



Munca, formarea, atitudinile, motivația angajaților cu funcție de execuție din firme din NV României

Raport 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

Prima versiune, Martie 2020

Continutul acestei pagini reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor. 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	3
Riscul de părăsire a locului de muncă la personalul necalificat din fabricile din regiunea NV – România	3
Model teoretic	3
Constructe, operaționalizare.....	4
Descrierea eșantionului	4
Descrierea activităților membrilor eșantionului.....	8
Atitudini față de locul de muncă	10
Scala satisfacției față de locul de muncă.....	15
Scalele angajamentului organizațional.....	18
Stressul la locul de muncă.....	25
Autonomia la locul de muncă	28
Atitudine față de muncă, timp liber, libertate (etica protestantă a muncii).....	30
Formarea, familiarizarea cu sarcinile locului de muncă	38
Comportament de căutare a unui alt loc de muncă. Angajament/dezangajament.....	39
Scala de căutare activă a unui loc de muncă	41
Predictori ai comportamentului de căutare a unui loc de muncă	43
Obiectiv	43
Variabila dependentă.....	43
Căutarea unui loc de muncă și variabilele socio-demografice și de context.....	43
Căutarea unui loc de muncă și scorurile psihosociologice.....	44
Concluzii	45
Atitudini ale managerilor și specialiștilor RU.....	46
Introducere	46
Descrierea eșantionului	46
Rezultate.....	47
Motivarea personalului.....	47
Politici de recrutare a personalului.....	48
Formarea personalului.....	48
Evaluarea personalului	48
Gestiunea problemei fluctuației de personal	48
Grafice.....	49
Concluzii.....	62



Introducere

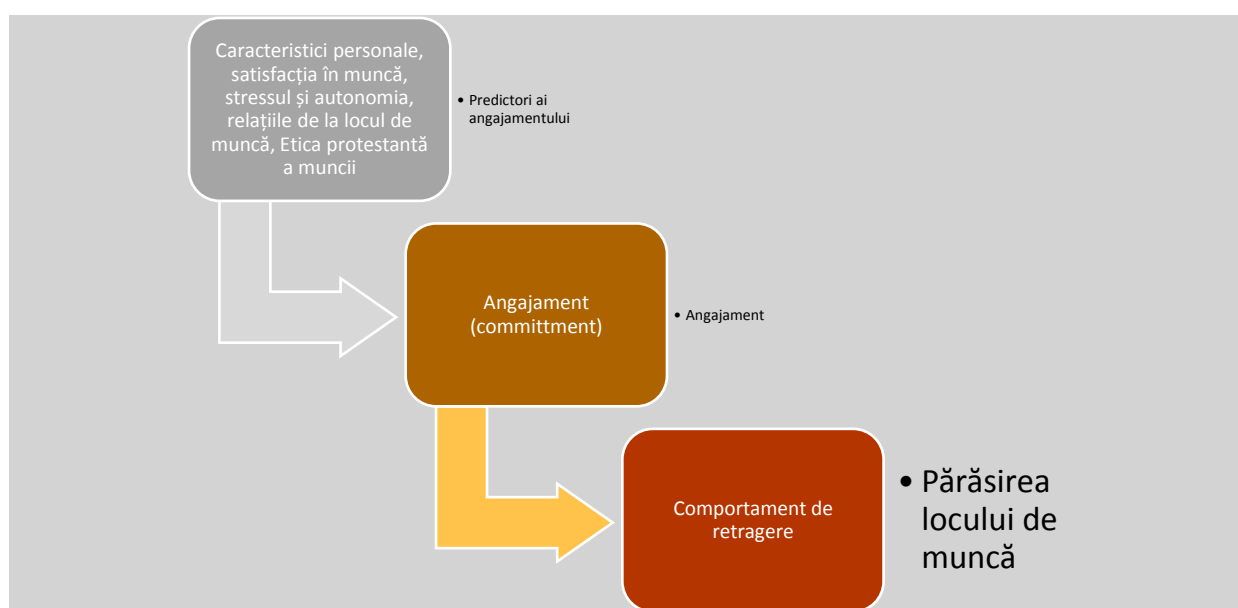
Raportul din paginile următoare expune rezultatele primei runde de chestionare aplicate de experți ai HEKS/EPER România în firme din județele Cluj și Bihor în perioada noiembrie 2019 - ianuarie 2020, folosind instrumentele elaborate de Adrian Hatos (SC Praxis SRL) în baza contractului nr. 32/23.09.2019. Raportul are două părți: prima parte expune rezultatele chestionarului aplicat angajaților iar a doua parte prezintă rezultatele chestionarului aplicat managerilor (șefi direcți, șefi de tură) și specialiștilor din departamentele de Resurse Umane.

