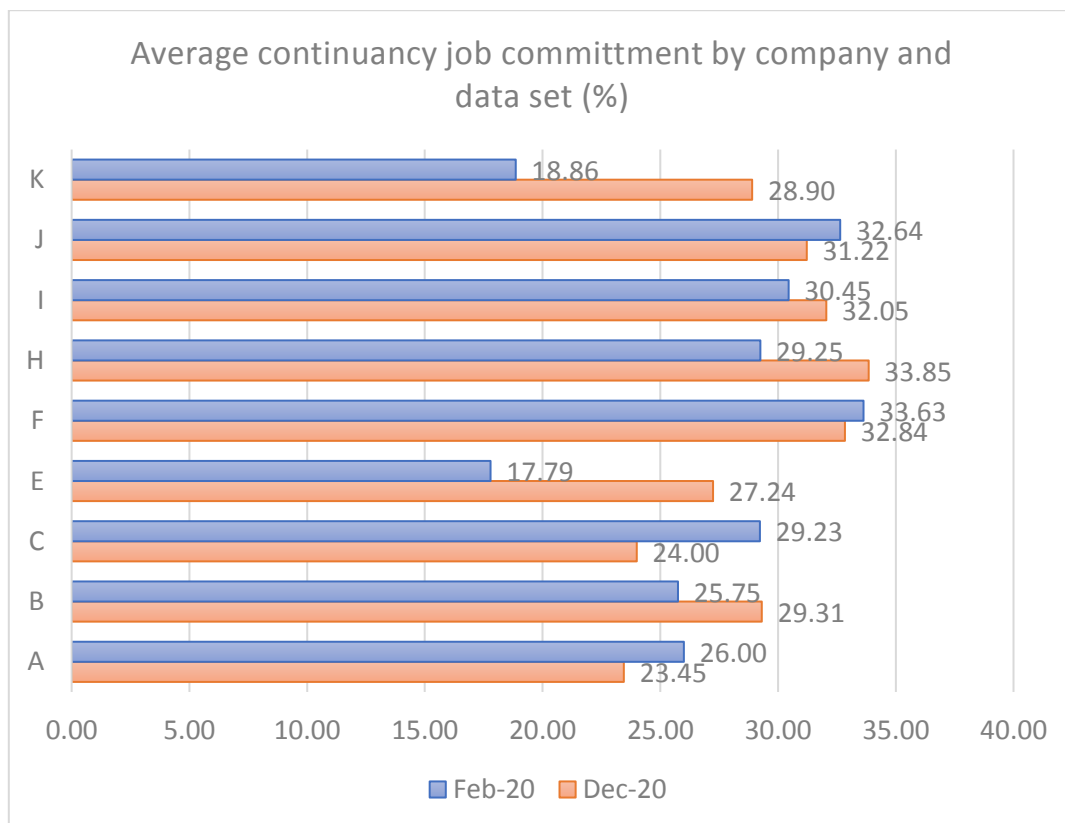
| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 25.20 | 193 | 6.10           |
| Decembrie 2020 | 24.94 | 210 | 4.84           |

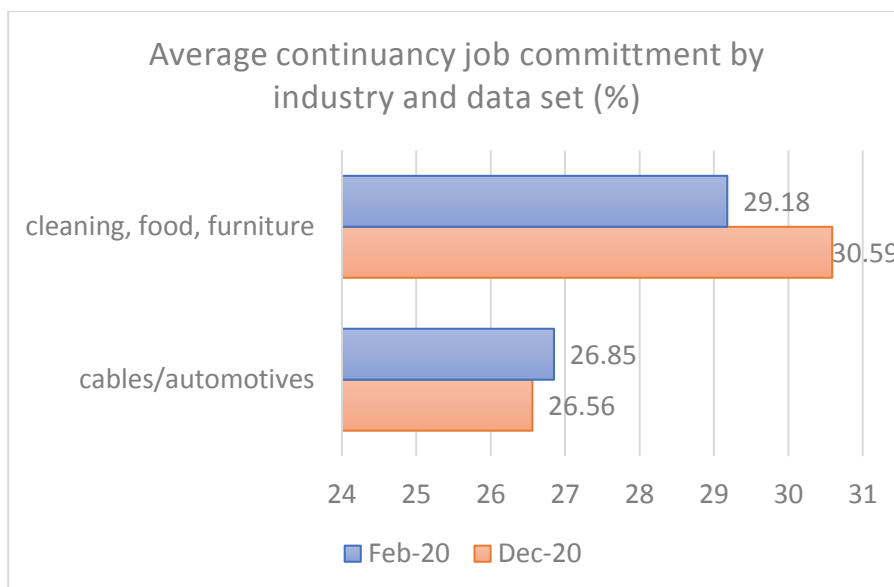
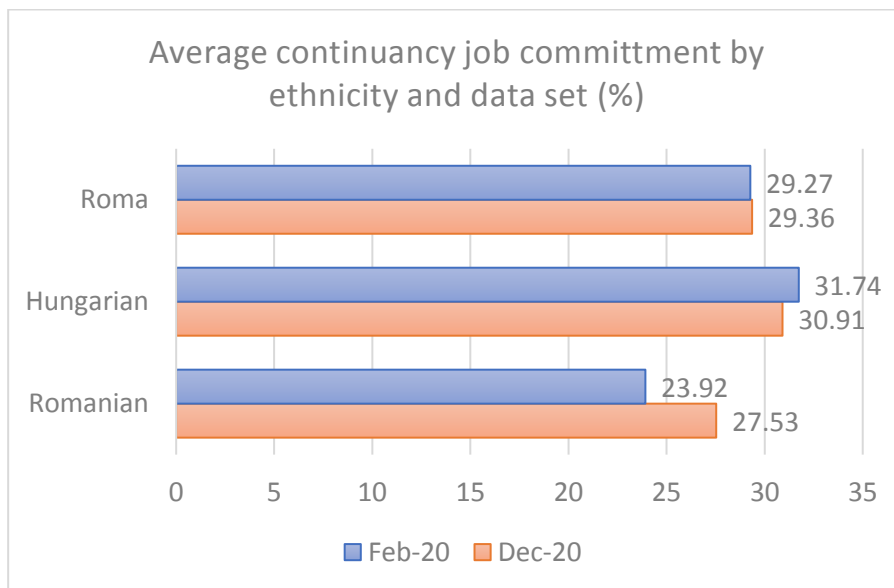


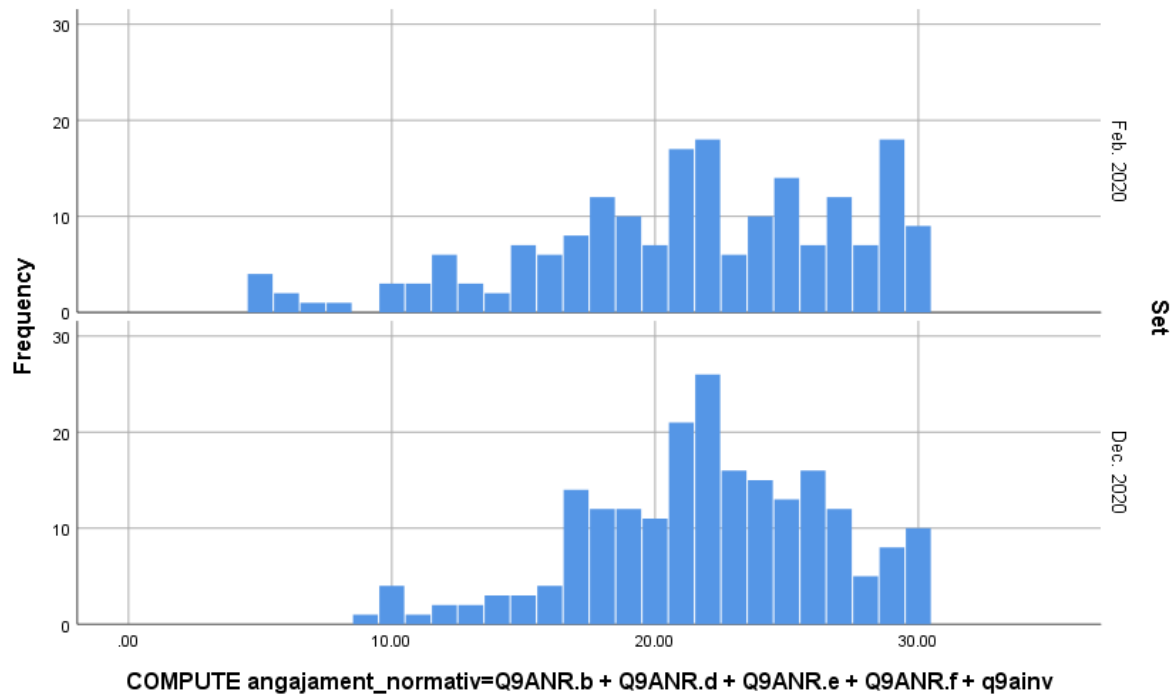
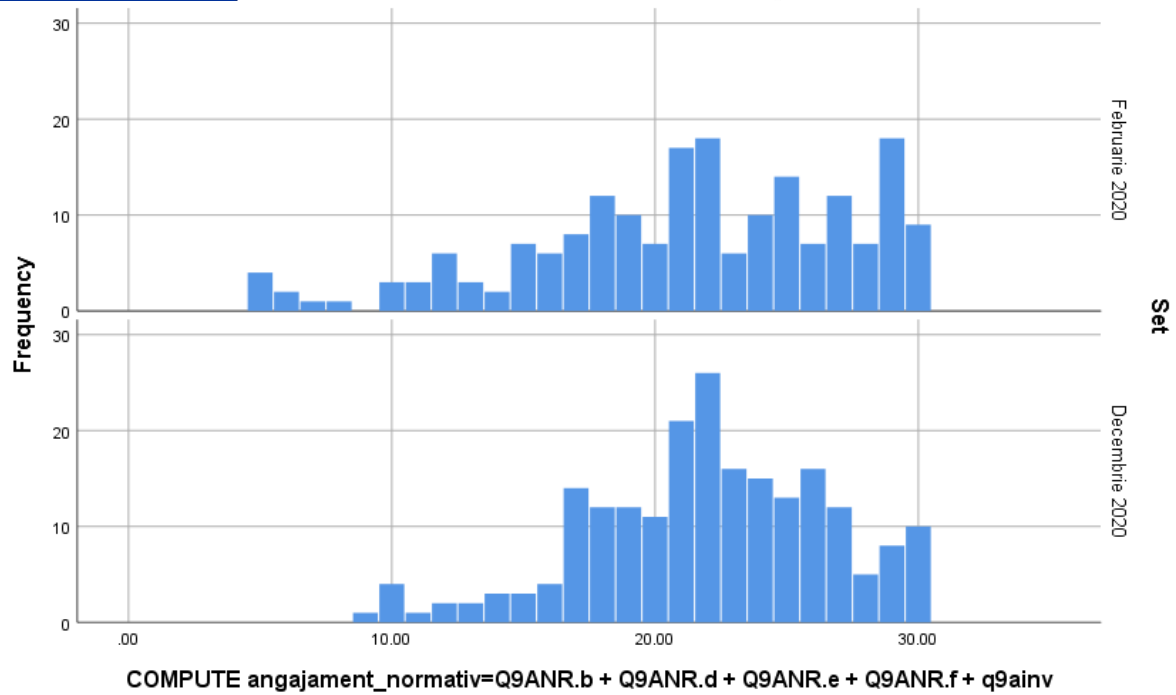




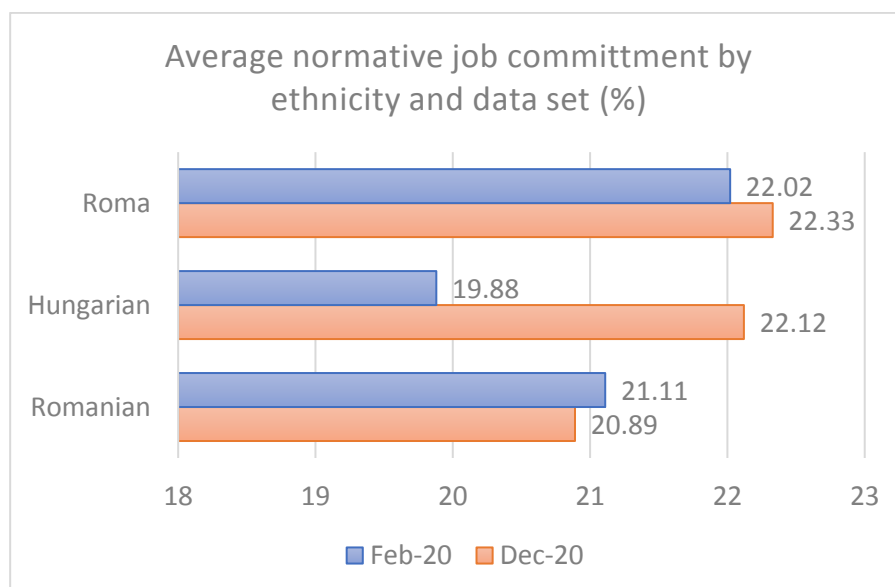
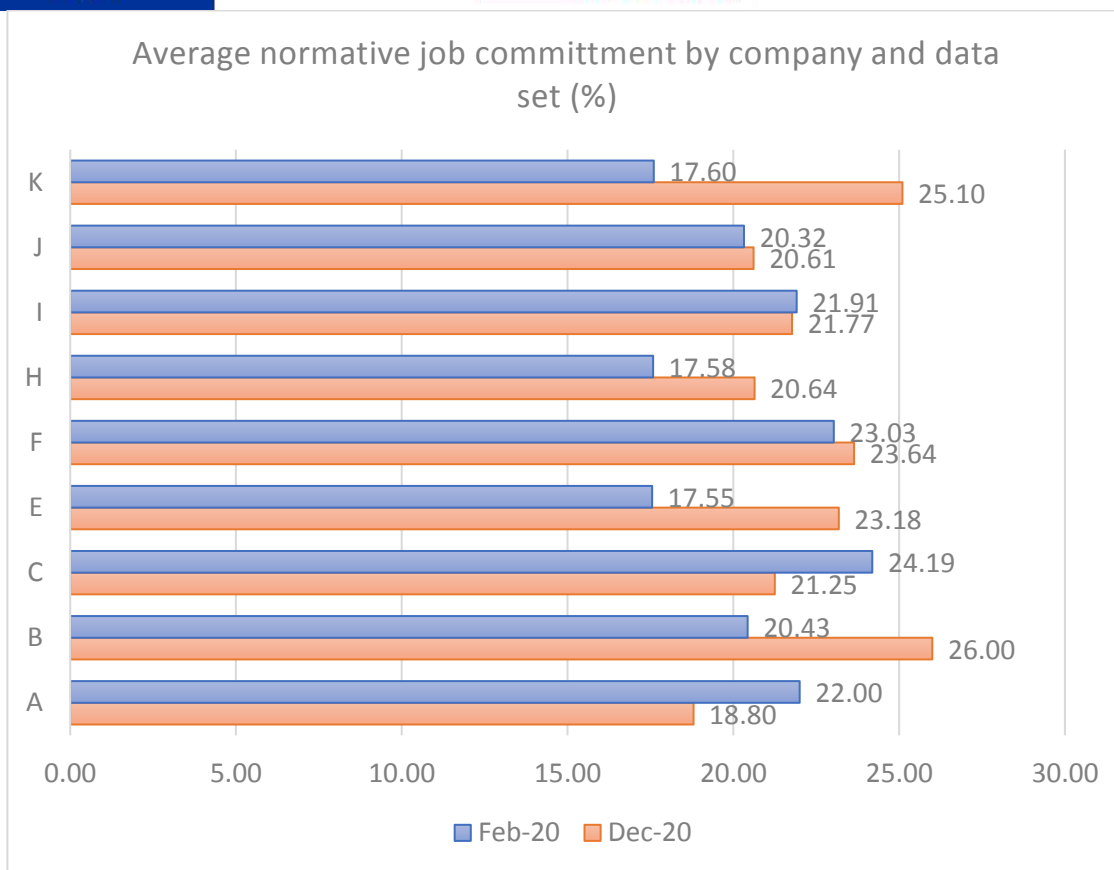
| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 28.71 | 198 | 7.14           |
| Decembrie 2020 | 29.29 | 211 | 5.69           |





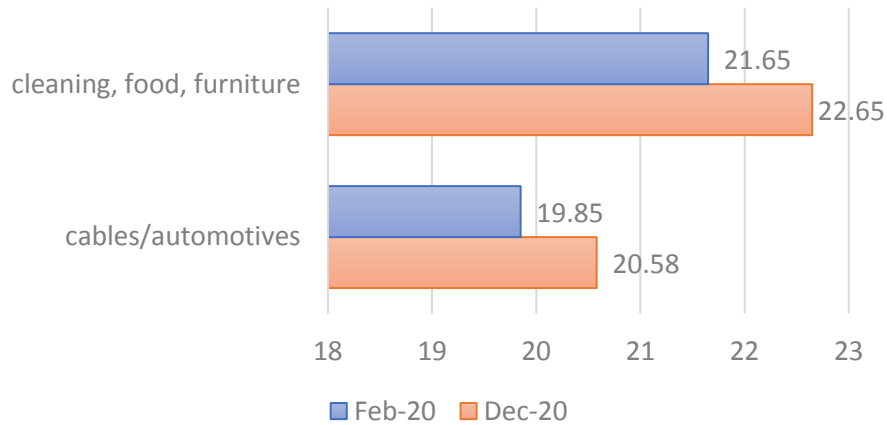


| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 21.28 | 193 | 6.10           |
| Decembrie 2020 | 22.00 | 211 | 4.57           |



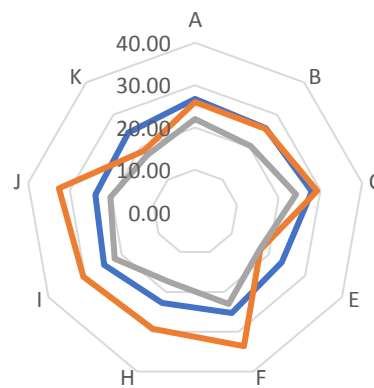


Average normative job commitment by industry and data set (%)



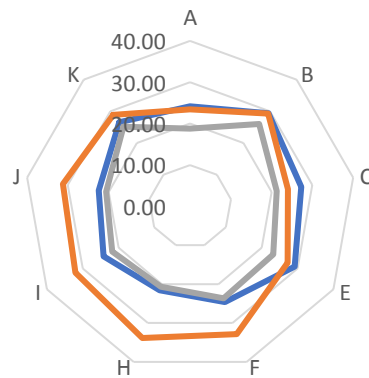
Job commitment profiles by company in February 2020

— affective commitment — continuancy commitment — normative commitment



Job commitment profiles by company in December 2020

— affective commitment — continuancy commitment — normative commitment





## Stresul la locul de muncă

Analiza de dimensionalitate a răspunsurilor la cei 20 de itemi de tip Likert, realizată cu datele din prima anchetă prin principal axis factoring, rotație oblimin, a evidențiat o structură relativ inconsistentă: 5 factori cu capacități explicative neimpresionante.

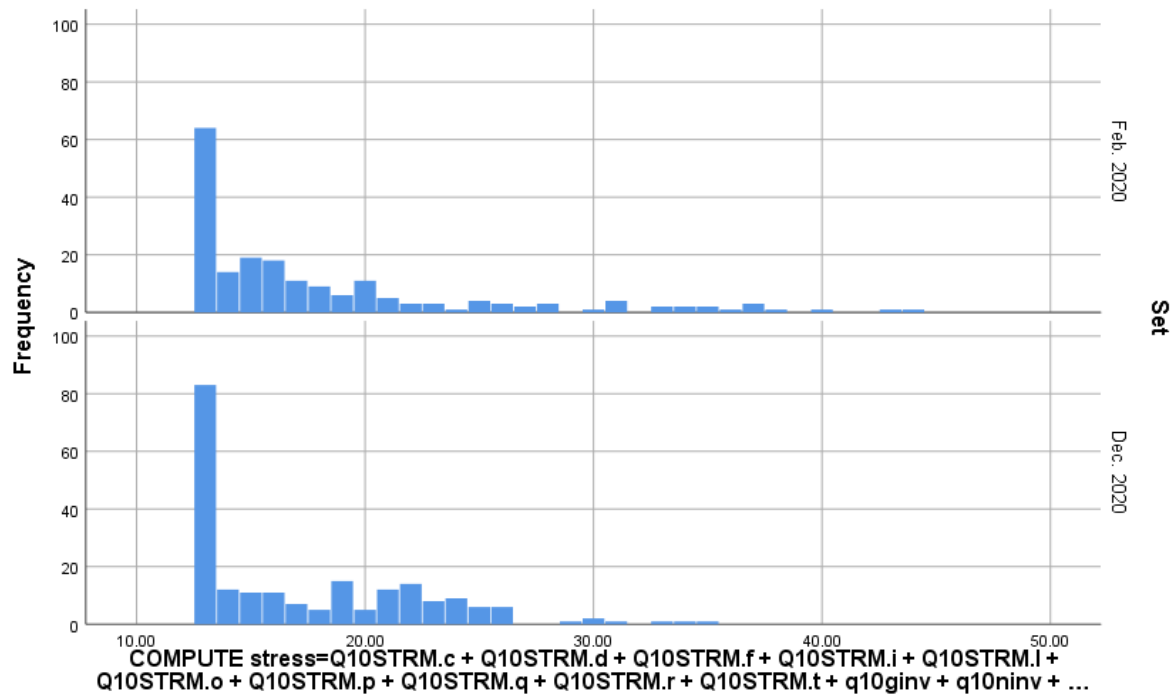
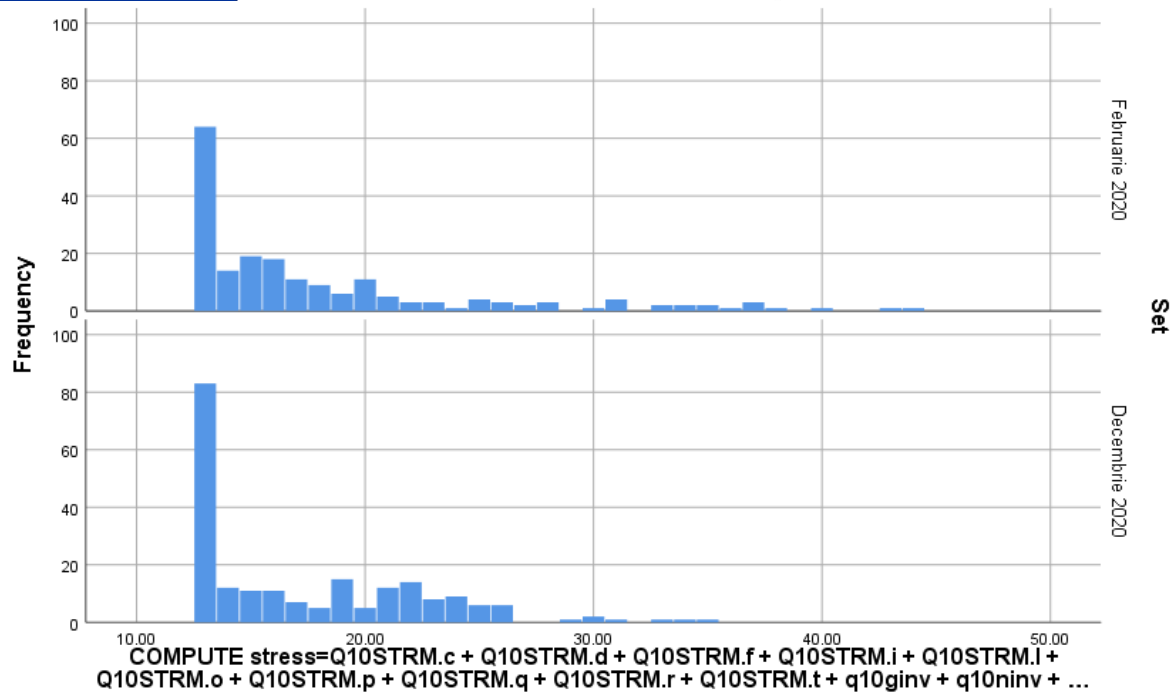
| Factor | Itemi cu incarcare>0,4 | Eigenvalue (%) / eigen | Semnificatie aprox propusă  |
|--------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1      | -A, B, -G, L, M, -N,   | 35,214%/7,04           | Lipsă de siguranță          |
| 2      | C, D, E, R, Q, S       | 9,74%/1,949            | Presiune                    |
| 3      | -H, I,                 | 6,72%/1,344            | Lipsa resurselor/suportului |
| 4      | O, P                   | 5,56%/1,1              | Discriminare                |
| 5      | -G, -J, K,             | 5,23%/1,05             | Insecuritate fizică         |