Riscul de părăsire a locului de muncă la personalul de execuție din companii 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 căuta locul de muncă. Aceștia, la rândul lor sunt preziși de angajamentul organizațional care, la rândul său 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)



Construcțe, operaționalizare

Construcțiile 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 autorul prezentului raport pentru a cuprinde toate dimensiunile importante ale locului de muncă;
- Chestionarul angajamentului organizațional cu trei componente al lui Allen și Meyer (1993);
- Scala de stress la locul de muncă (Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996) adaptat de autorul prezentului raport;
- 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.

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 perioada noiembrie 2019 - ianuarie 2020 de către experți ai Fundației HEKS-EPER România.

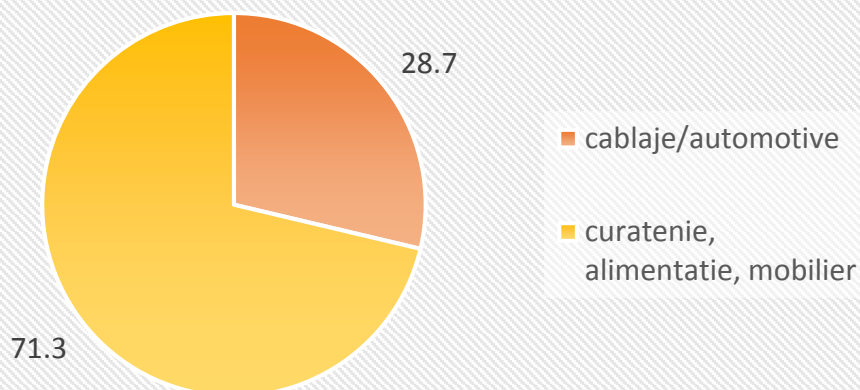
Majoritatea subiecților din eșantion sunt muncitori necalificați (79,6%), auto-identificați romi (56%), au vârsta cuprinsă între 20-49 de ani (79%) iar 48% au absolvit maximum 8 clase. Aproape o treime din subiecți sunt angajați în cele 4 companii din domeniul cablajelor incluse în eșantionul de firme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

Vechimea medie la actualul loc de muncă este de peste 4 ani dar acest indicator este influențat de câteva cazuri cu vechime foarte mare, vechimea mediană fiind de 2 ani. Vechimea totală medie în muncă este 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 foarte rare.

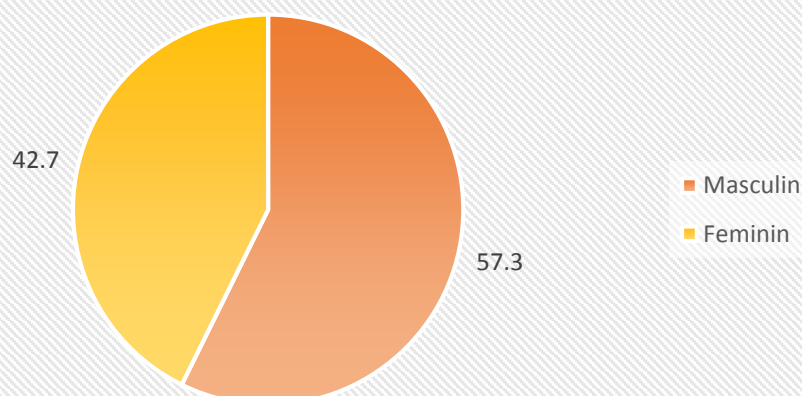
Cod companii	Nr. respondenti	%
A	8	3,7
B	23	10,6
C	27	12,5
E	11	5,1
F	64	29,6
G	19	8,8
H	12	5,6
I	11	5,1
J	23	10,6
K	18	8,3



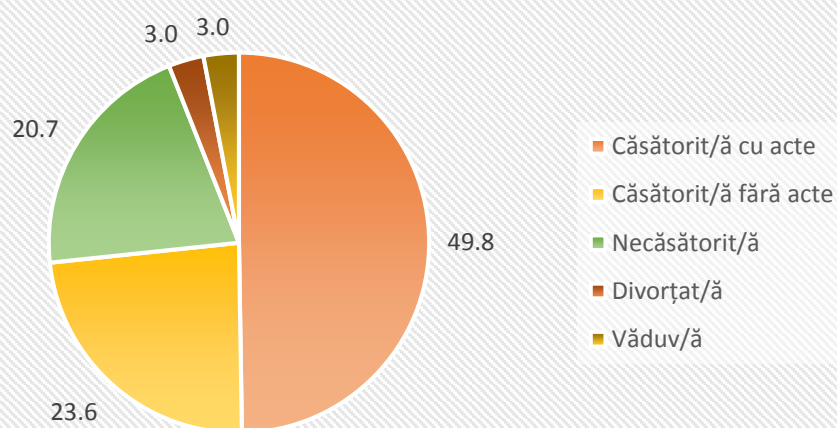
Sector (%)

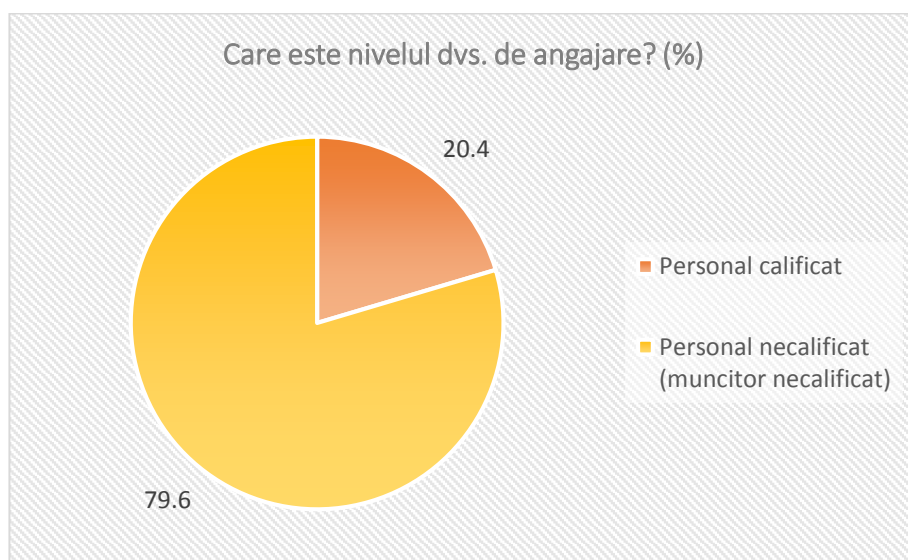