Pe baza acestor analize și a structurii factoriale am elaborat o scală de „stres generalizat” alcătuită din următorii itemi ( $\alpha=0,875$ ):

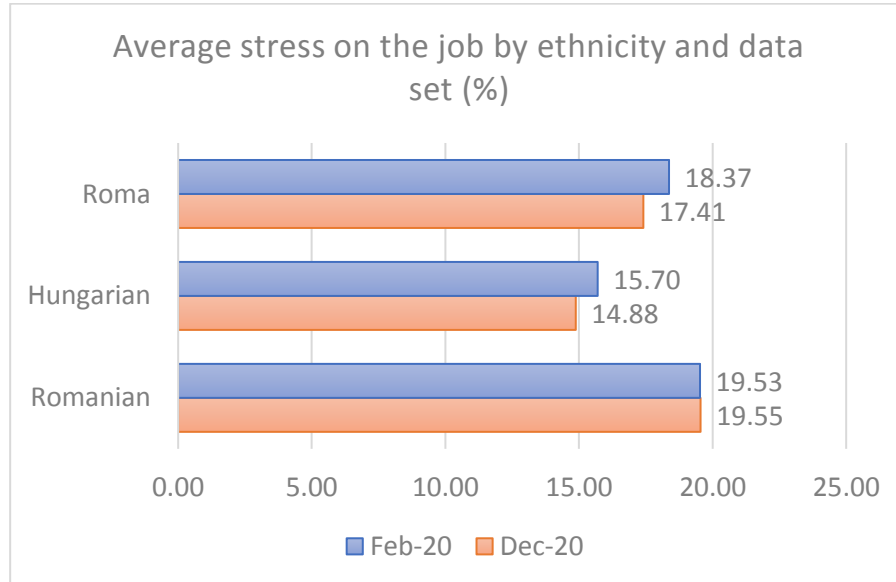
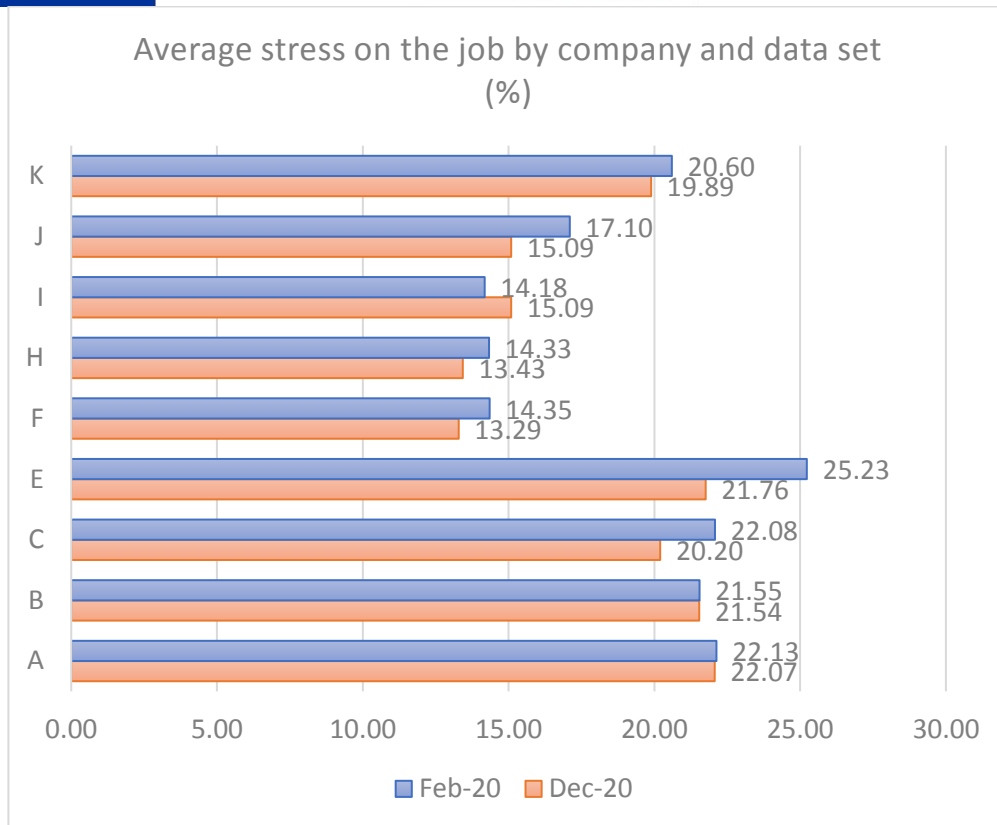
- Nu am suficient timp să termin tot ce am de făcut în munca mea.
- Volumul meu de muncă este prea mult pentru locul meu de muncă.
- Nu am suficient spațiu să îmi desfășor munca.
- Am suficientă susținere pentru a-mi realiza munca.
- Am dificultăți în a obține resursele de care am nevoie pentru a-mi desfășura munca.
- Sunt colegi care sunt tratați mai rău de șefi decât ceilalți din cauza etniei.
- Sunt colegi care sunt tratați mai rău de colegi decât ceilalți din cauza etniei.
- În colectiv există grupuri/bisericiuțe formate de oameni de aceeași etnie.
- Sunt adesea îngrijorat din cauza copiilor sau altor membri ai familiei rămași acasă în timp ce eu sunt la serviciu.
- Trebuie să pornesc foarte devreme de acasă ca să ajung la serviciu la timp.

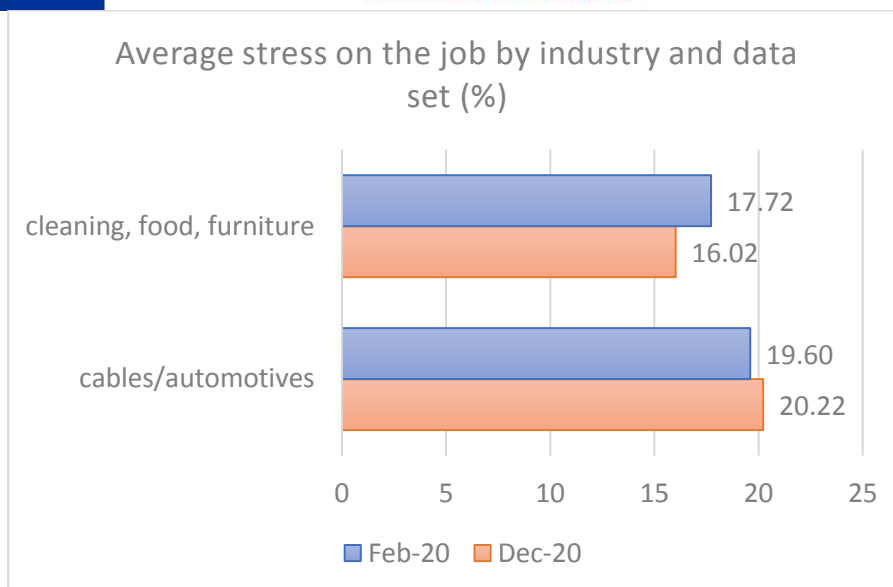
Cu cât scorul este mai mare, cu atât stresul resimțit de angajat la locul de muncă este mai mare. Cel mai mare nivel de stres, cu peste o abatere standard peste cel resimțit la alte unități, s-a înregistrat în februarie 2020 la unitatea G. În decembrie 2020, cel mai mare scor de stres s-a înregistrat la unitatea E (unitatea G nu a mai participat la anchetă).

Valorile scorului de stres rămân relativ neschimbate între cele două măsurători, atât pe firme cât și pe etnii și pe sectoare de activitate. Angajații de etnie română și cei din sectorul cablajelor auto au cele mai mari scoruri de stres.



| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 18.12 | 195 | 6.86           |
| Decembrie 2020 | 17.39 | 211 | 5.00           |





### Autonomia la locul de muncă

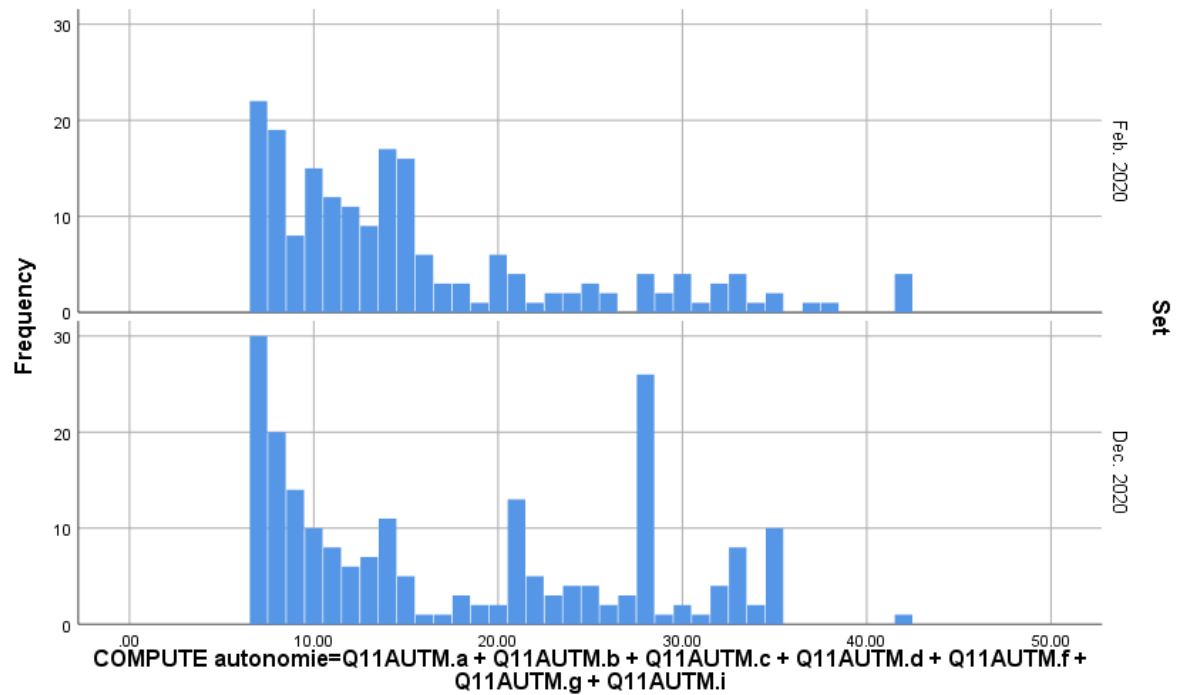
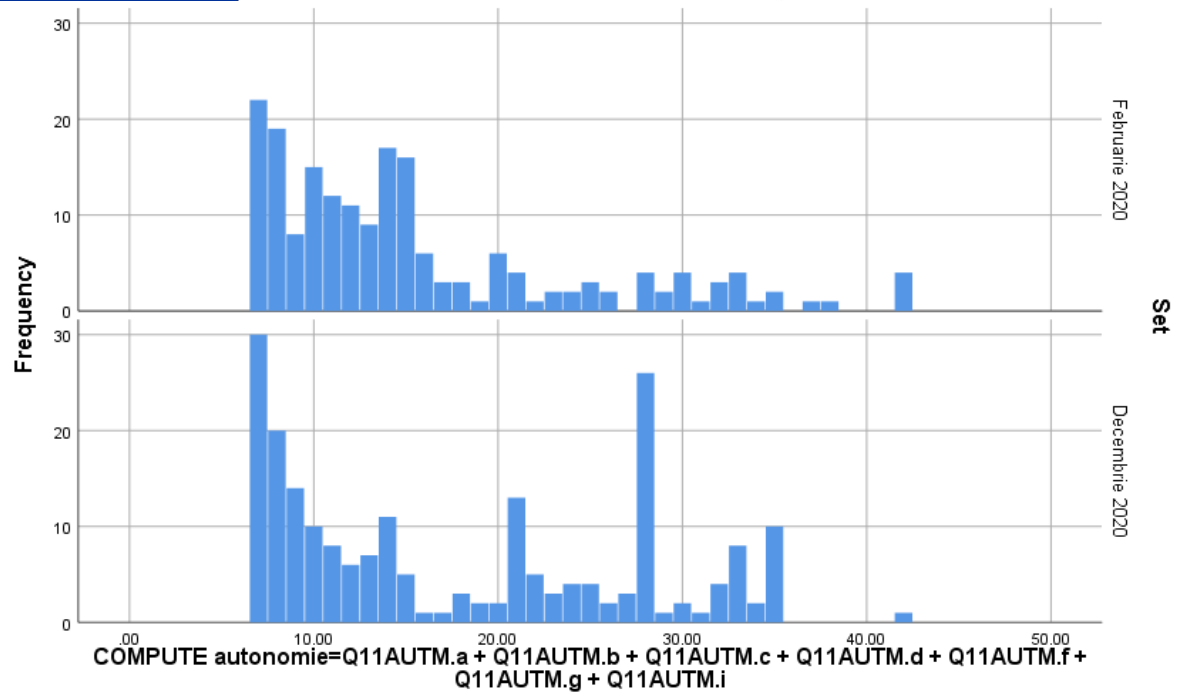
Scala originală a fost compusă din 9 itemi de tip Likert. Analizele de dimensionalitate arată că scala este unidimensională (CFA: 1 factor, KMO-0,933), factorul extras explică 67,8% din varianța totală). Scala finală are 7 itemi (din care au fost eliminați itemii e și h – din chestionar) are alpha 0,941. Datele acestei scale au 11 cazuri cu valori lipsă în prima anchetă. Cu cât scorul este mai mare, cu atât autonomia percepută este mai mare.

Itemii scalei de autonomie la locul de muncă:

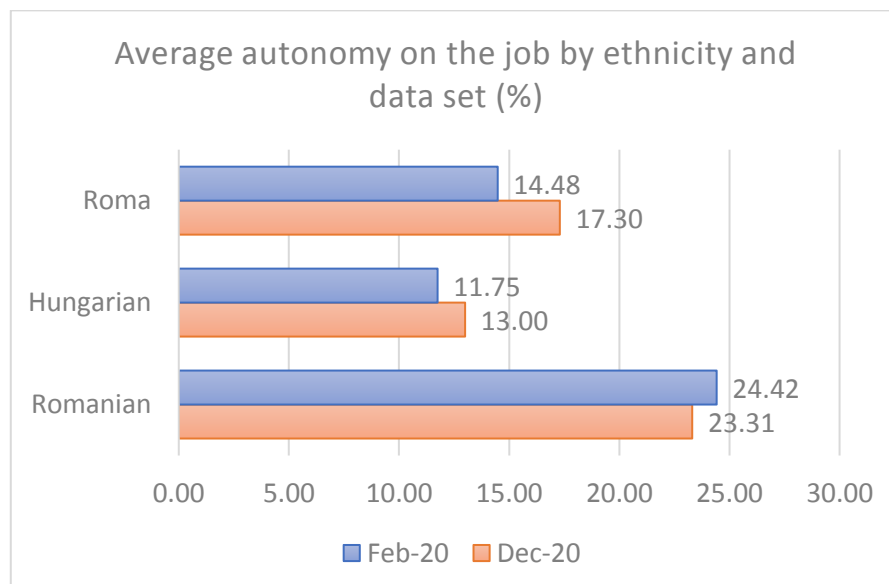
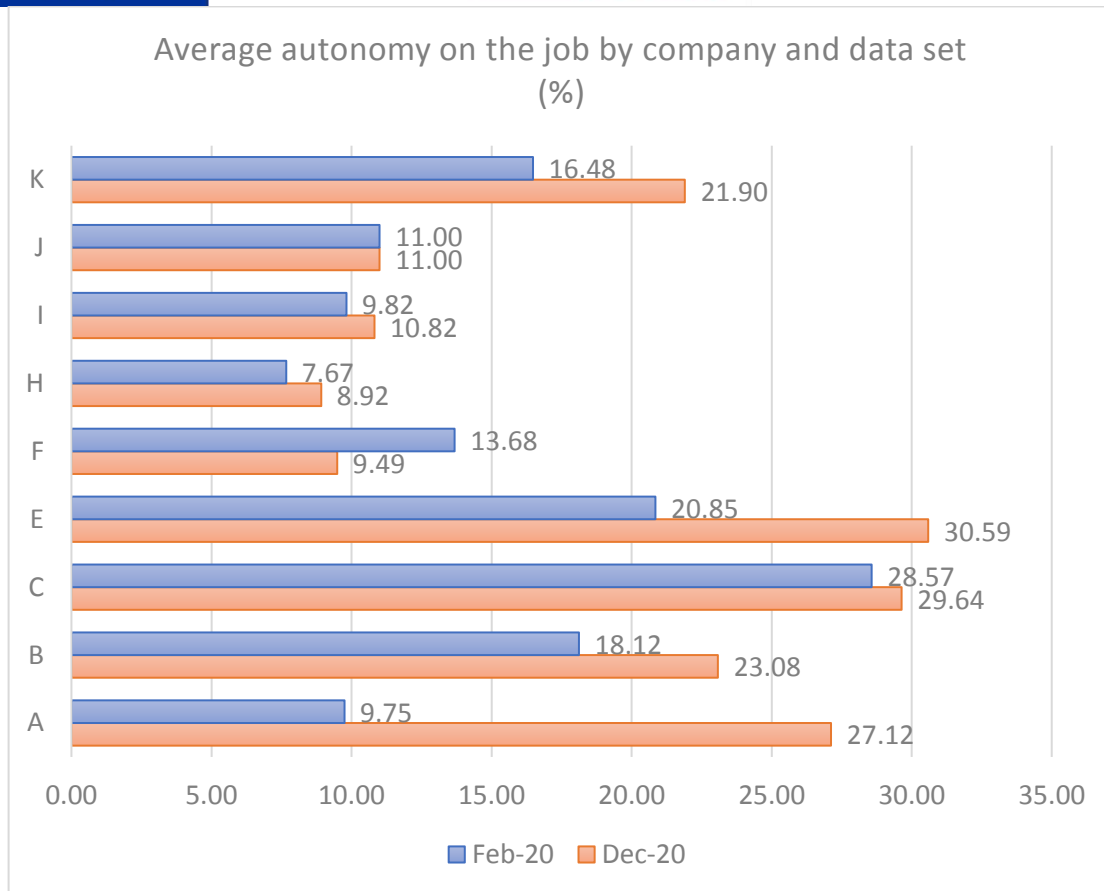
- Sunt lăsat să decid cum să îmi îndeplinesc sarcinile.
- Îmi este permis să îmi aleg procedurile pe care le utilizez pentru îndeplinirea sarcinilor.
- Sunt liber să îmi aleg metodele prin care să îmi desfășor munca.
- Am control cu privire la planificarea muncii mele.
- Munca mea este de așa natură încât pot să decid când să fac anumite activități.
- Locul meu de muncă îmi permite să modific modul în care suntem evaluați, astfel încât să pot să accentuez anumite aspecte ale muncii mele și să las deoparte altele.
- Am un oarecare control asupra a ceea ce trebuie să îndeplinesc (ceea ce supervisorul meu vede ca fiind obiectivele).

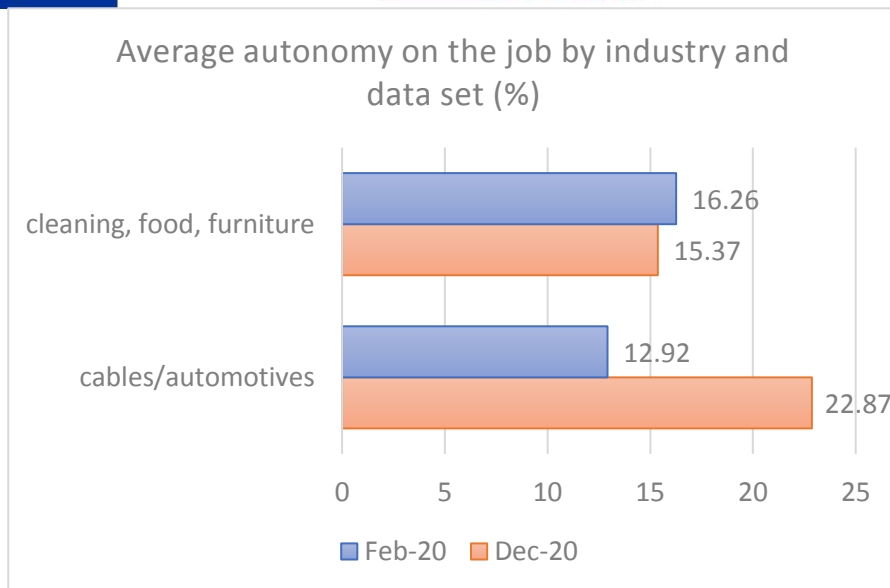
Diferențele de scor de autonomie sunt foarte mari între unități, ceea ce reflectă diferențe între sectoare. Variațiile între cele două momente (februarie 2020-decembrie 2020) sunt și ele importante. Autonomia cea mai mare este înregistrată la unitățile C și E, în timp ce la firmele de cablaje pentru industria auto înregistrăm autonomia cea mai redusă (G și H).

Angajații de etnie română percep o mai mare autonomie la locul de muncă decât romii și maghiarii. Variațiile în timp sunt reduse pe etnii dar relativ puternice pe sectoare. Autonomia crește puternic în cazul angajaților din sectorul cablajelor auto/automotive.



| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 15.61 | 189 | 8.63           |
| Decembrie 2020 | 17.81 | 209 | 9.59           |





### Atitudine față de muncă, timp liber, libertate (etica protestantă a muncii)

Scala conține în întregime 12 itemi iar datele din prima anchetă, cu care s-au elaborat scalele, au înregistrat 7 cazuri cu valori lipsă.

Analizele de dimensionalitate realizate cu datele din prima anchetă au relevat faptul că scala are trei dimensiuni (KMO=0,915)

- Independența ( $\alpha = 0,824$ )
- Timpul liber ( $\alpha = 0,928$ )
- Munca asiduă ( $\alpha = 0,830$ )

Cele trei dimensiuni au fost transformate în scale sumative separate. Itemii corespunzători celor trei scale sunt mai jos.