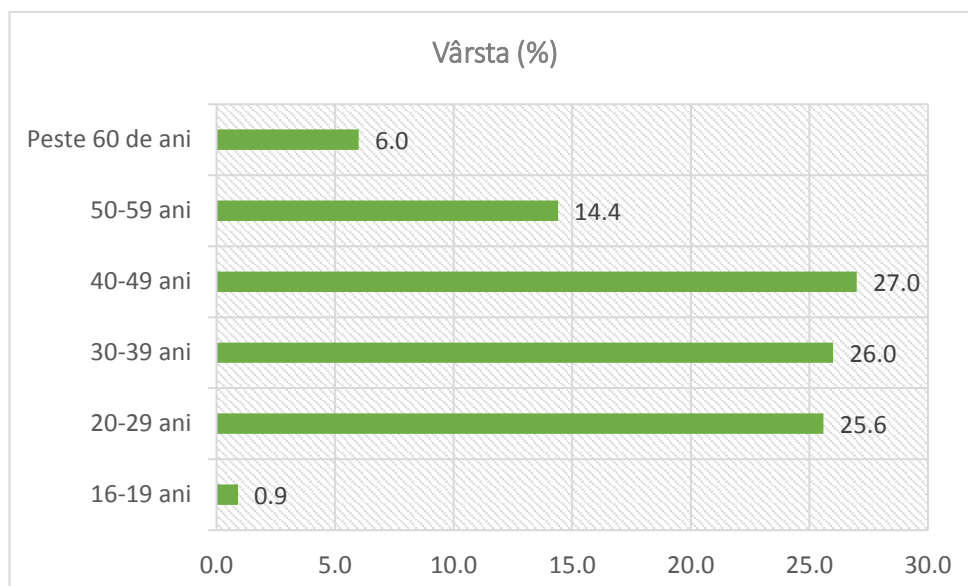
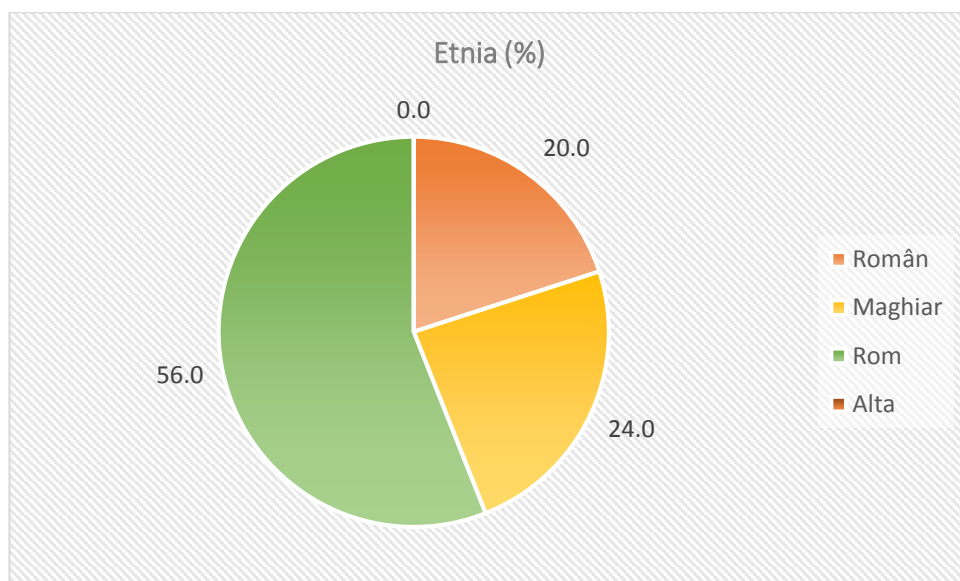


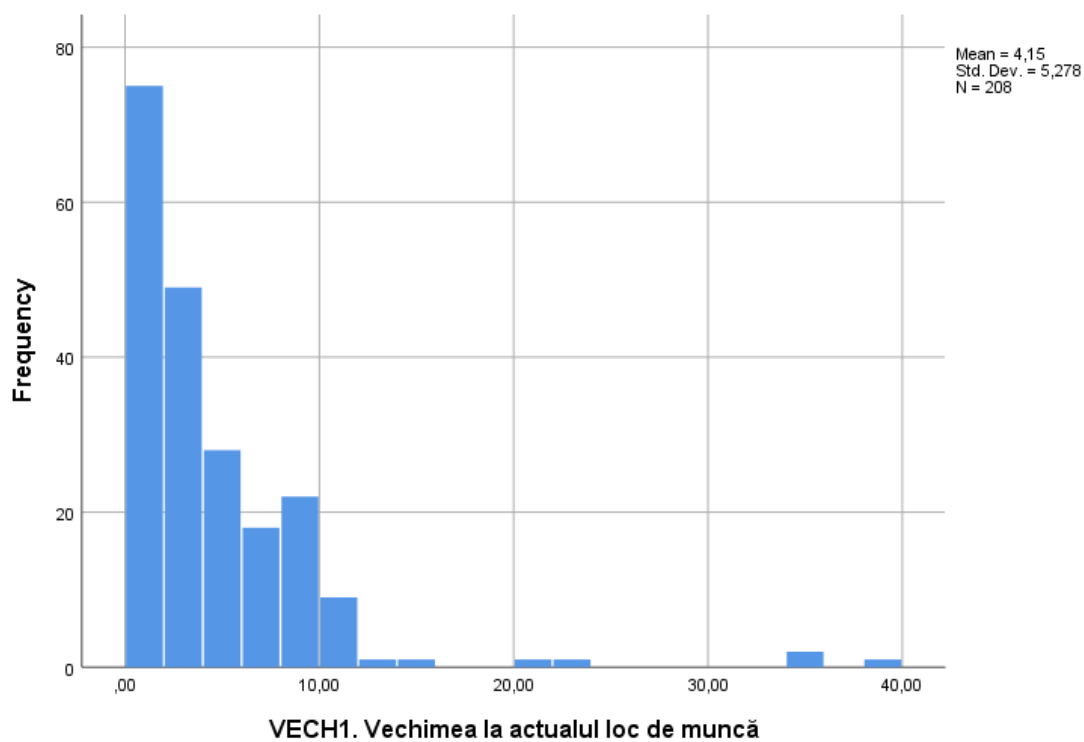
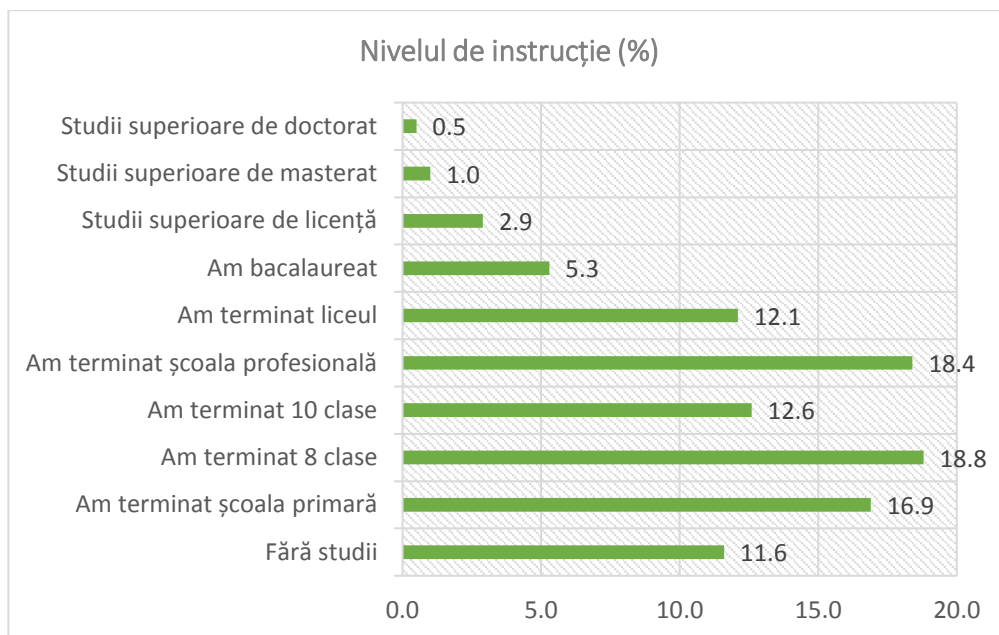
Genul (%)