#### Scala de apreciere a Independenței

- Doar oamenii independenți merg înainte în viață.
- Oamenii ar trebui să depindă cât mai puțin de alții.
- Un om superior este acela care se descurcă singur.
- Dacă ai bani sau bogății ce motiv ai avea să nu le cheltui.
- Atitudinea potrivită în viață este: mănâncă, bea și fii fericit pentru că nu știi ce îți aduce ziua de mâine.

Cu cât scorul e mai mare, cu atât subiectul apreciază mai mult independența.

#### Scala de apreciere a Timpului liber

- Oamenii ar trebui să aibă mai mult timp liber, pentru a se relaxa.
- Mai mult timp liber este bine pentru oameni.
- Viața are mai mult sens cu mai mult timp liber.

Cu cât scorul e mai mare, cu atât subiectul apreciază mai mult timpul liber.

#### Scala de apreciere a Muncii asidue

- Cineva care muncește suficient își va aranja o viață îndestulătoare.
- Dacă muncești din greu vei reuși în viață.



- Munca asiduă face oamenii mai buni.

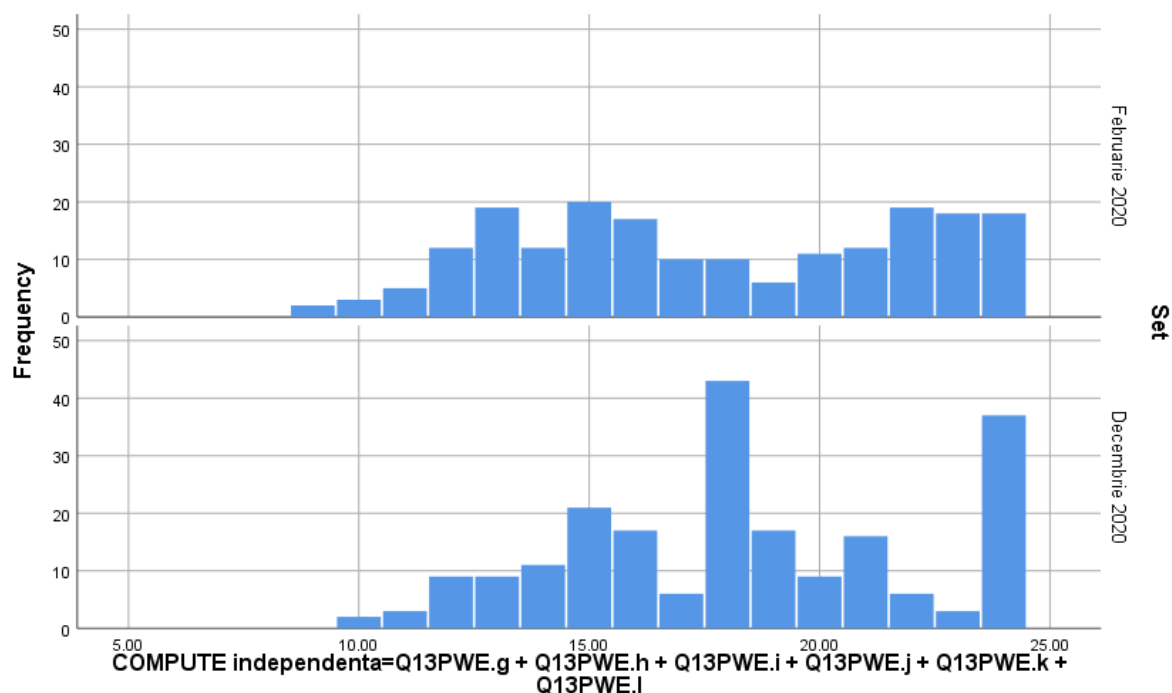
Cu cât scorul e mai mare, cu atât subiectul apreciază mai mult munca asiduă. Pentru toate scorurile înregistrăm variații semnificative ale mediilor între firme.

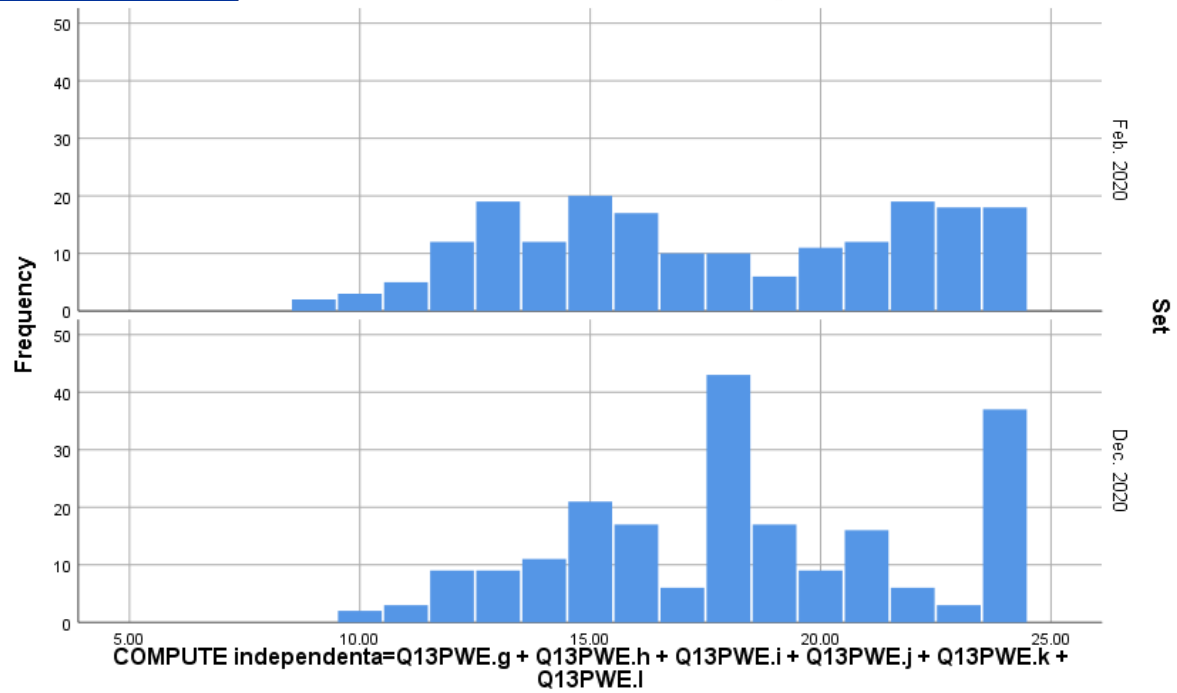
În unitățile A și K sunt scorurile cele mai mari de apreciere a independenței. Unitatea A are și scorul cel mai mare de apreciere a timpului liber. În timp ce munca asiduă este apreciată în măsuri similare la majoritatea unităților, acest scor are valori mai mici la unitatea E.

Independența este apreciată mai mult în decembrie 2020 decât la începutul anului. Această creștere este datorată creșterii scorului în cazul angajaților din sectorul de curățenie, industrie alimentară și mobilă.

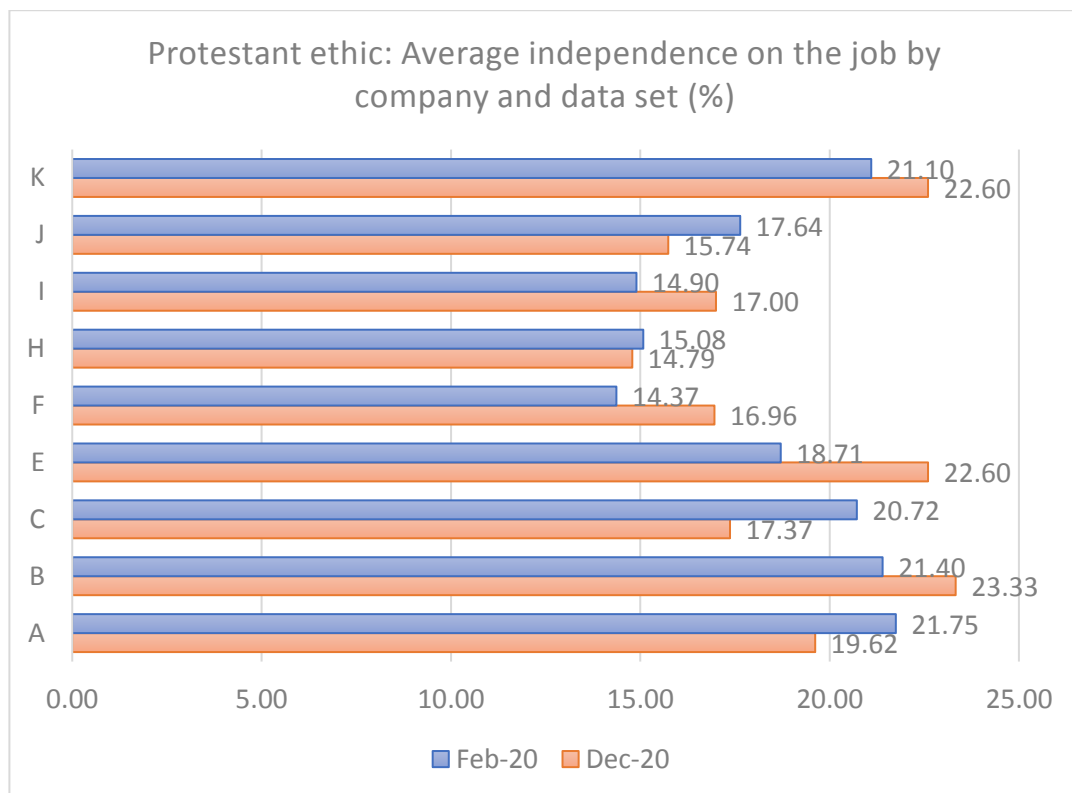
Scorul de apreciere a timpului liber are o constanță remarcabilă la nivel agregat. Cu toate acestea se înregistrează variații importante în interiorul lotului: scădere puternică în cazul celor din sectorul cablajelor auto și al lucrătorilor de etnie maghiară, și creștere în cazul salariaților de etnie romă.

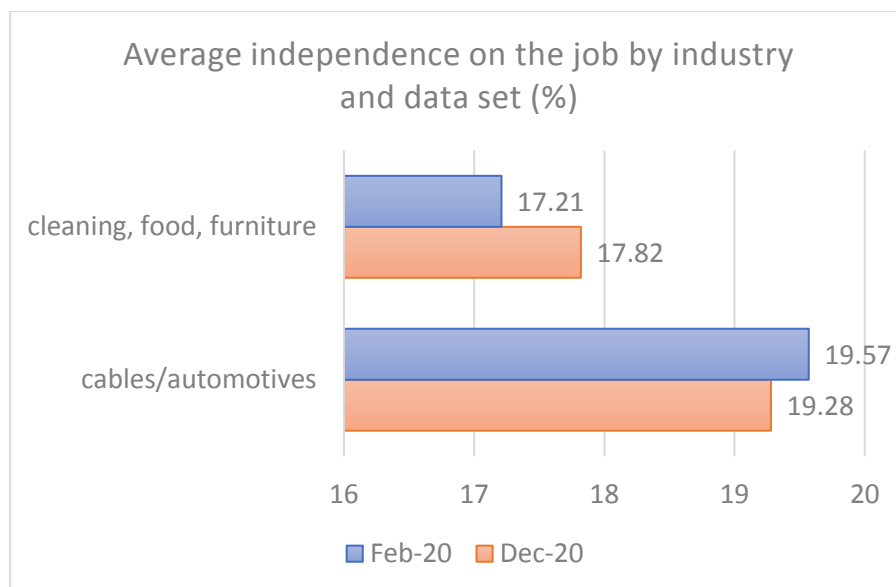
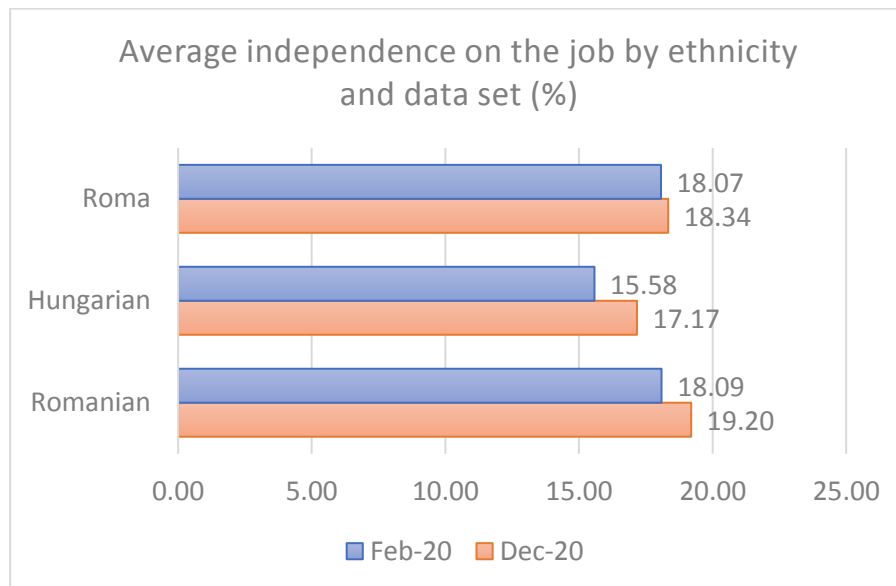
Aprecierea muncii asidue scade semnificativ între cele două momente. Această scădere este cauzată mai ales de scăderea scorului respectiv în cazul angajaților din sectorul pieselor auto și ai celor de etnie maghiară.

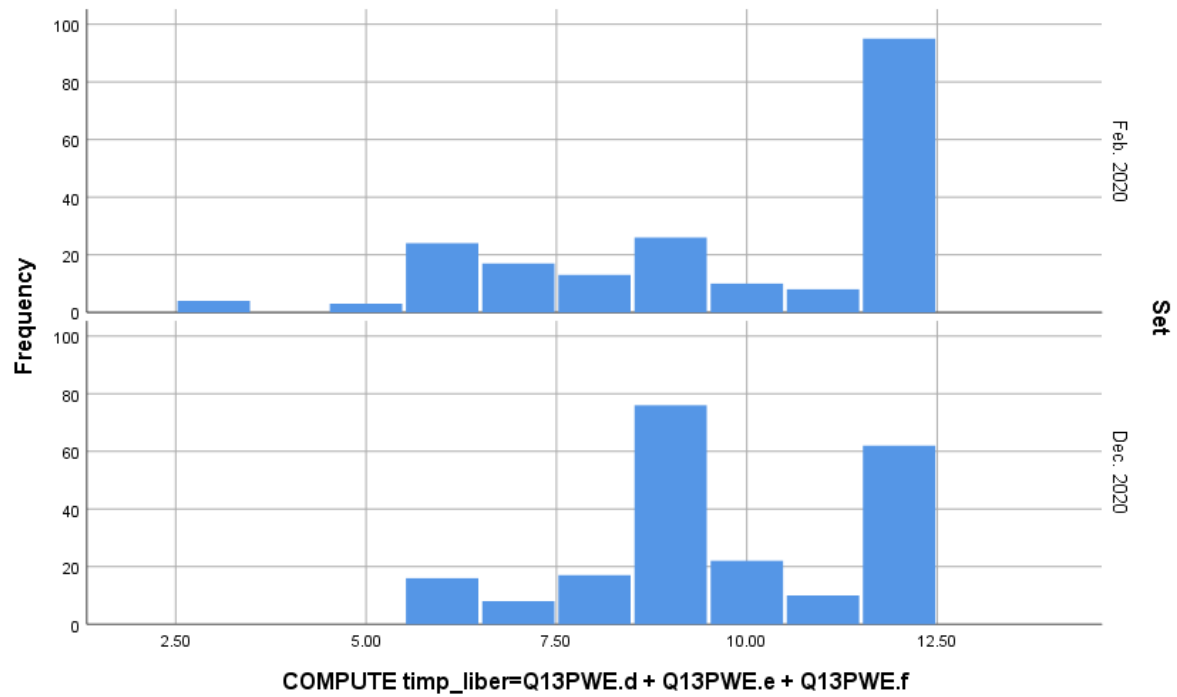
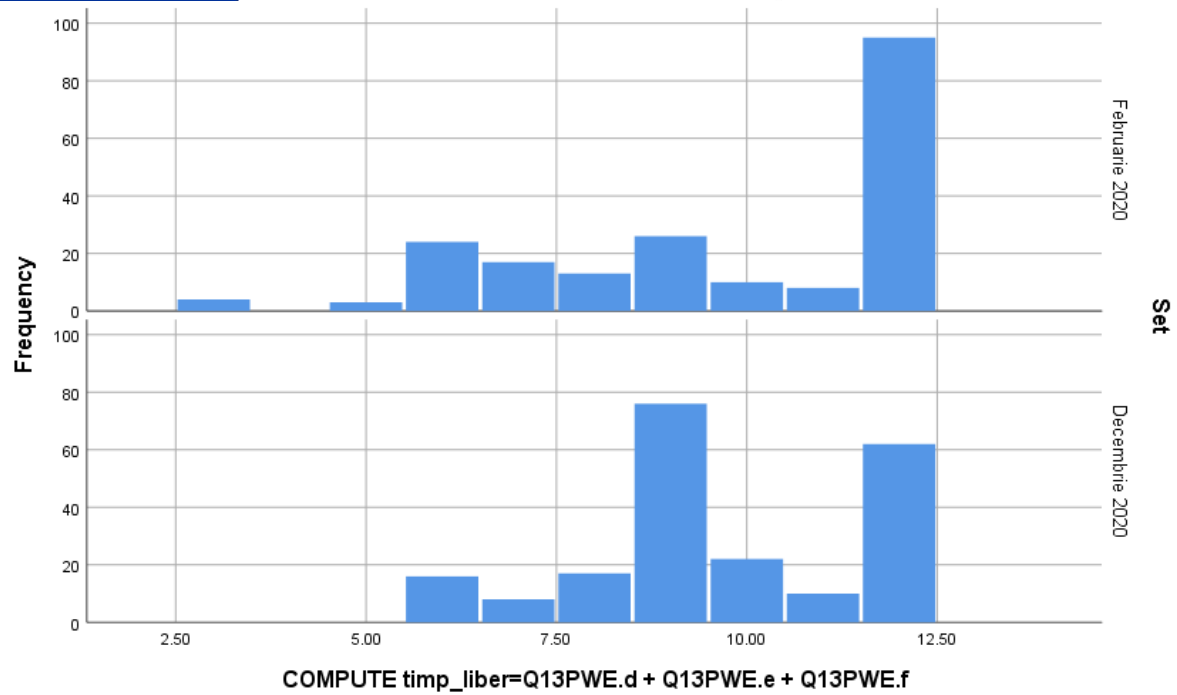




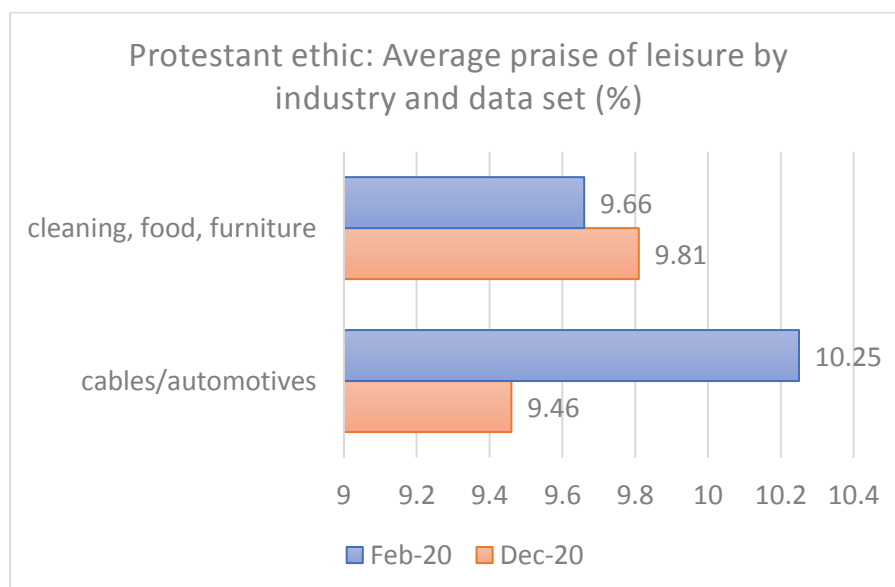
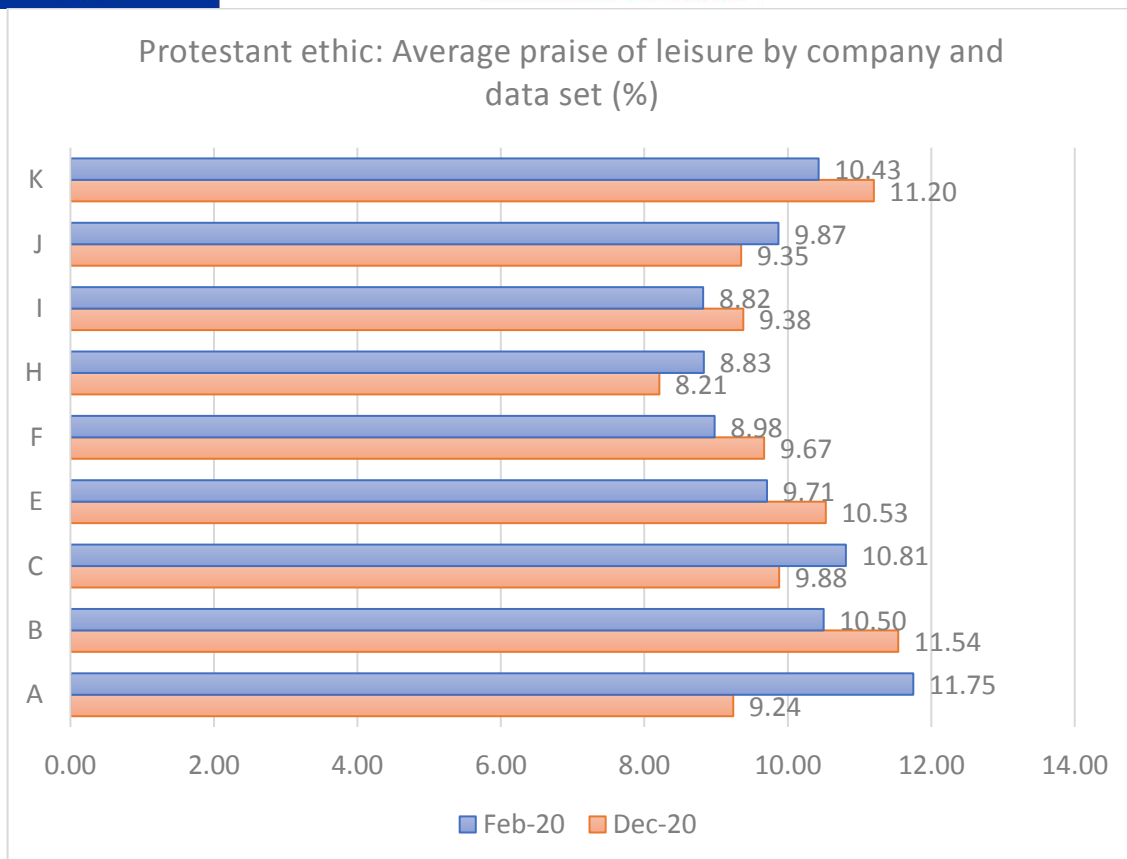
| Set            | Mean  | N   | Std. Deviation |
|----------------|-------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 17.70 | 194 | 4.26           |
| Decembrie 2020 | 18.29 | 209 | 3.76           |