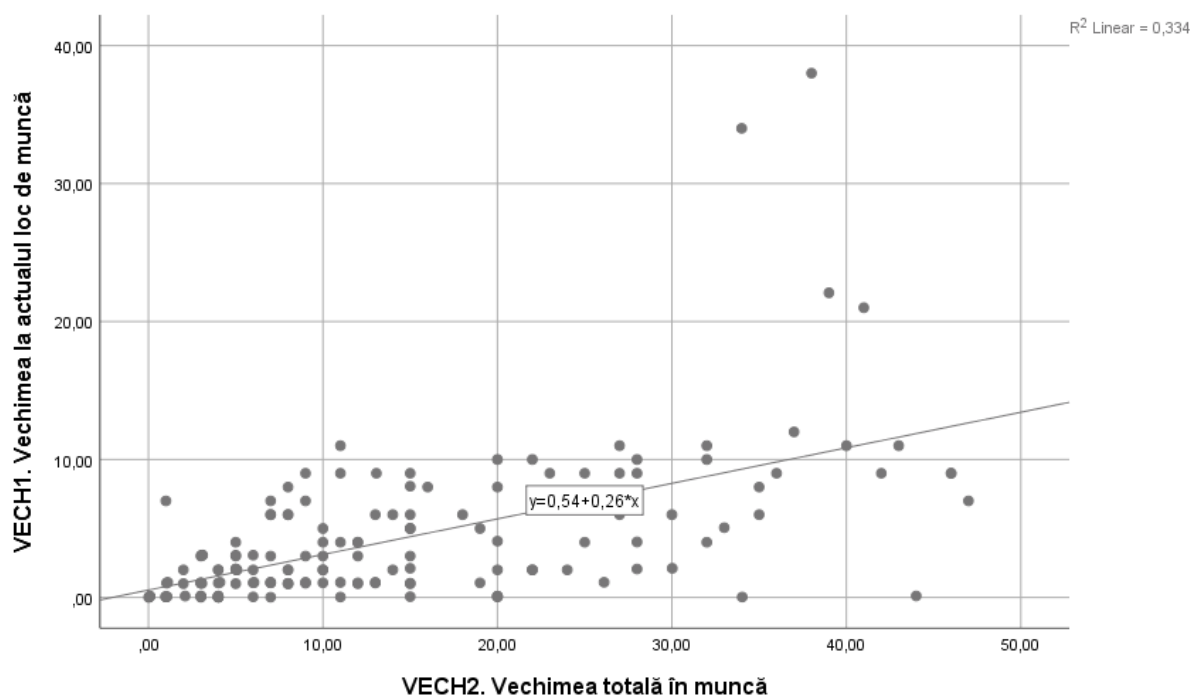
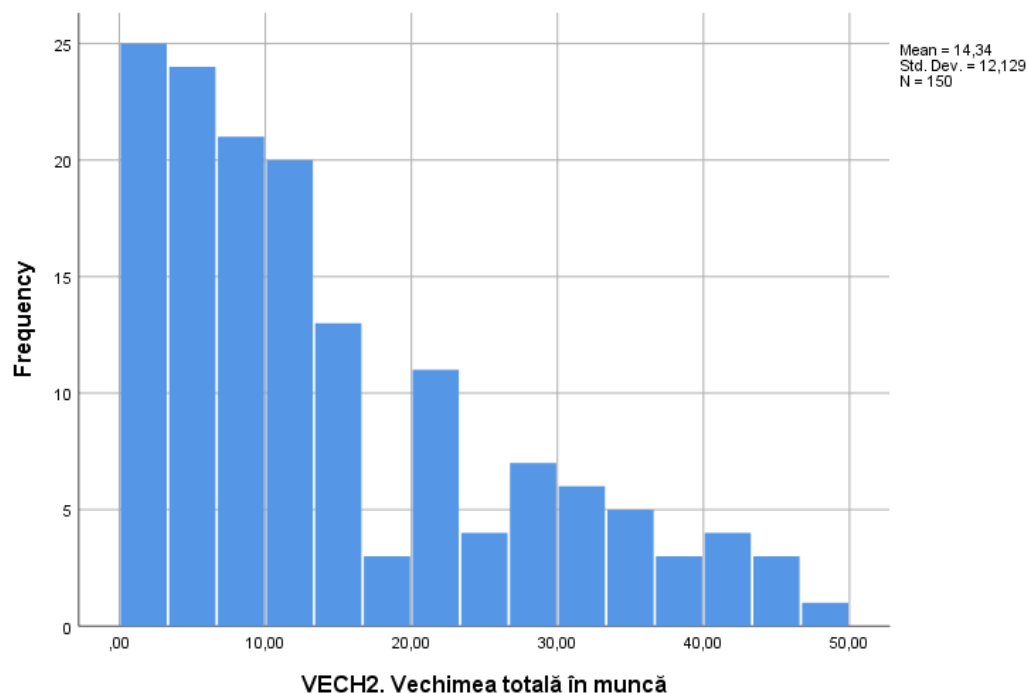