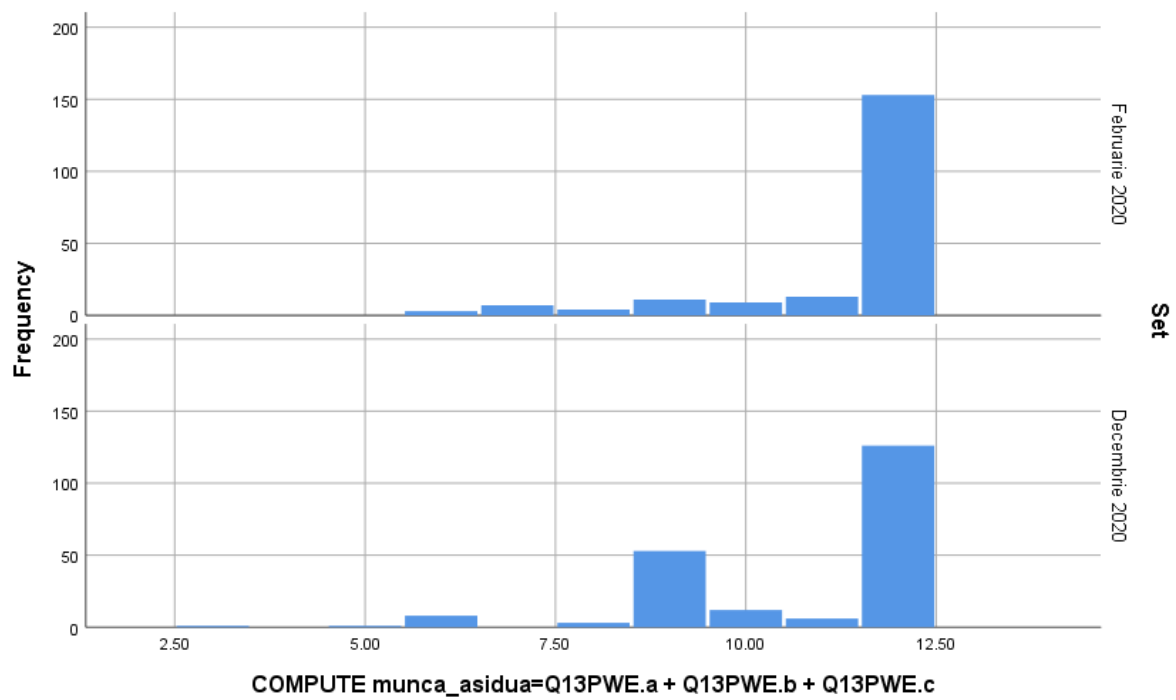
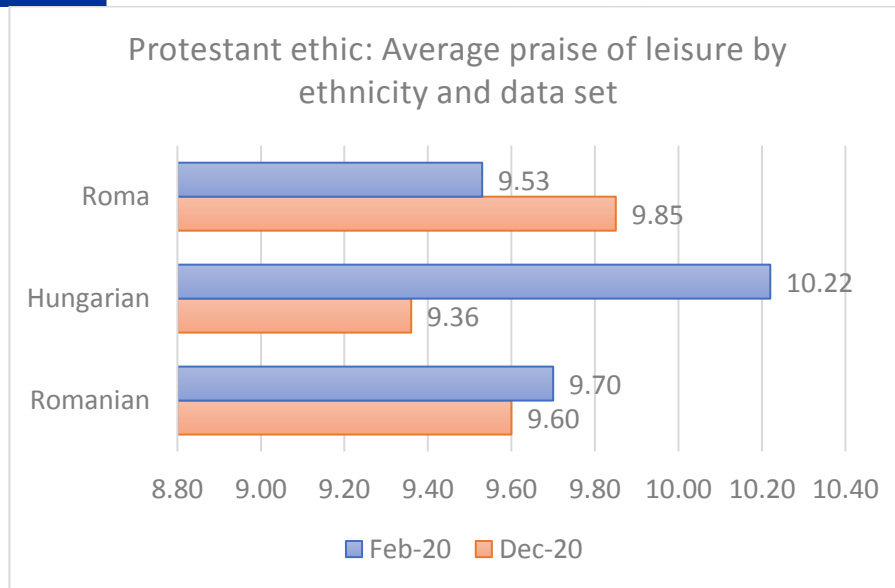


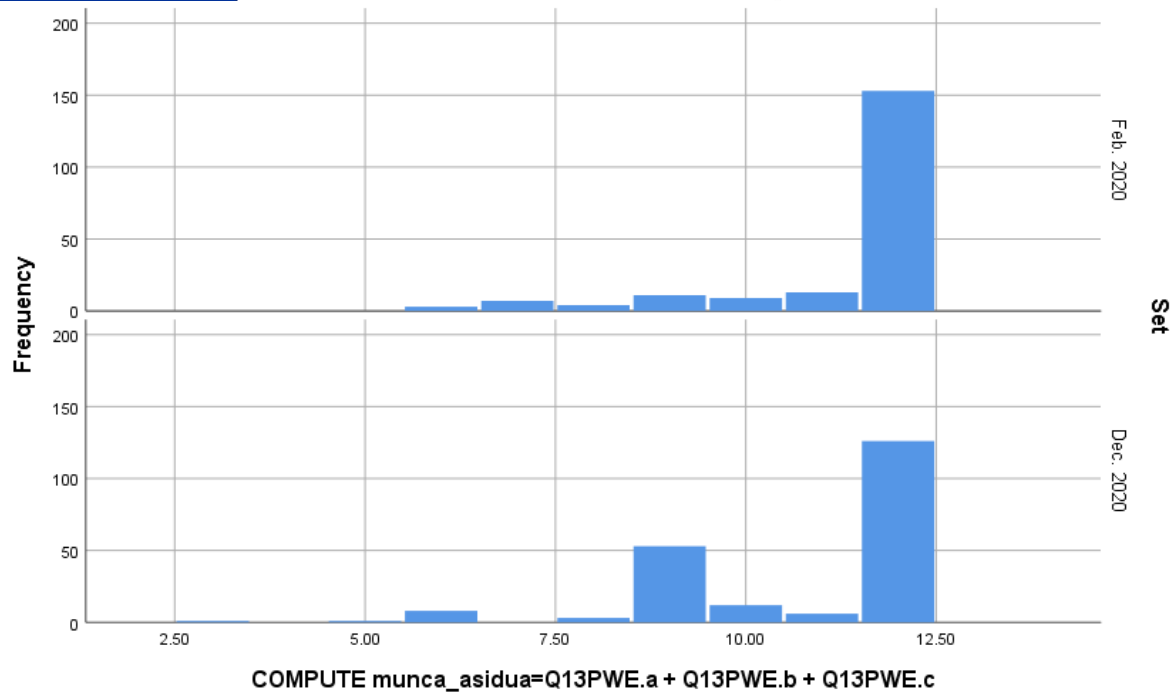




| Set            | Mean | N   | Std. Deviation |
|----------------|------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 9.78 | 200 | 2.52           |
| Decembrie 2020 | 9.70 | 211 | 1.84           |

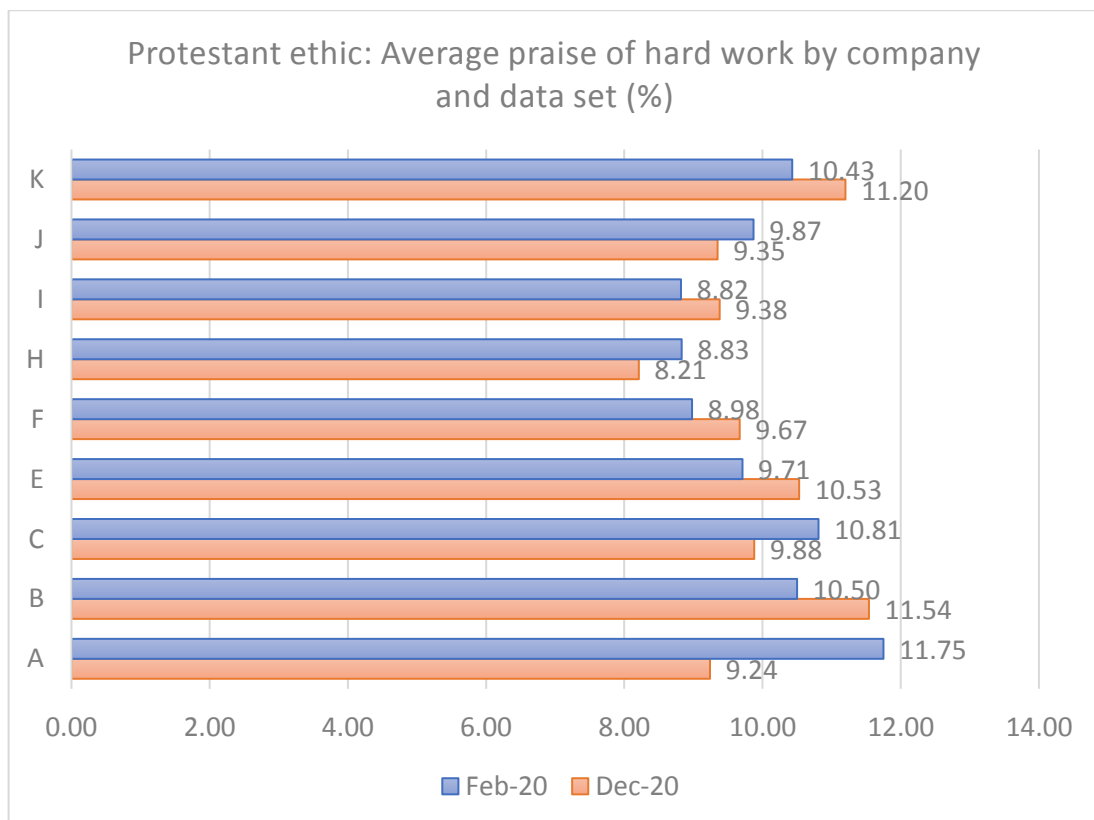






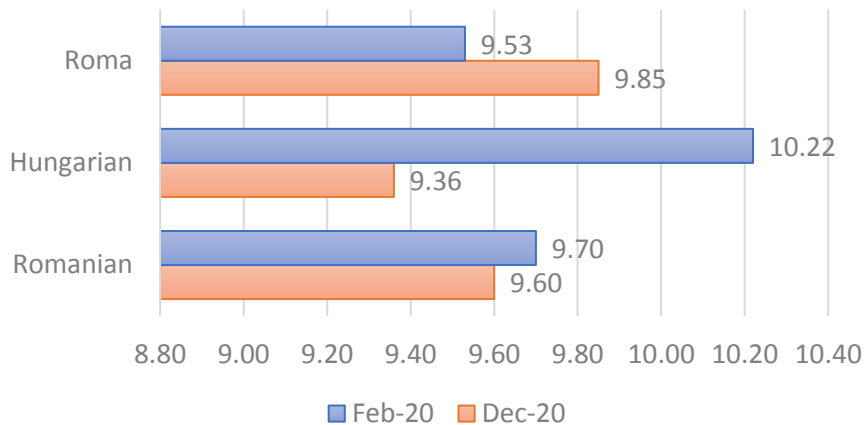
| Set            | Mean   | N   | Std. Deviation |
|----------------|--------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 11.335 | 200 | 1.429          |
| Decembrie 2020 | 10.738 | 210 | 1.781          |

P(ANOVA)<0,01

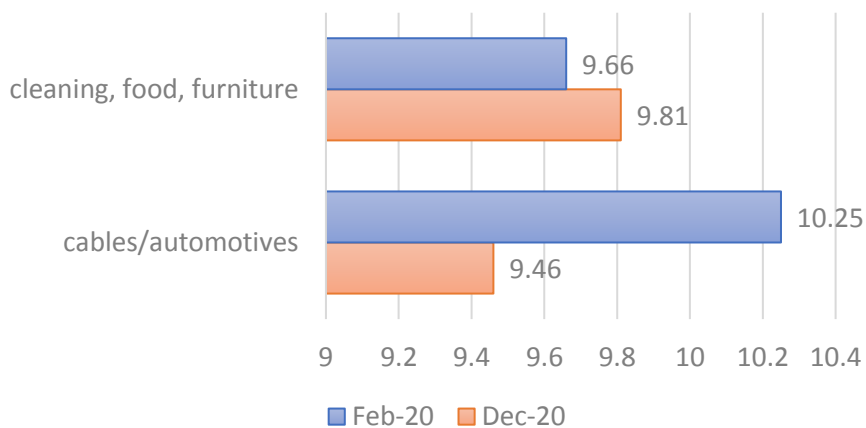




Average praise of hard work by ethnicity and data set (%)

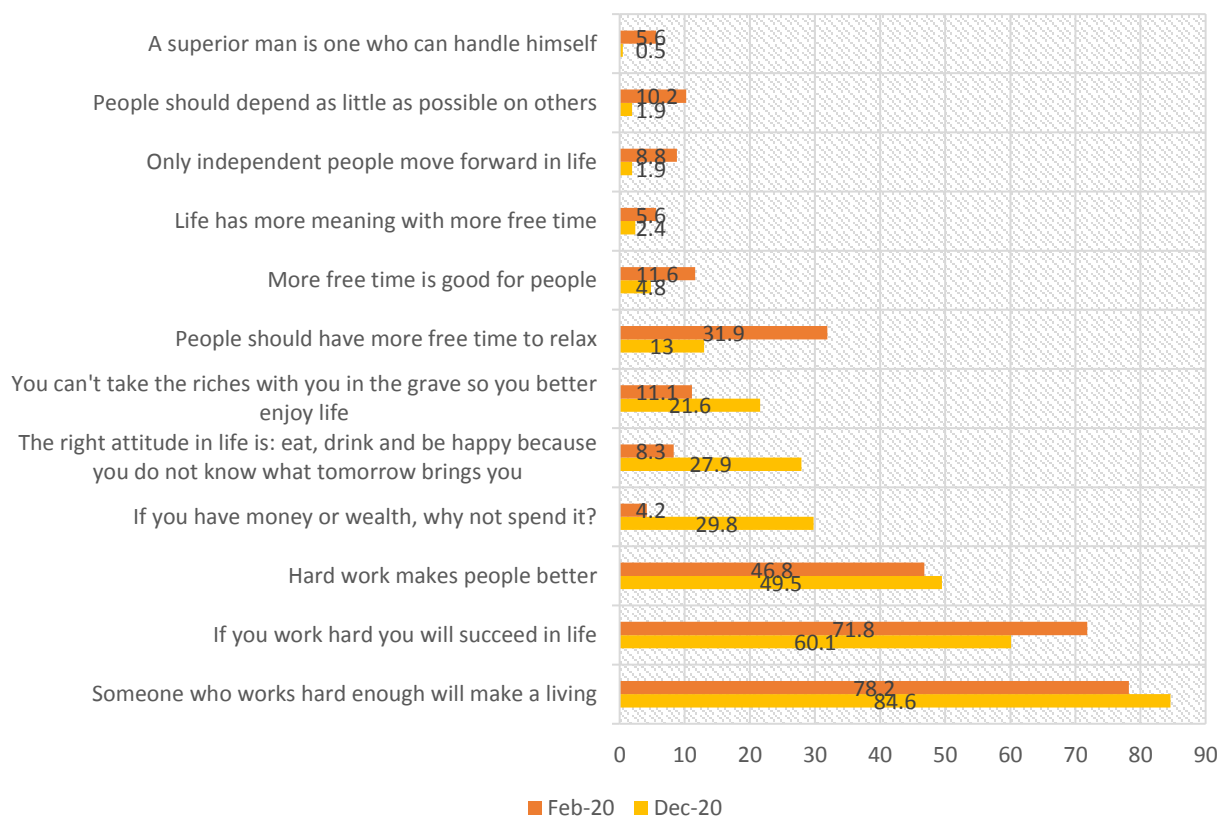


Average praise of hard work by industry and data set (%)





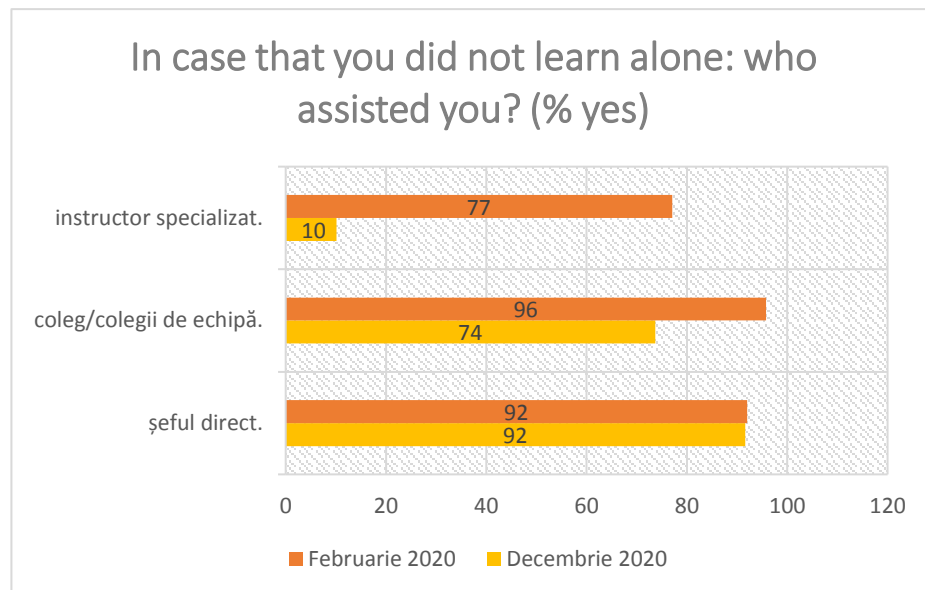
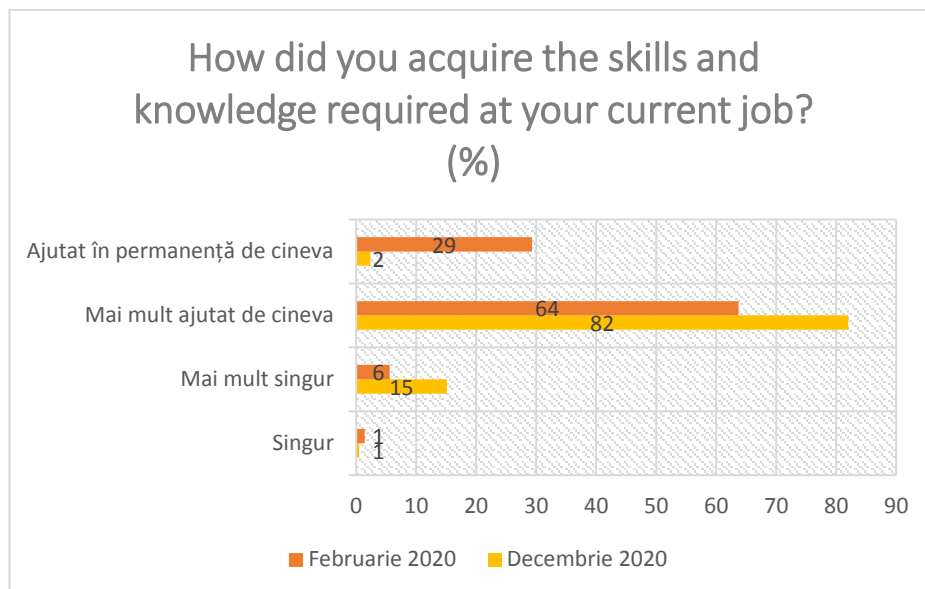
How much do you agree with the following statements regarding the importance of work and free time in one's life? Choose among them the three which are the most important (multiple response, % of cases)





## Formarea, familiarizarea cu sarcinile locului de muncă

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.

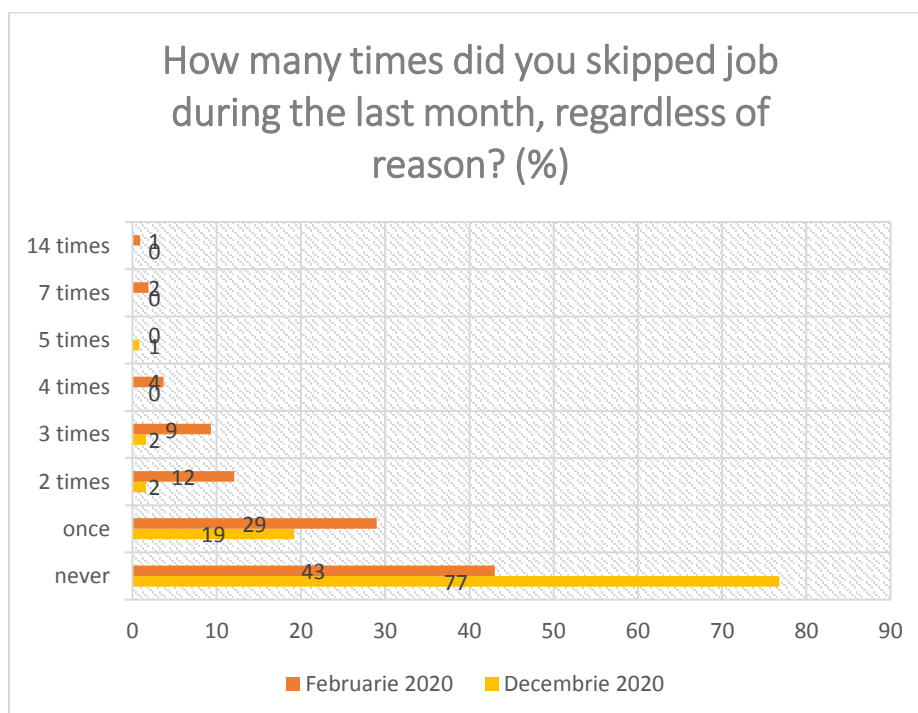
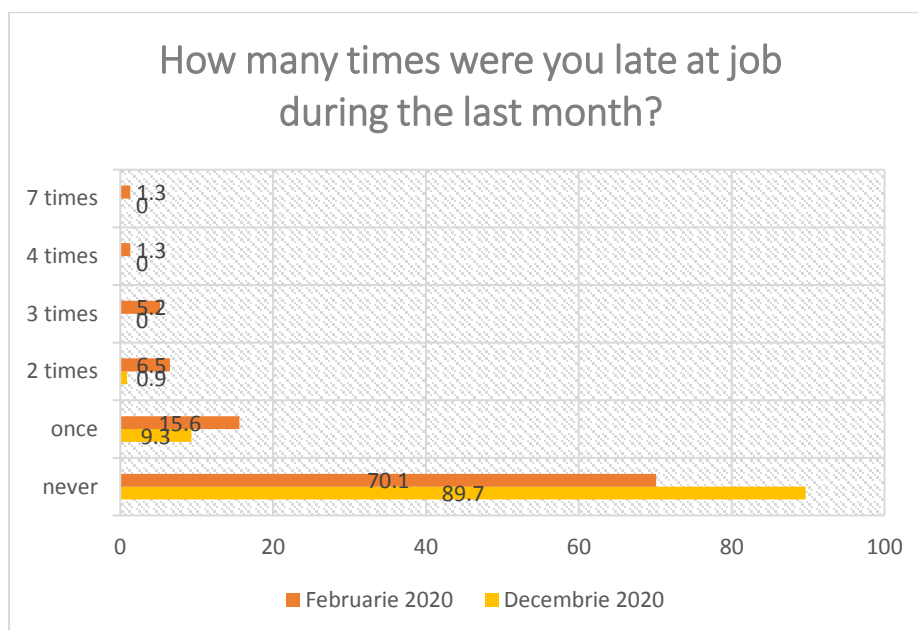




## Comportament de căutare a unui alt loc de muncă. Angajament/dezangajament

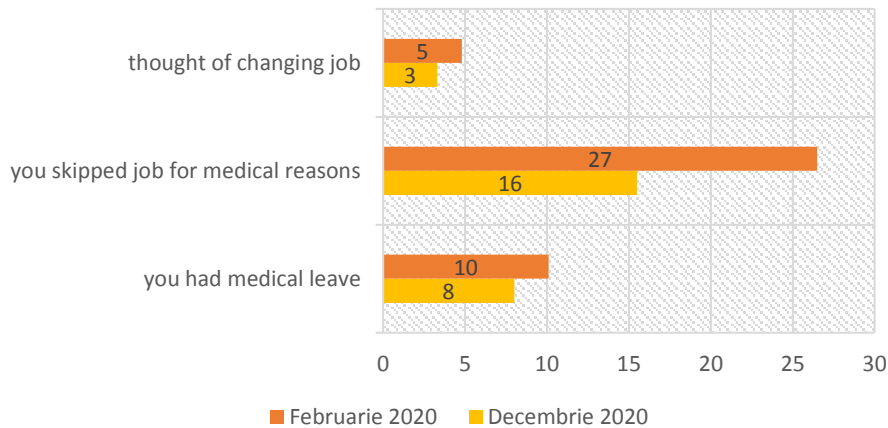
Datele sugerează că între 7-10% din subiecți doresc să părăsească actualul loc de muncă și fac demersuri în acest sens.

Peste un sfert din subiecți s-au cerut de la serviciu din motive personale în ultima lună. 10% dintre subiecți au avut zile de concediu medical în aceeași perioadă. 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.

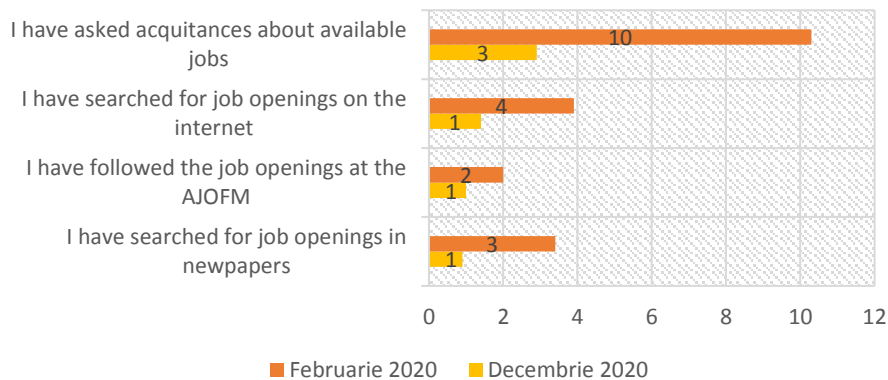




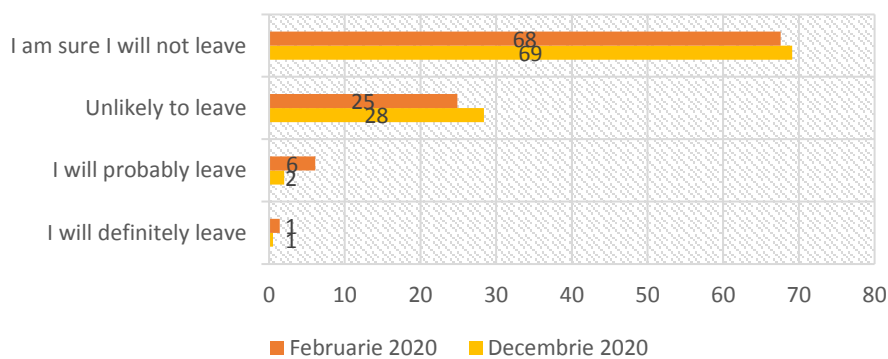
### During the last month... (% for yes)



### During the last month have you done any of the following (% for yes)



### What is the likelihood that you will leave your actual job during the next 6 month (%)





## Scala de căutare activă a unui loc de muncă

Itemi:

**În ultima lună ați făcut următoarele activități pentru a găsi un alt loc de muncă?**

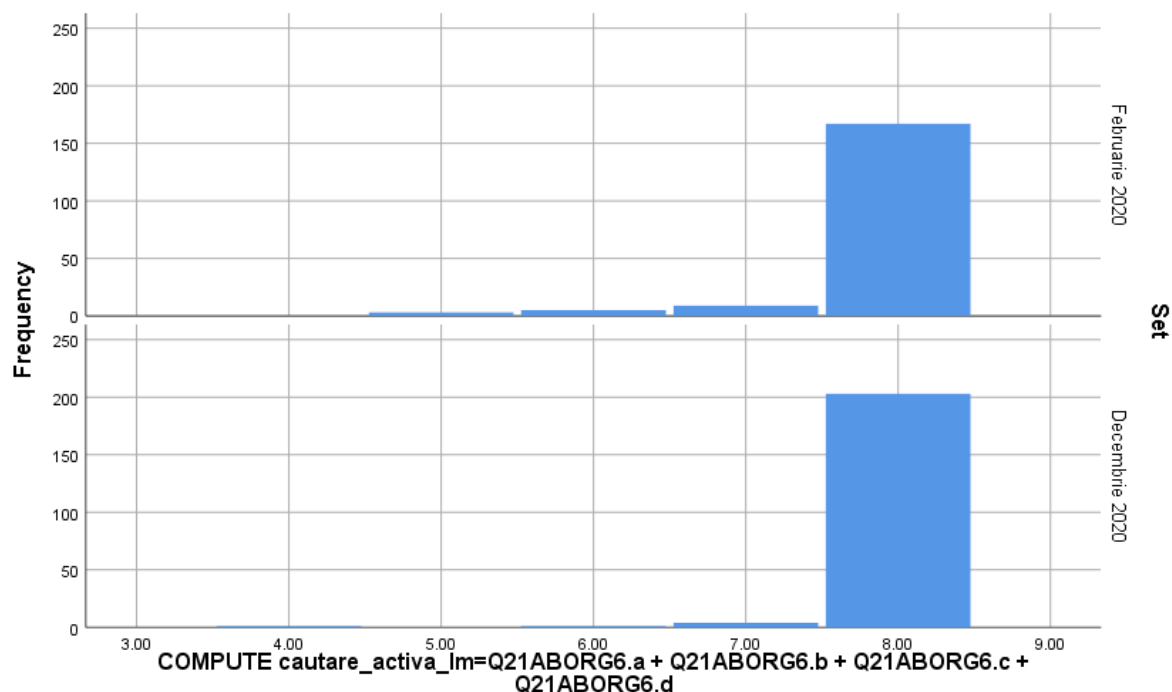
- Am căutat anunțuri de locuri de muncă publicate în ziar.
- Am urmărit locurile de muncă anunțate la AJOFM.
- Am căutat locuri de muncă pe internet.
- M-am interesat la cunoscuți de un loc de muncă.

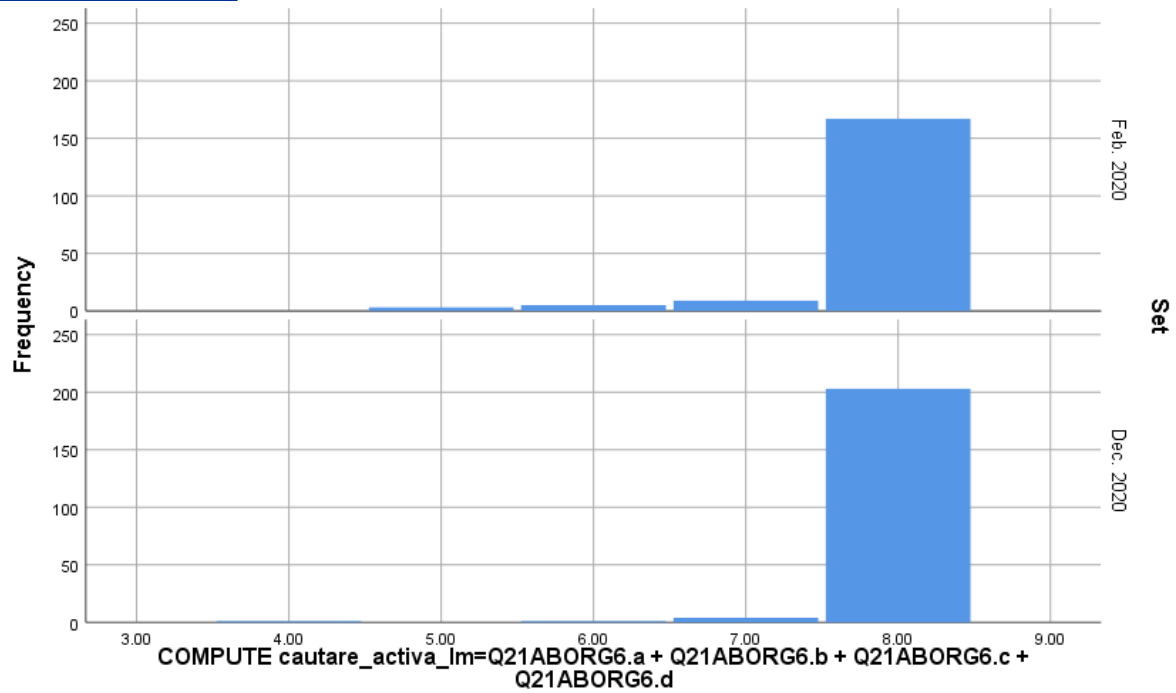
Proprietăți psihometrice (din prima anchetă):

- Minim=0, maxim = 8
- 20 de cazuri lipsă
- Alpha=0,750
- 89,8% - scor 0
- 11 persoane (5.1%) – scor 1
- 10 persoane (4.6%) – scor 2-3
- 1 persoană – scor 4

Scorul de căutare activă a unui loc de muncă crește semnificativ în perioada intervenției.

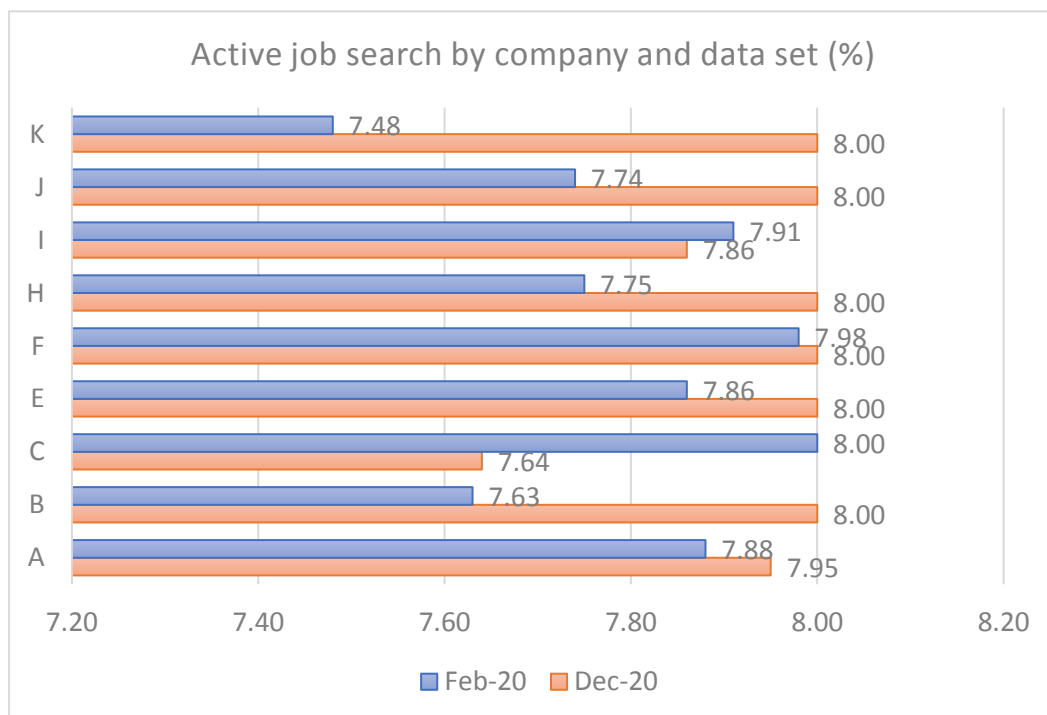
Angajații de etnie română și maghiară își caută mult mai intens loc de muncă în decembrie 2020 decât cu 10 luni mai devreme, în timp ce același scor variază nesemnificativ în cazul angajaților de etnie romă. Creșterea este, de asemenea, mult mai puternică în cazul angajaților din domeniul pieselor auto decât în cazul celor din celălalt sector.

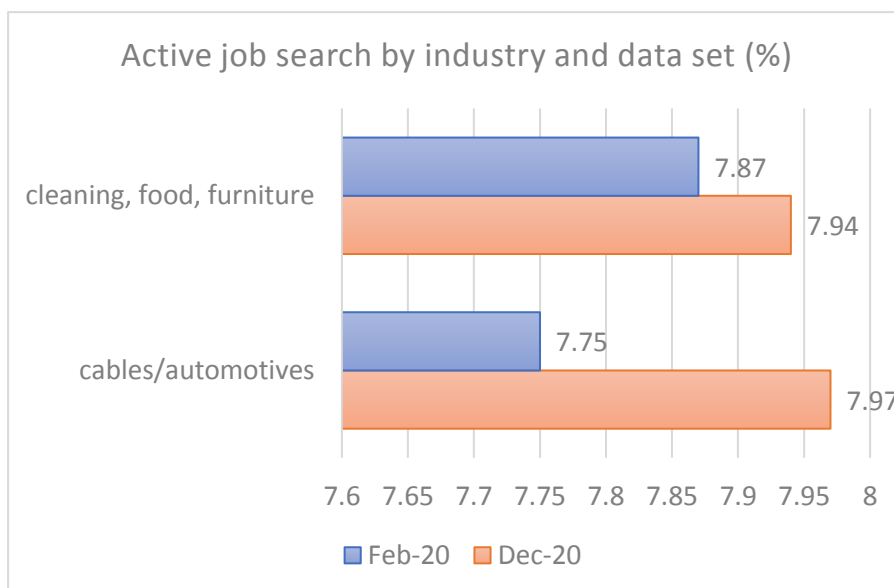
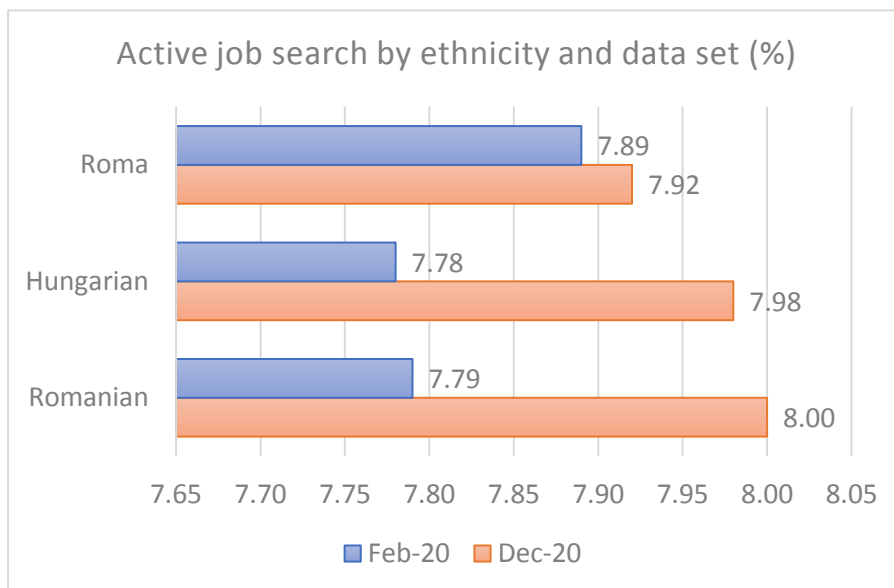




| Set            | Mean | N   | Std. Deviation |
|----------------|------|-----|----------------|
| Februarie 2020 | 7.85 | 184 | 0.532          |
| Decembrie 2020 | 7.95 | 209 | 0.336          |

$P(\text{ANOVA}) < 0,05$







## Predictori ai comportamentului de căutare a unui loc de muncă

### Obiectiv

În secțiunea de față voi modela comportamentul de căutare a unui loc de muncă măsurat prin scorul de căutare a unui loc de muncă folosind regresia logistică binomială. Obiectivele acestei modelări sunt de a explora următoarele relații:

- Impactul etniei și al sectorului de activitate asupra căutării unui nou loc de muncă;
- Impactul scorurilor de angajament, stres, autonomie, etică a muncii, asupra probabilității de a căuta un loc de muncă și capacitatea acestora de a prezice aceste comportamente.

### Variabila dependentă

Având în vedere că scorul de căutare a unui loc de muncă are o distribuție puternic asimetrică – 89.8% din cazuri au valoare zero, adică nu raportează nici unul din comportamentele folosite ca indicatori ai căutării unui alt loc de muncă – am generat o variabilă dummy (absență/prezență) pe baza acesteia în care valoarea 1 a fost atribuită tuturor cazurilor care au exprimat măcar un comportament de căutare de loc de muncă.

De asemenea trebuie ținut cont de faptul că variabila dependentă conține un eveniment statistic rar – căutarea declarată a unui loc de muncă.

În utilizarea regresiei logistice se aplică restricții relativ severe referitoare la numărul de variabile independente raportat la numărul de cazuri. Din acest motiv am realizat o modelare în mai multe etape:

1. Modelarea impactului variabilelor socio-demografice și de context– inclusiv etnia și sectorul de activitate;
2. Modelarea impactului scorurilor psiho-sociologice și identificarea predictorilor.

|       |              | N   | %    |
|-------|--------------|-----|------|
| Valid | Nu caută (0) | 194 | 89,8 |
|       | Caută (1)    | 22  | 10,2 |

## Căutarea unui loc de muncă și variabilele socio-demografice și de context

### Variabilele independente

| Variabile | Măsurare                    |
|-----------|-----------------------------|
| Etnia     | Dihotomie (1=rom)           |
| Vârsta    | Dihotomie (1=sub 30 de ani) |
| Genul     | Dihotomie (1=M)             |
| Sector    | Dihotomie (1=automotive)    |

Am testat bivariat și impactul nivelului de instrucție dar acesta este nesemnificativ.

Modelele elaborate separat, prin eliminarea secvențială a parametrilor nesemnificativi, pe cele două seturi de date rezultate au capacitate explicativă redusă dar și parametri diferiți. Pentru datele din februarie 2020 R2 Nagelkerke este de 0,06, în timp ce pentru datele din Decembrie 2020 R2 Nagelkerke este nul (0).



În cazul datelor din prima anchetă, anterioară pandemiei, cu excepția vârstei, toate celelalte variabile au parametru nesemnificativ. Modelul de regresie simplu al variabilei dependente în funcție de apartenența sau neapartenența la categoria sub 30 de ani are  $R^2$  Nagelkerge de doar 0,06.

|                     |            | B      | S.E. | Wald   | df | Sig. | Exp(B) |
|---------------------|------------|--------|------|--------|----|------|--------|
| Step 1 <sup>a</sup> | varsta_rec | 1,169  | ,459 | 6,493  | 1  | ,011 | 3,217  |
|                     | Constant   | -2,599 | ,313 | 69,179 | 1  | ,000 | ,074   |

a. Variable(s) entered on step 1: varsta\_rec.

Exprimarea parametrului b ca exp(b) ne arată că tinerii sub 30 de ani au o probabilitate de 3.27 ori mai mare de a căuta un loc de muncă decât cei mai în vârstă.

În cazul datelor din Decembrie modelarea nu are reținut nici o variabilă ca având efect semnificativ.

### Căutarea unui loc de muncă și scorurile psihosociologice

#### Variabile independente

Scorurile de:

- Satisfacție cu locul de muncă
- Angajament normativ
- Angajament afectiv
- Angajament constant
- Stres la locul de muncă
- Autonomia la locul de muncă
- Etica muncii: aprecierea independenței
- Etica muncii: aprecierea timpului liber
- Etica muncii: aprecierea muncii asidue

Cu datele din februarie 2020, trei din aceste variabile au impact semnificativ asupra variației variabilei dependente: angajamentul constant, cel afectiv și stresul la locul de muncă. Modelul care include cele trei variabile independente are  $R^2$  Nagelkerke de 0,518 și prezice corect 72,7% din cazurile care declară că sunt în căutarea unui loc de muncă (la o probabilitate de cutoff de 0,2 calculată pe baza funcției logistice).

În schimb, cu datele din decembrie 2020, modelul de regresie are o capacitate explicativă mult mai slabă,  $R^2$  Nagelkerke de 0,168 cu un singur predictor semnificativ: satisfacția față de locul de muncă.

#### Date din februarie 2020

| Variabile           | B     | S.E.  | Wald   | df | Sig. | Exp(B) |
|---------------------|-------|-------|--------|----|------|--------|
| angajament_afectiv  | -.203 | .056  | 13.209 | 1  | .000 | .816   |
| angajament_constant | -.111 | .055  | 4.172  | 1  | .041 | .895   |
| Stress              | .111  | .050  | 4.960  | 1  | .026 | 1.117  |
| Constant            | 2.499 | 2.351 | 1.130  | 1  | .288 | 12.174 |



Date din decembrie 2020

| Variabile   | B     | S.E.  | Wald  | df | Sig. | Exp(B)  |
|-------------|-------|-------|-------|----|------|---------|
| satisfacție | -.501 | .203  | 6.104 | 1  | .013 | .606    |
| Constant    | 4.752 | 3.172 | 2.245 | 1  | .134 | 115.824 |

### Concluzii

Căutarea unui loc de muncă în cazul subiecților investigați este un fenomen fără o puternică determinare structurală. Modelarea predictivă a căutării active a unui loc de muncă a produs modele cu capacitate explicativă mult mai mare cu datele culese înainte de pandemie (ianuarie-februarie 2020) decât cele culese în decembrie 2020, când modelele devin mult mai slabe din punct de vedere explicativ. Inconsistența modelelor realizate pe cele două seturi de date este, însă, greu de explicat doar prin impactul pandemiei.



## Atitudini ale managerilor și specialiștilor RU

### Introducere

Datorită numărului mic de cazuri și a selecției lor pe criterii de disponibilitate, nu este relevantă realizarea de comparații statistice între categorii de subiecți (ex. middle management și specialiști resurse umane).

Această secțiune a raportului este una strict descriptivă, iar comparațiile vor fi realizate doar între cele două seturi de date, cele culese în februarie 2020 și cele culese în decembrie 2020.

### Descrierea eșantionului

Interviurile au fost realizate față în față la locurile de muncă ale subiecților.

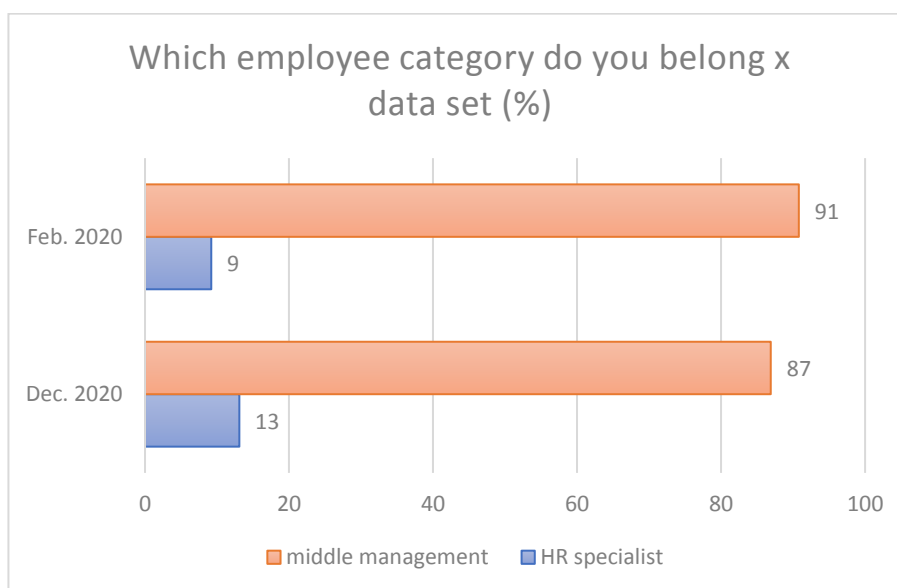
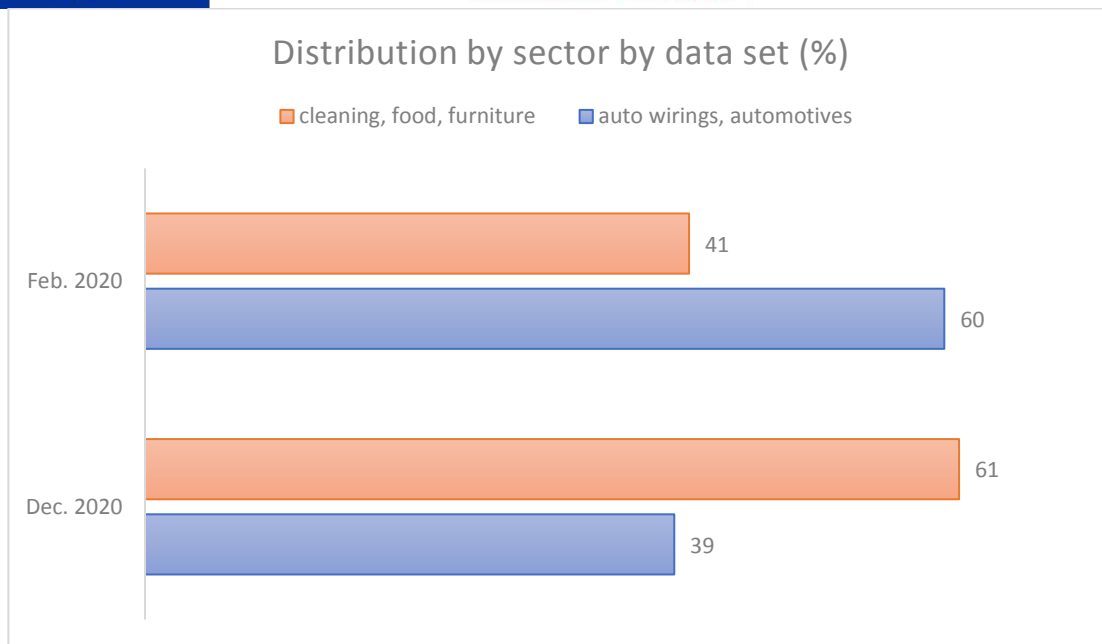
- Februarie 2020: 74 de subiecți, angajați ai 10 firme – din jud Cluj și Bihor.
- Decembrie 2020: 71 de subiecți, angajați ai aceluiași 10 – din jud Cluj și Bihor.

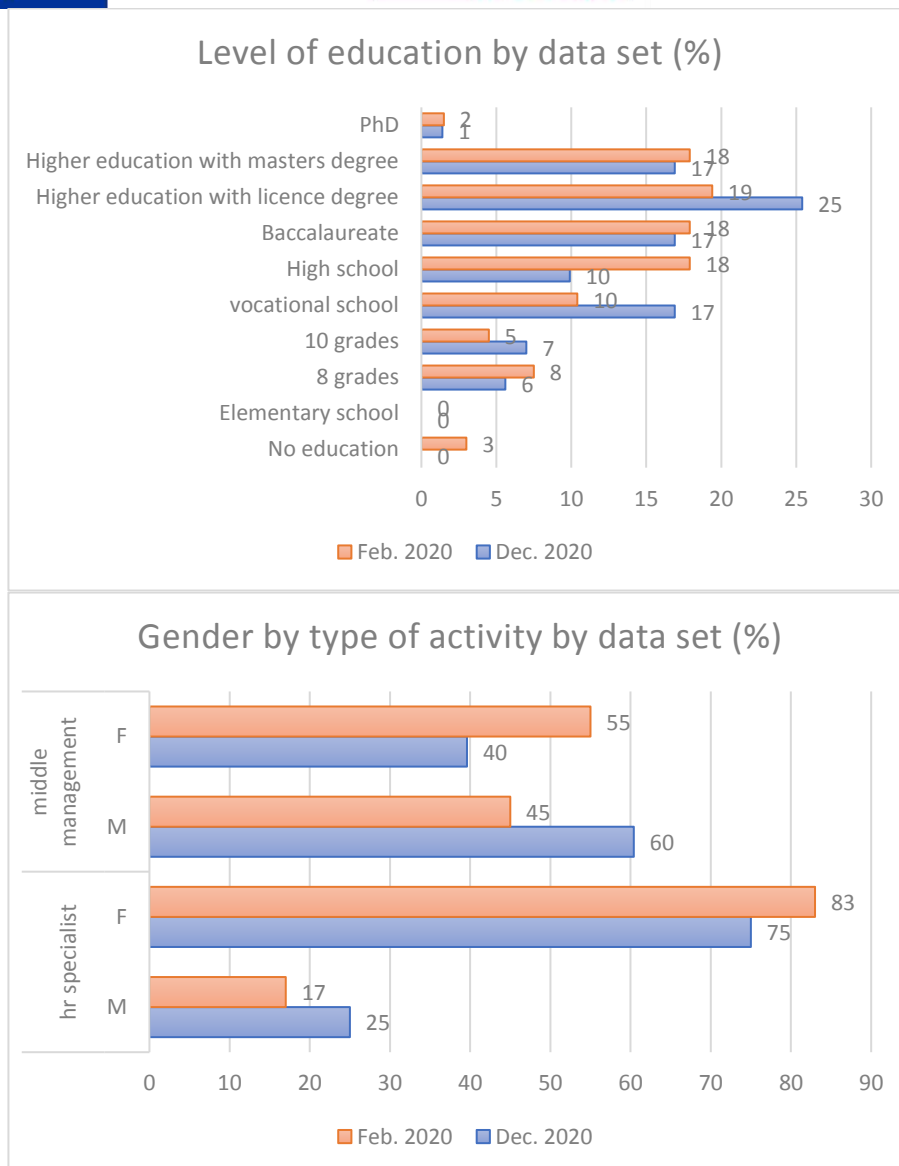
Cazurile: angajați din poziții de middle management și responsabili de resurse umane. Între cele două seturi de date sunt diferențe semnificative în ceea ce privește distribuțiile pe sectoare.

În primul set de date, 43 (58%) erau angajați în companii din sectorul pieselor de automobile și cablajelor pentru industria auto, iar restul în întreprinderi de salubritate, fabricarea mobilei sau industria alimentară. Aceste proporții sunt răsturnate în ancheta din decembrie 2020 în care respondenții din sectorul automotivelor au fost 61%.

Marea majoritate a subiecților din această anchetă sunt personal din categoria middle management (în jur de 80%) iar datele arată faptul că personalul de resurse umane este preponderent feminin, în timp ce middle managementul este echilibrat din punctul de vedere al genului.

| Cod | Februarie 2020 | Decembrie 2020 |
|-----|----------------|----------------|
| A   | 25             | 20             |
| B   | 10             | 7              |
| C   | 3              | 4              |
| E   | 14             | 12             |
| F   | 7              | 10             |
| G   | 1              | 0              |
| H   | 8              | 1              |
| I   | 1              | 6              |
| J   | 1              | 7              |
| K   | 4              | 4              |





## Rezultate. Variații în perioada intervenției

### Motivarea personalului

Managerii consideră că cele mai bune modalități de motivare a personalului de execuție sunt: acordarea unor prime și bonusuri în bani și asigurarea unui climat de muncă prietenos, cald.

Motivul pentru care angajații părăsesc locurile lor de muncă cel mai des sunt, în opinia managerilor, nemulțumirea față de nivelul salariilor și faptul că își găsesc locuri de muncă mai bune.

Cele mai serioase motive de nemulțumire le au managerii față de motivația și disciplina angajaților. În decembrie 2020 însă problema disciplinei este mai puțin acută, crescând în importanță chestiunile respectului față de ierarhie și ale loialității față de companie. Managerii neagă că romii ar fi discriminați sau marginalizați.

### Politici de recrutare a personalului

În populația de firme investigată se practică atât angajarea prin contract de muncă cu compania cât și prin contract cu o firmă de închiriere de personal. În studiul al doilea ponderea celor care declară apelul la firme de închiriere de personal e, însă, mult mai mică decât cu 10 luni înainte.



Tehnica cea mai eficientă de inducție a noilor angajați este mentoratul, care este, de altfel, și cea mai practică.

Pentru contractarea angajaților subiecții consideră ca fiind cele mai potrivite următoarele strategii:

- Contracte individuale de muncă, full time, pe perioadă nedeterminată
- Motivare prin stimulente materiale
- Salarii inițial mici cu posibilități mari de creștere

### Formarea personalului

Aproape toate firmele practică formarea la locul de muncă și de foarte multe ori se organizează cursuri de formare la locul de muncă. Susținerea financiară a participării la stagii de formare nu este de obicei practică.

În marea majoritate a cazurilor, ponderea muncitorilor care parcurg într-un an cel puțin un stagiu de formare este de sub 10%.

### Evaluarea personalului

Aproape în toate întreprinderile managementul se străduiește să evalueze angajații folosind indicatori cantitativi ai rezultatelor și evaluarea periodică de către șeful de echipă.

### Gestiunea problemei fluctuației de personal

Mai bine de jumătate din subiecți consideră problema fluctuației de personal ca fiind gravă. Este și mai mare ponderea celor care consideră dificilă recrutarea de personal de execuție în companie.

Cea mai frecvent menționată soluție pentru reducerea fluctuației de personal este în ambele sondaje acordarea unor salarii mai mari. Ponderea acestor răspunsuri este mai redusă însă, semnificativ în Decembrie 2020. După perioada de pandemie specialiștii în HR și managerii consideră mai frecvent că problema fluctuației personalului nu este una importantă și că o soluție la această problemă este angajarea de personal mai potrivit. Aparent, după pandemie, percepția ofertei de forță de muncă este una mai optimistă printre manageri.

În ceea ce privește selecția și formarea personalului, între cele două momente putem remarca mai multe diferențe:

- Toate procedurile de introducere a personalului angajat cu incidență mai scăzută în ancheta din februarie 2020 au în decembrie 2020 incidență mult mai mare (80-90% din răspunsurile).
- Formarea la locul de muncă și demararea unor cursuri la locul de muncă primesc răspunsuri mai multe.

A crescut ponderea angajaților care trec în fiecare an prin programe de formare profesională. Mai mult, respondenții raportează mai frecvent faptul că se atribuie certificate de formare profesională celor care parcurg astfel de cursuri/stagii.

Metodele de evaluare a personalului nu s-au modificat, aparent, în timpul proiectului – utilizarea de rezultate măsurabile sau prin evaluarea periodică de către șeful de echipă sunt instrumentele cele mai frecvente.

Principalul indiciu folosit pentru a identifica angajații care intenționează să părăsească compania este nivelul lor de implicare (angajamentul). Pentru a evita acest deznodământ managerii apelează cel mai frecvent la conversații de tip consiliere sau motivaționale. Mai rar se ajunge la creșteri salariale, deși aceștia recunosc că mărirea salariului este soluția cea mai bună.

A sporit spectaculos ponderea respondenților din middle management care raportează faptul că se efectuează interviuri de exit cu cei care declară intenție de a părăsi firma.

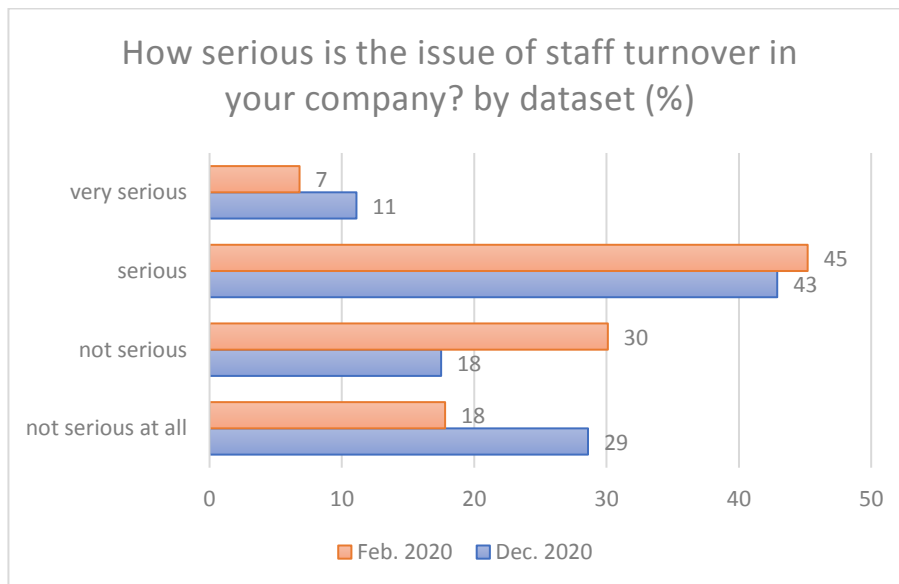


Interviul de exit este aplicat cel mai frecvent de șeful direct al celui care pleacă sau de către managerul de resurse umane. Aceste interviuri sunt realizate de cele mai multe ori față în față, înaintea părăsirii companiei.

În perioada proiectului (și a pandemiei) percepția relațiilor managerilor de nivel intermediar cu toate categoriile de angajați (șefi, colegi, personal de execuție) pare a se fi îmbunătățit.

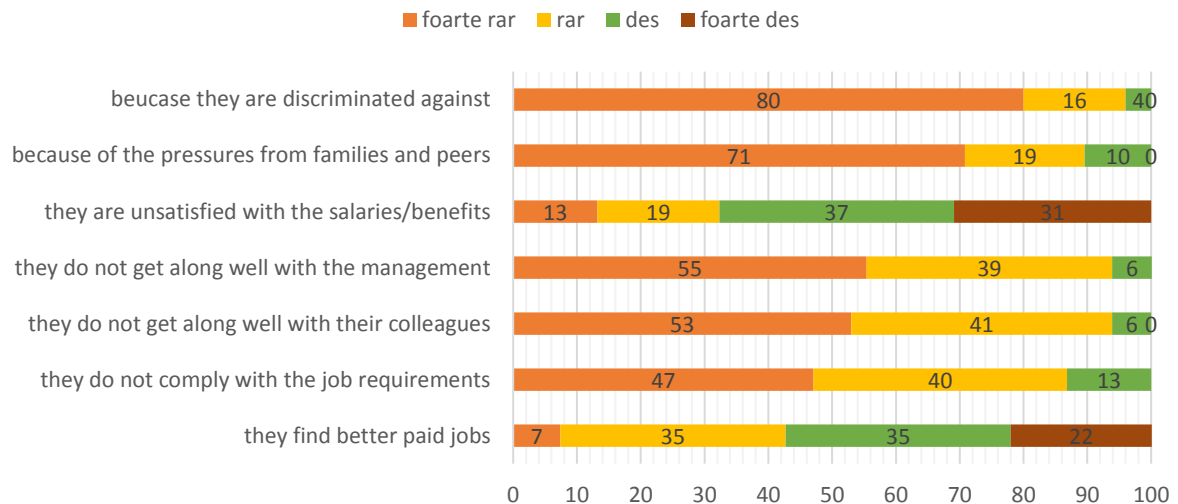


## Grafice

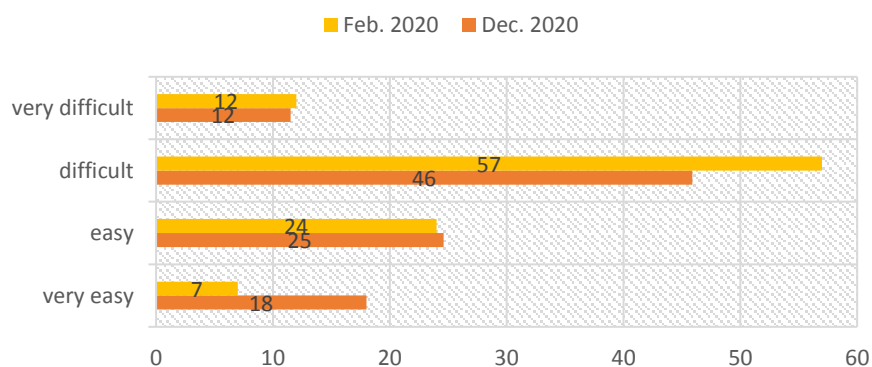




## Which are the reasons for which manual laborers from your staff leave your company? (%) - December 2020

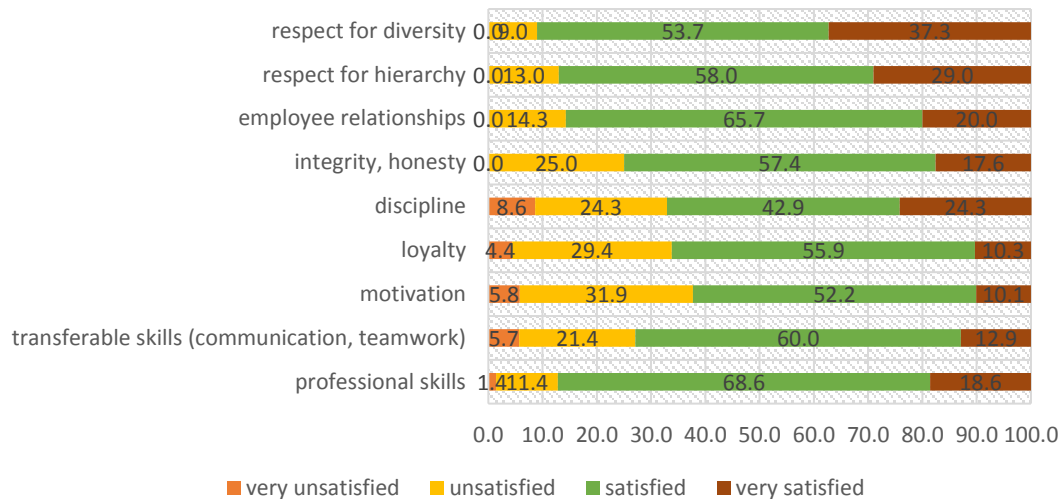


## In your opinion, how difficult is the recruitment of manual laborers in your company by data set (%)

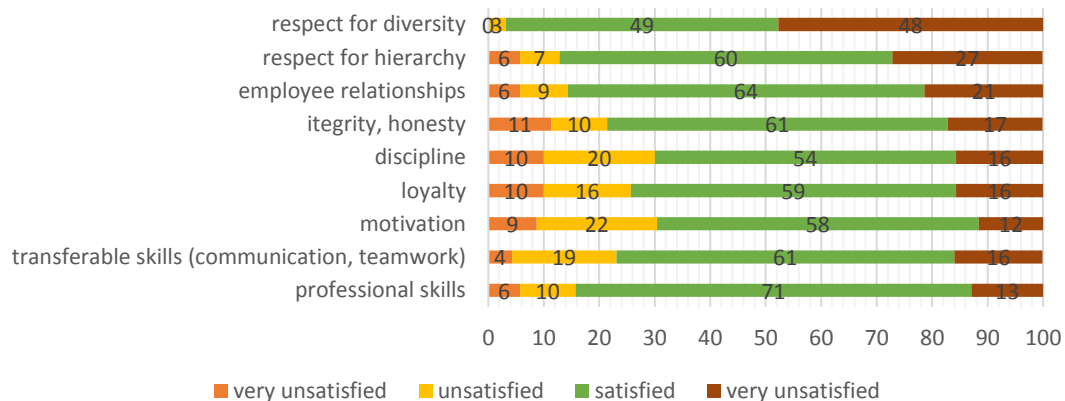




## How satisfied are with the following traits with respect to your companies laborers (%) - February 2020



## How satisfied are with the following traits with respect to your companies laborers (%) - December 2020

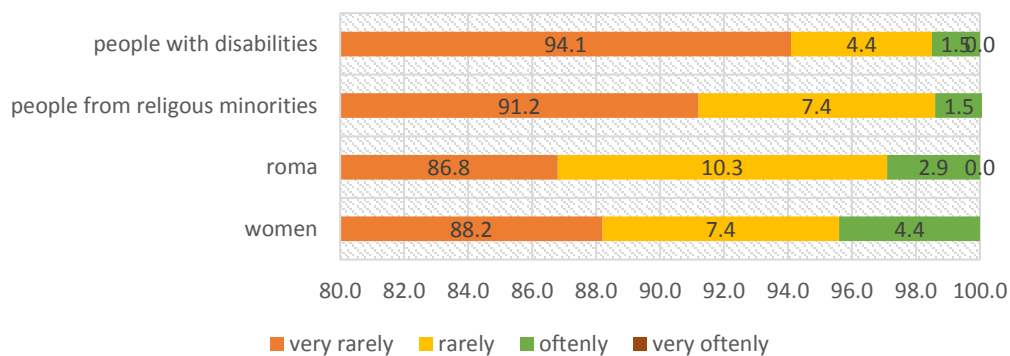




Which of the aforementioned traits produces the least satisfaction by data set (%)?

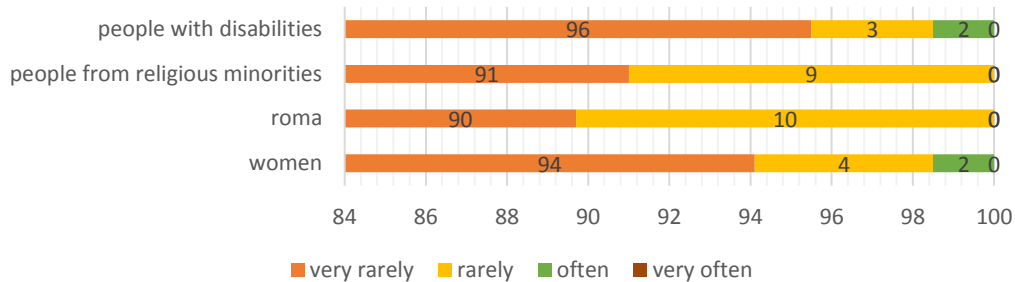


In your opinion, in your company, are there situations in which people from the categories mentioned below may feel excluded, marginalized? February 2020 (%)

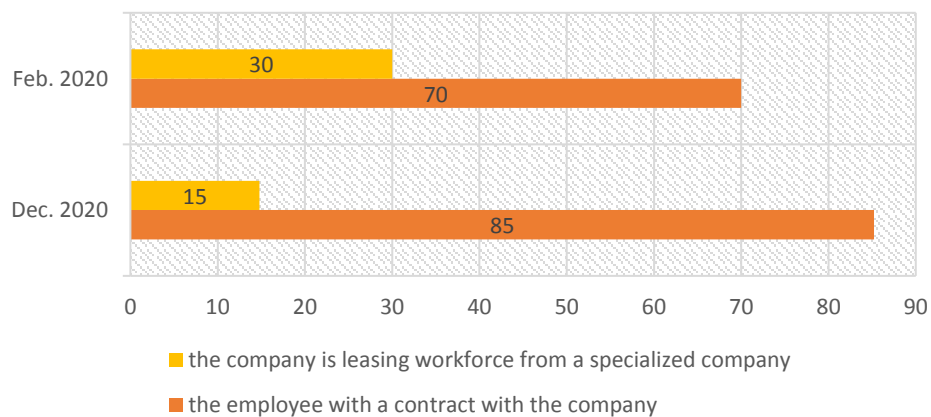




In your opinion, in your company, are there situations in which people from the categories mentioned below may feel excluded, marginalized? December 2020 (%)

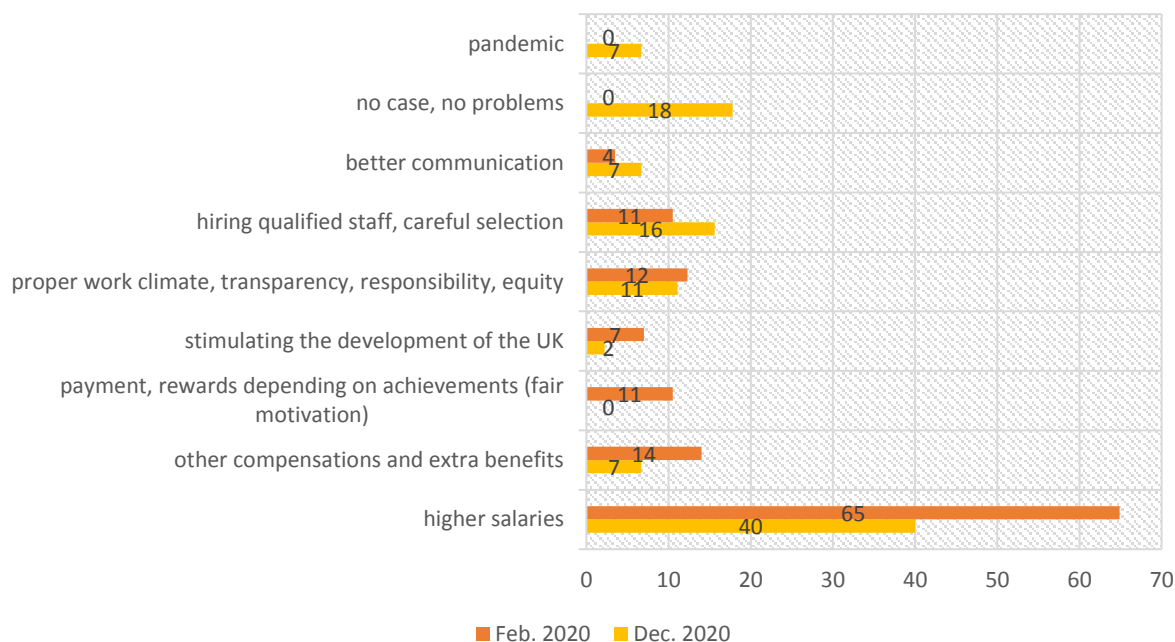


What is the most used method for hiring laborers in the company by data set (%)

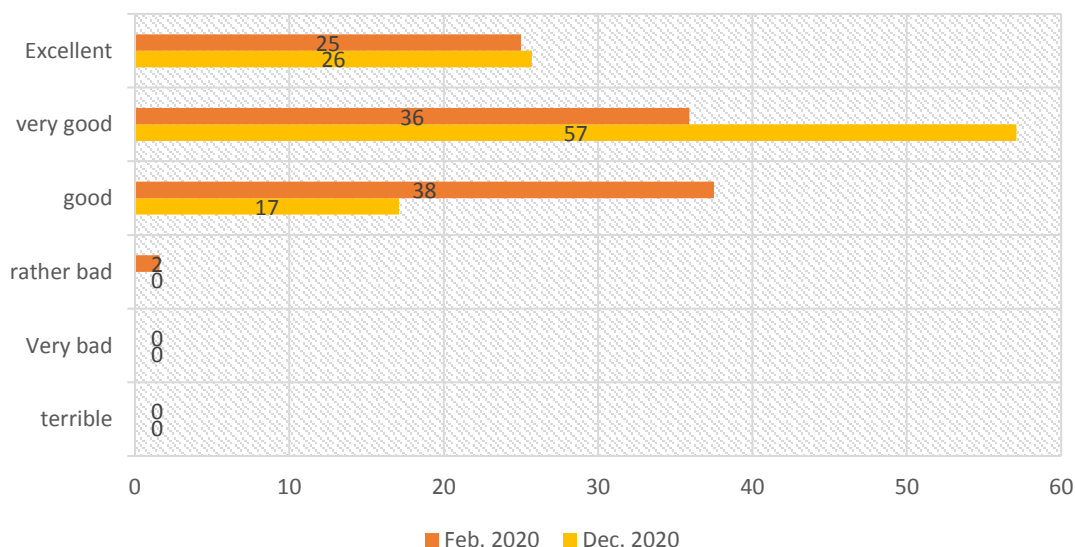




What should be done, in your opinion, for staff turnover to be significantly reduced in your company? (open ended question %, 57 answers in February 2020, 45 in December 2020)

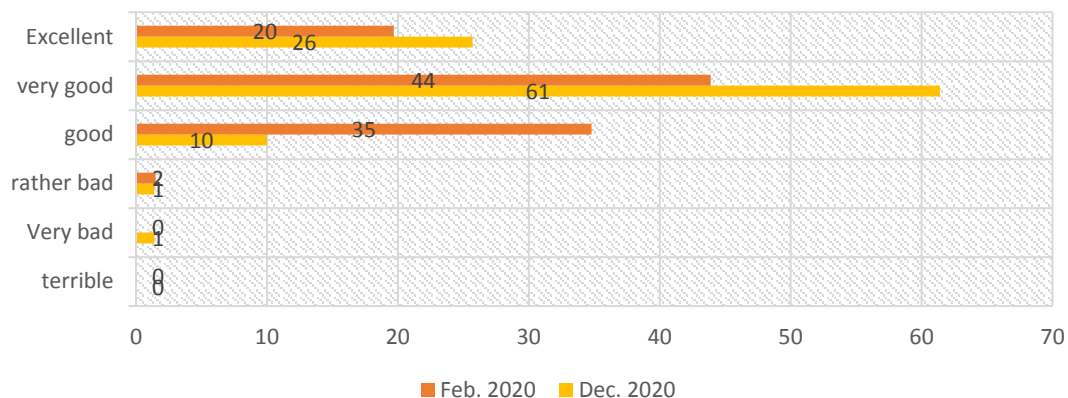


What would be your assessment of your relationships in the company with your superiours (for each category the sum of negative answers is less than 2%) (%)

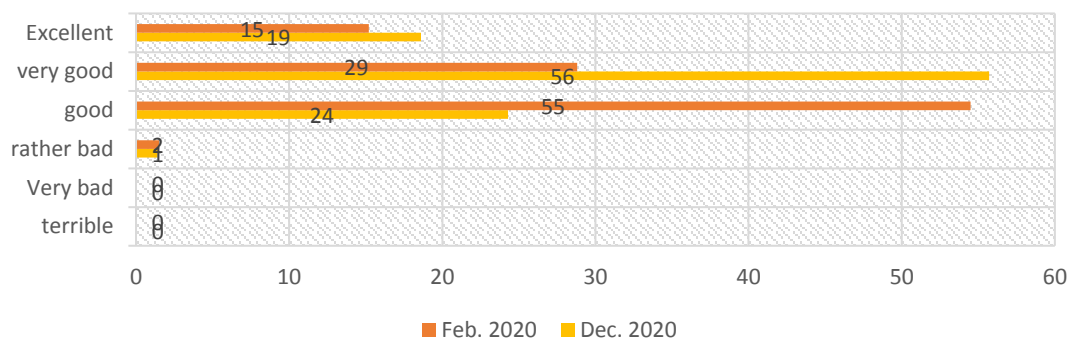




What would be your assessment of your relationships in the company with your colleagues (for each category the sum of negative answers is less than 2%) (%)

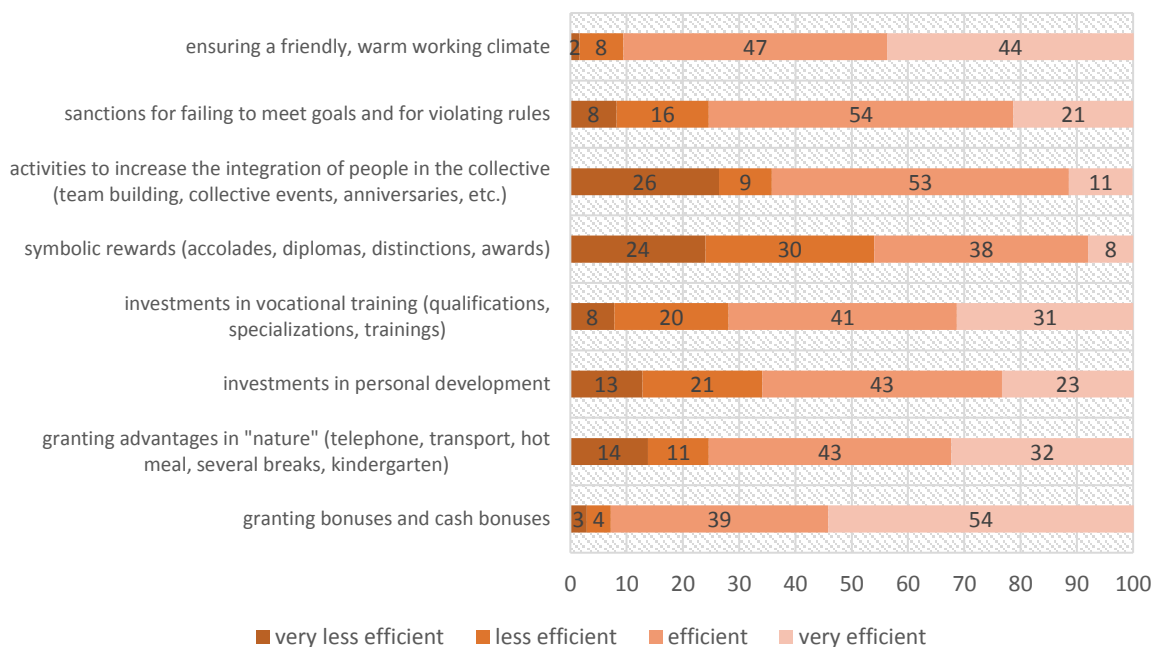


What would be your assessment of your relationships in the company with your subordinates (for each category the sum of negative answers is less than 2%) (%)

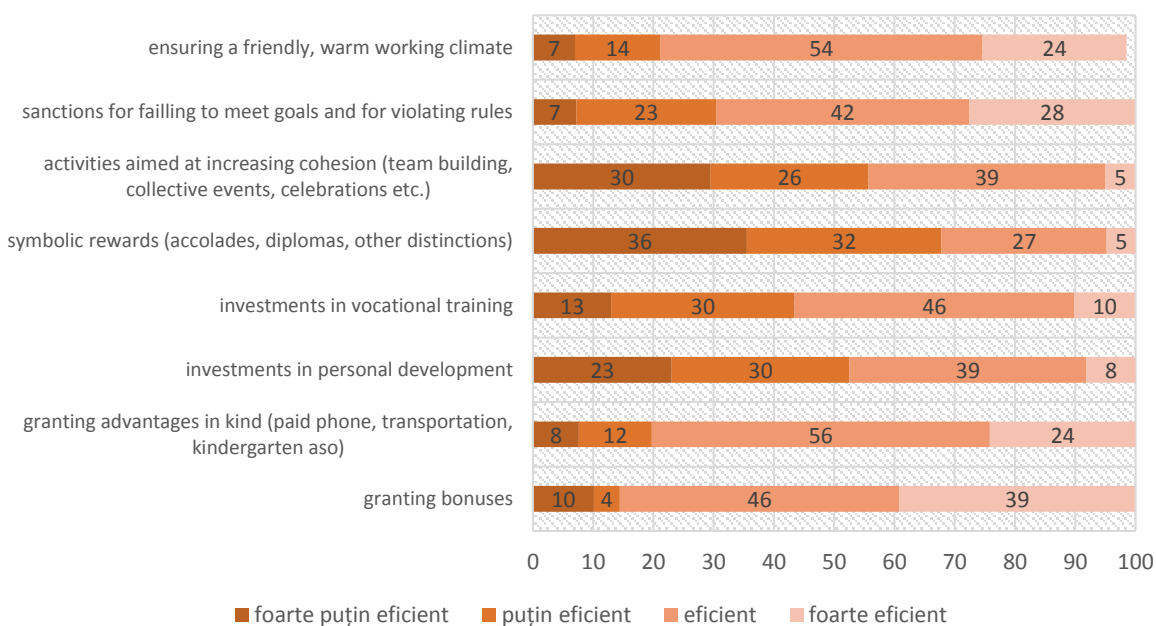




## Which of the following motivations are most effective in relation to the staff in the teams in your company? (%) - February 2020

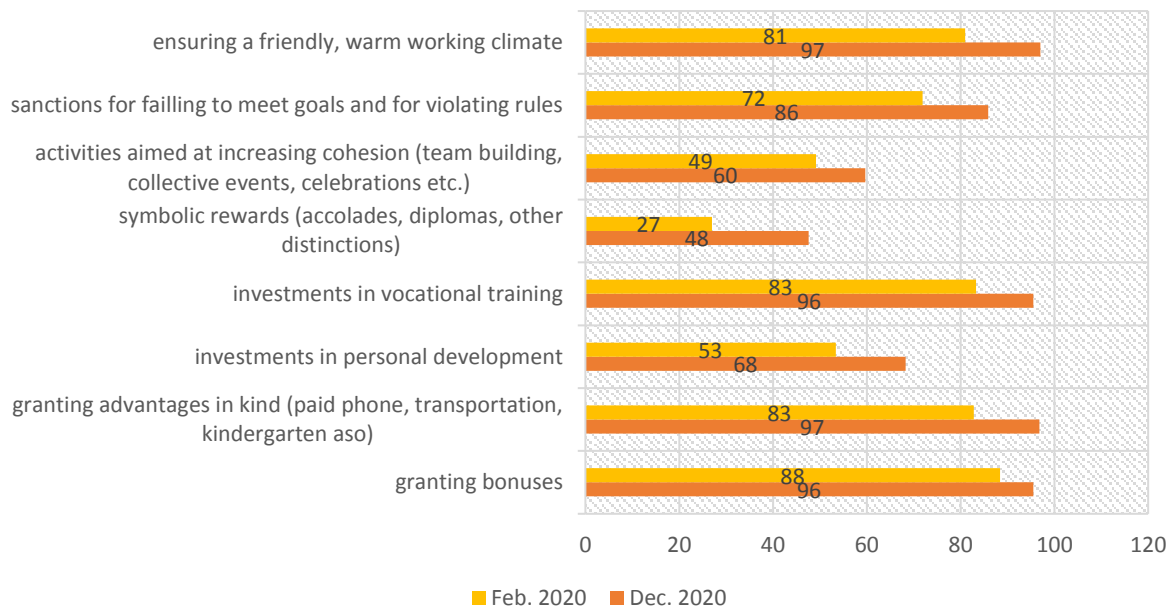


## Which of the following motivations are most effective in relation to the staff in the teams in your company? (%) - December 2020

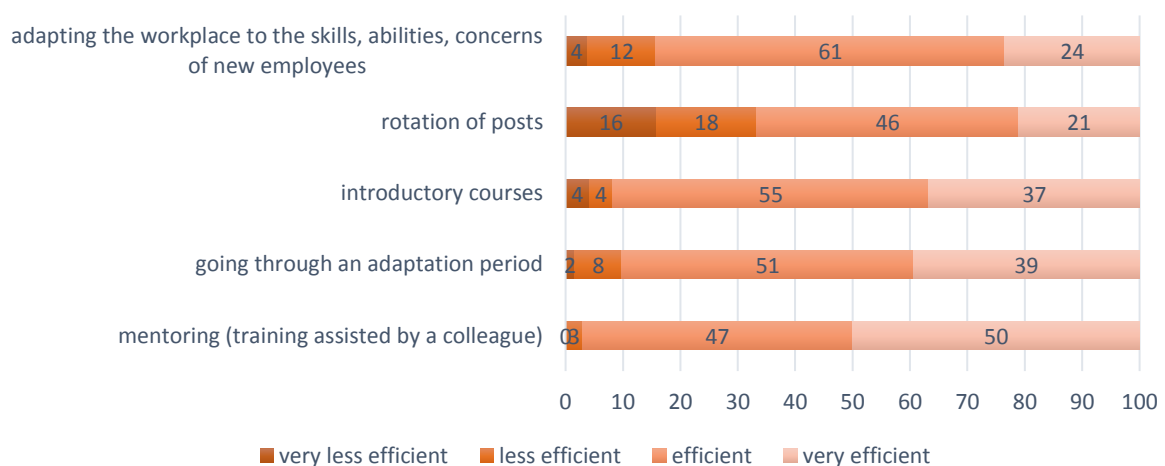




## Which of these motivational ways do you apply to your business? (% for yes)

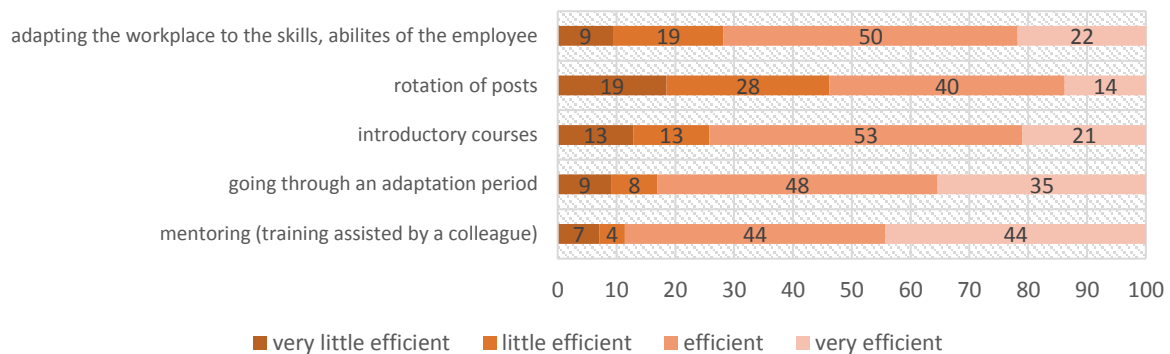


## How effective are the following ways of introducing / inducing new employees into the work teams of your company? (%) February 2020

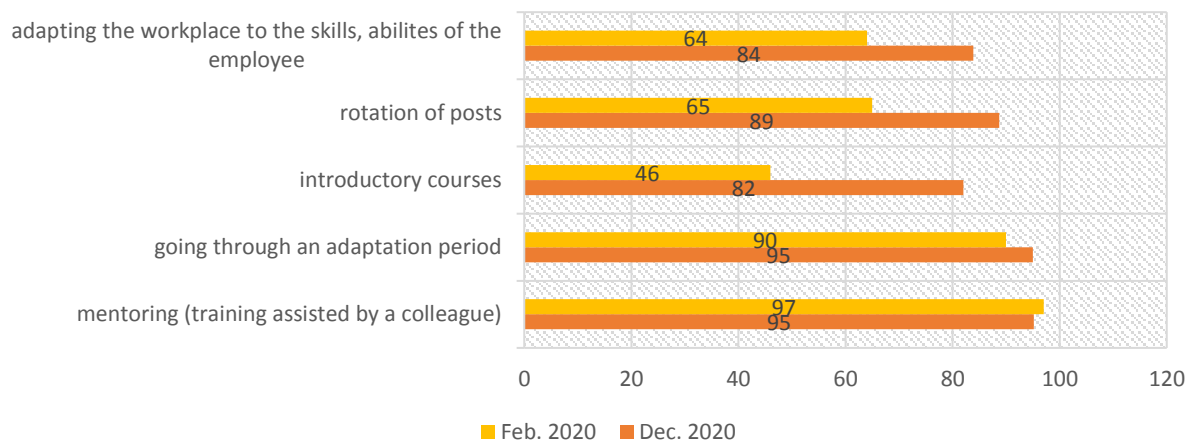




## How effective are the following ways of introducing / inducing new employees into the work teams of your company? (%) December 2020

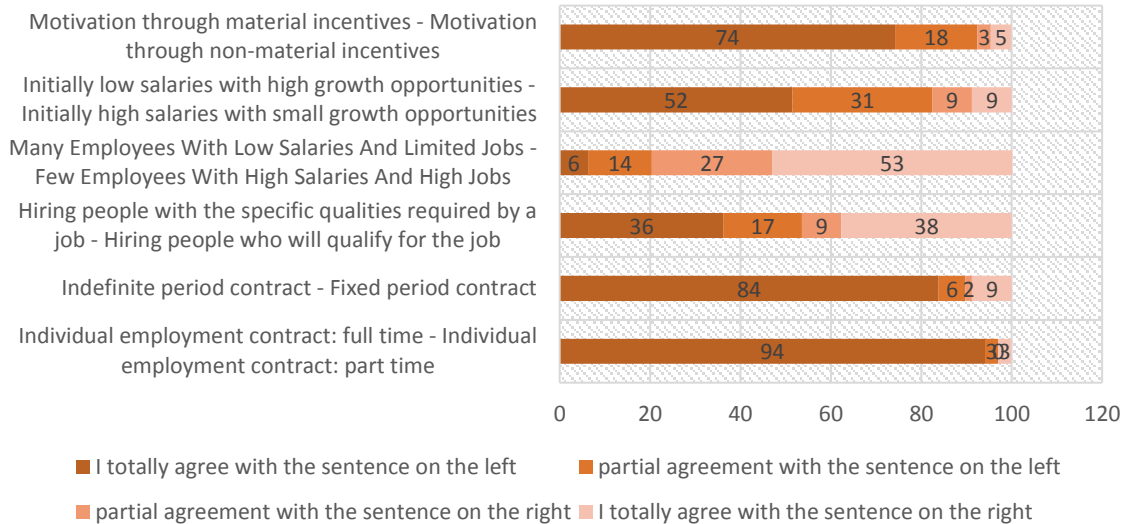


## Which of these techniques do you apply to your business? (% for yes)

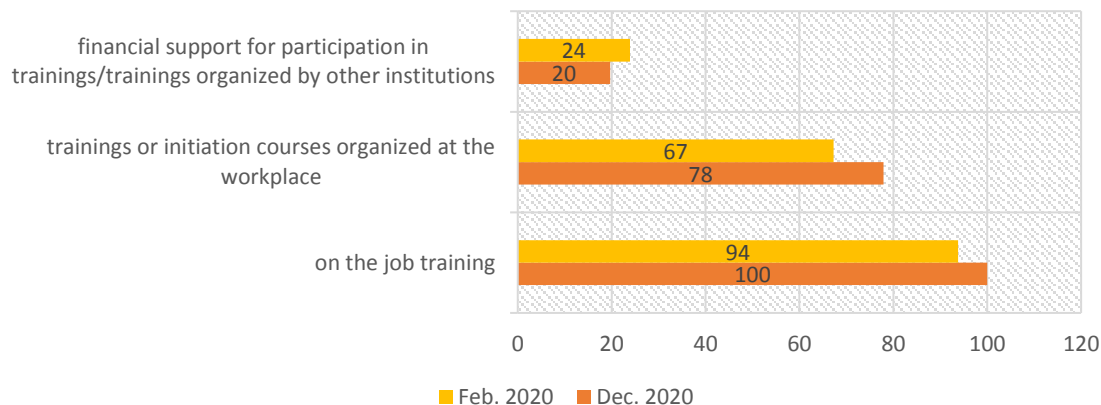




## In your opinion, which of the following human resources policies are most effective in managing the personnel of your company? (%)

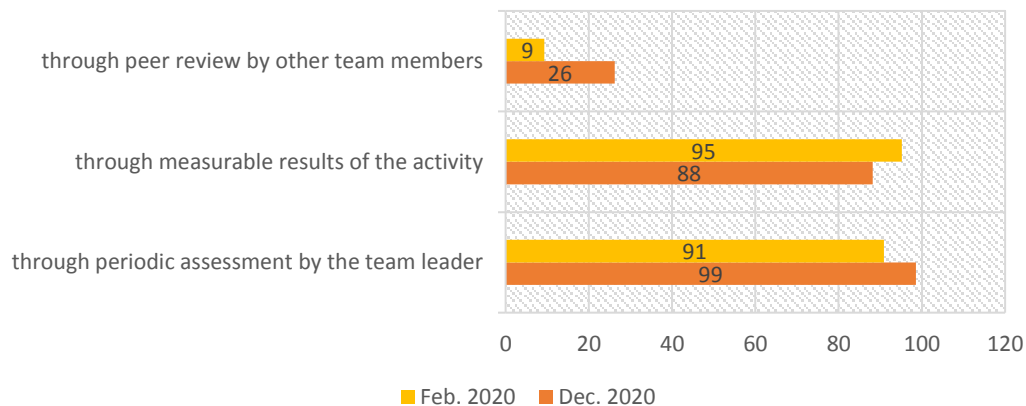


## How do you train the production staff at your company? (% for yes)

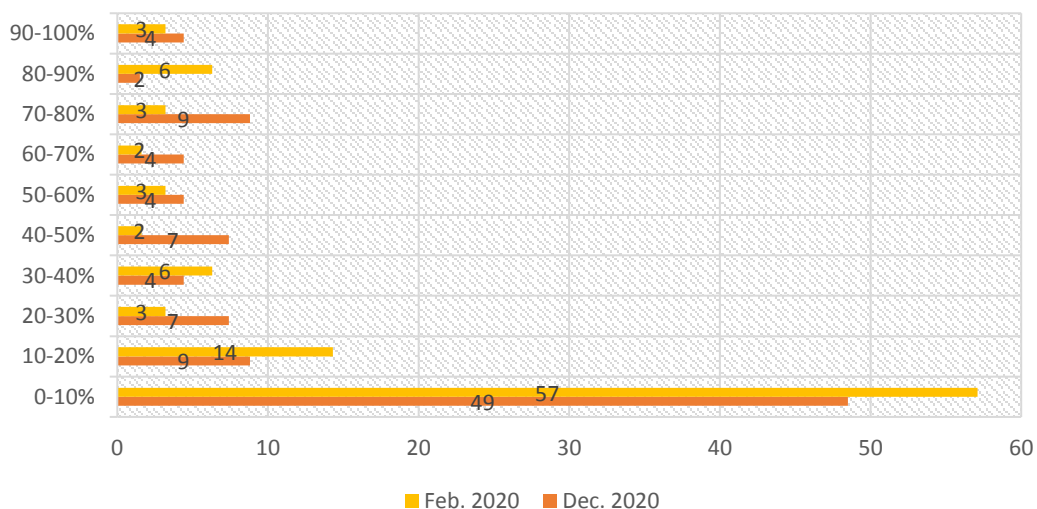




### How do you evaluate staff in your organization? (% for yes)

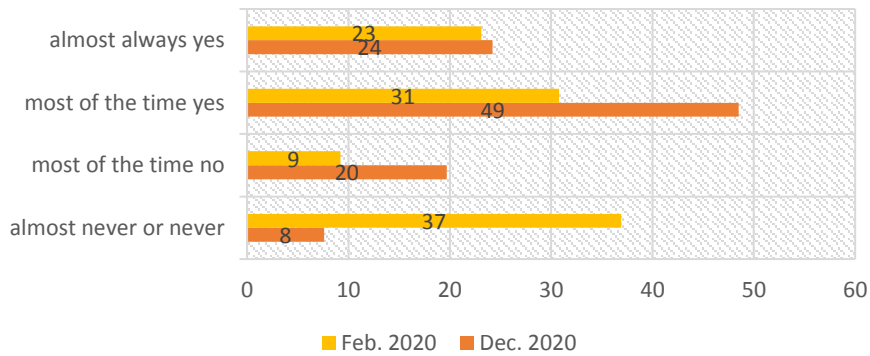


### How many of the employees in the workers teams in your company go through at least one training year in one year? (%)

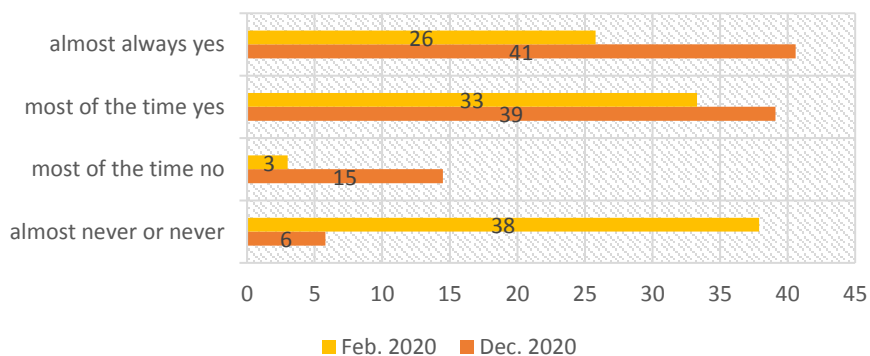




### Do you provide training certificates to employees who have been included in a training program? (%)

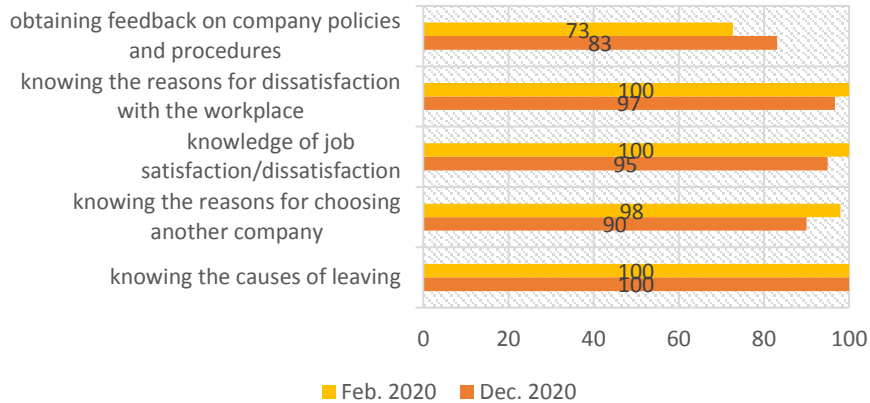


### Do you have exit interviews for employees who announce the decision to leave your organization? (%)

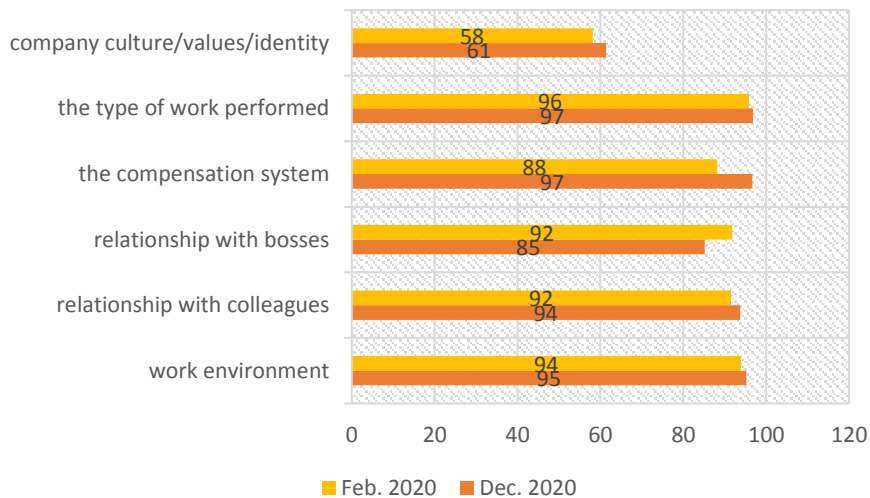




### What are the topics of the exit interviews you approach (% for yes)

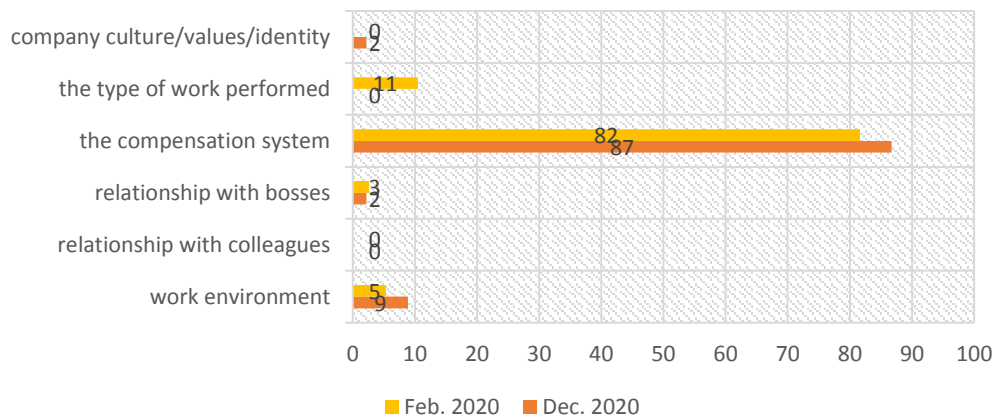


### What areas of company work do you address in the exit interview (% for yes)

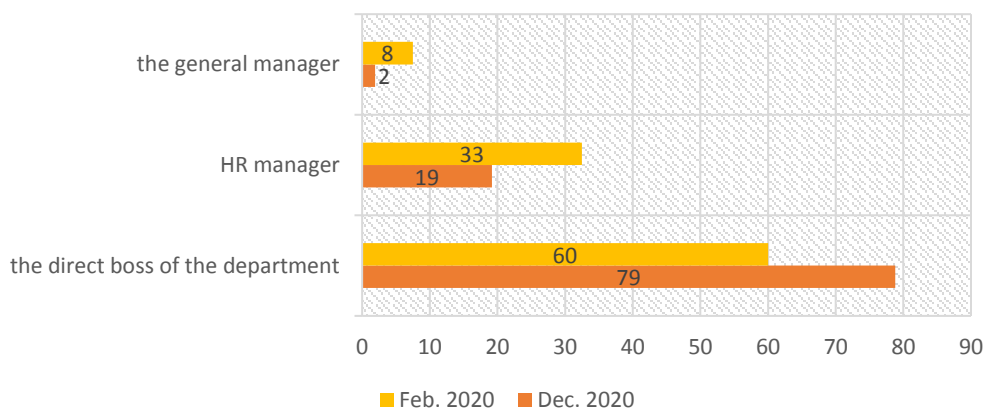




From the experience of recent years, which of the above areas causes the most dissatisfaction? (%)

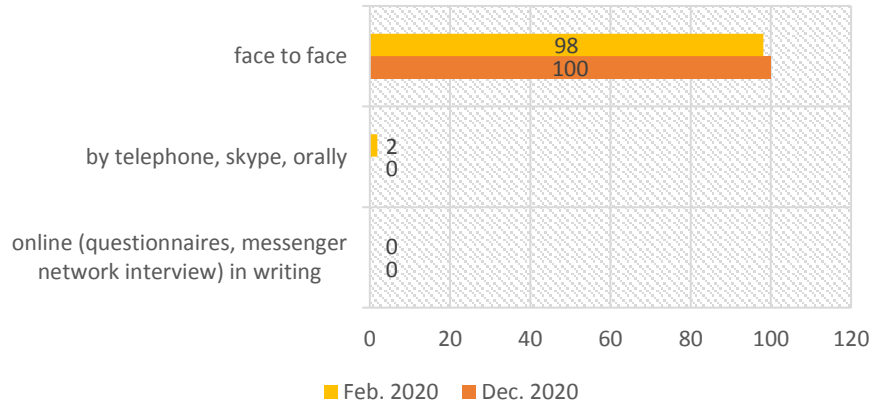


Who conducts the exit interview usually when it is administered by its own staff? (%)

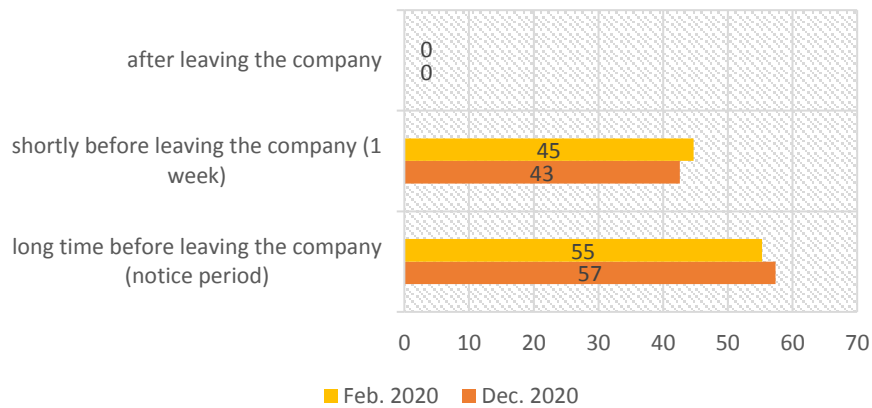




### How do you mostly administer the exist interviews in your company (%)

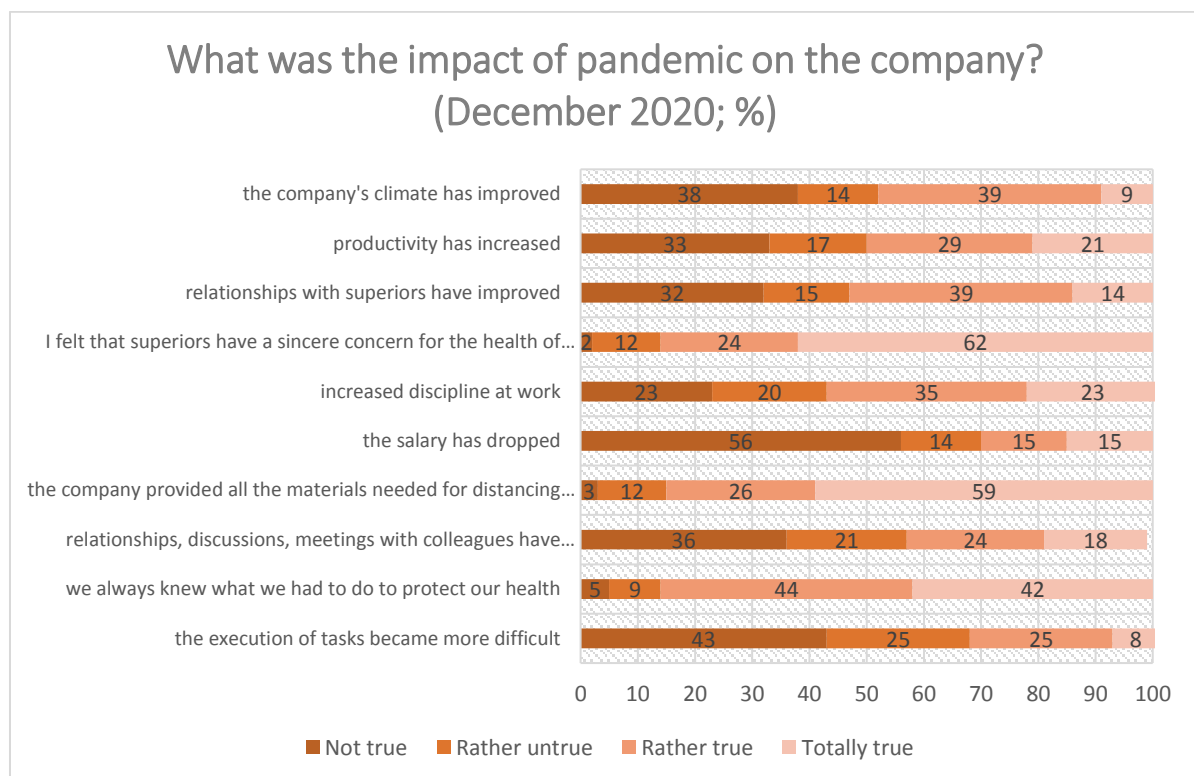
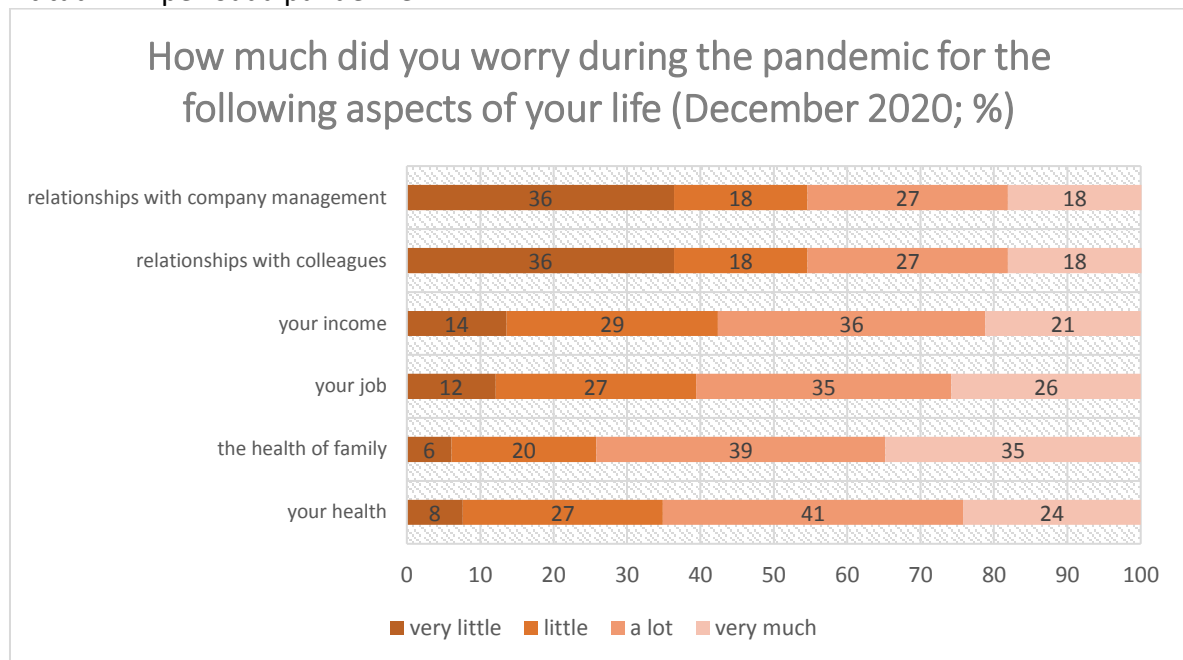


### At what moment do you realize the exit interview in your company usually (%)



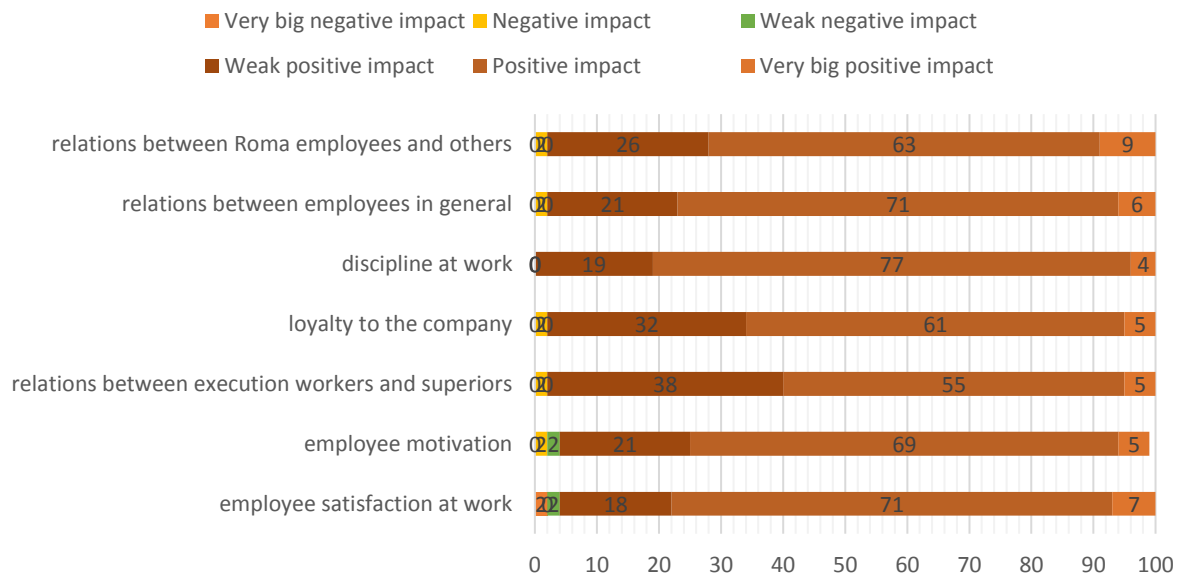


## Atitudini în perioada pandemiei





## Evaluate the impact of implementing the HOPE project on the following aspects of the company (December 2020, %)



### Bibliografie

- 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), 1-18.
- Blau, G., & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 435-448.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Kim, S.-W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1979). The 1977 quality of employment survey: Descriptive statistics, with comparison data from the 1969-70 and the 1972-73 surveys.
- Starnes, B., & Truhon, S. (2006). *A primer on organizational commitment*. Human Development & Leadership Division. American Society for Quality. Retrieved from <https://goo.gl/zB4Hrc>.