Starea civilă (%)



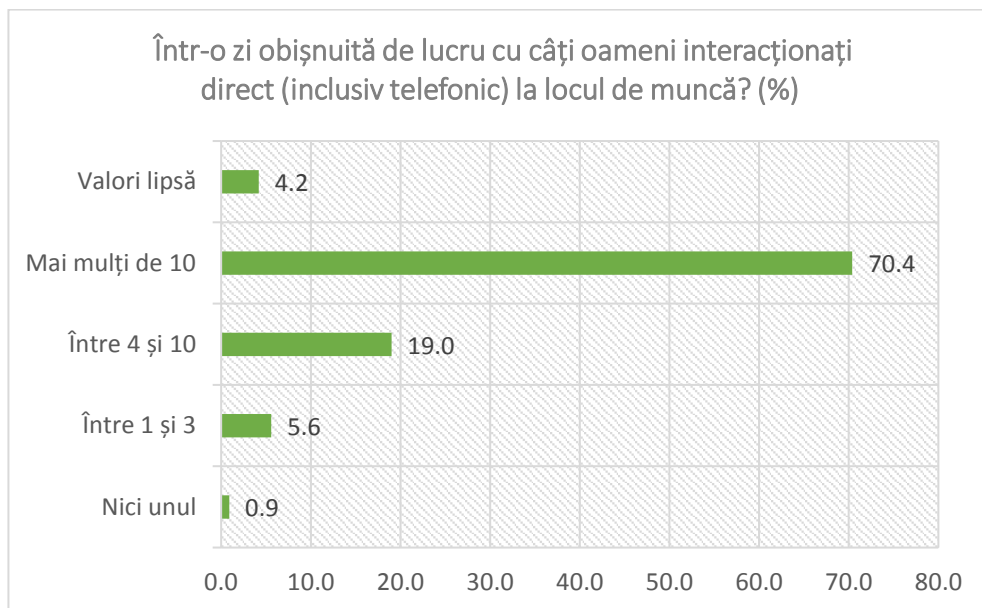
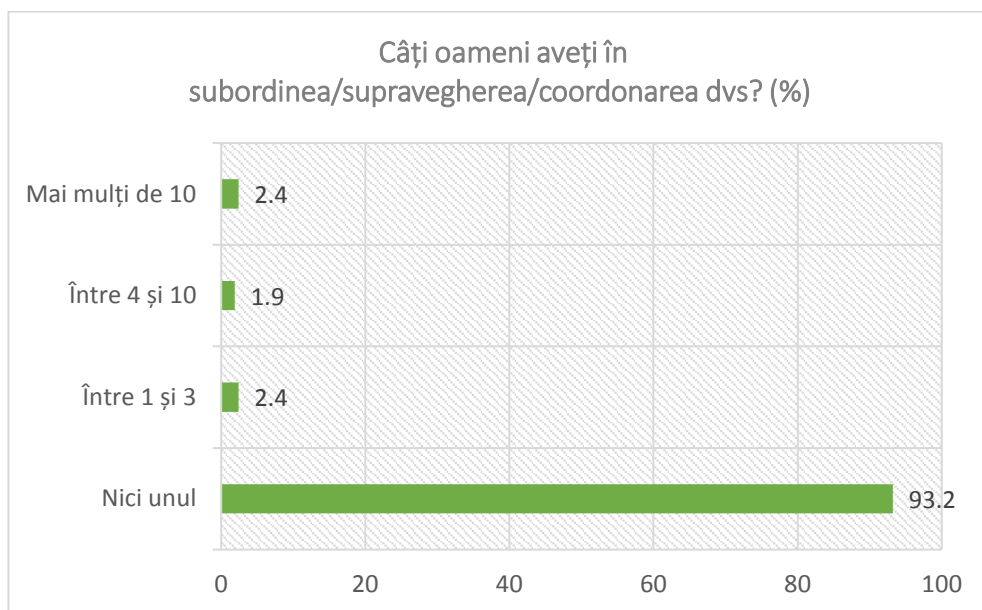


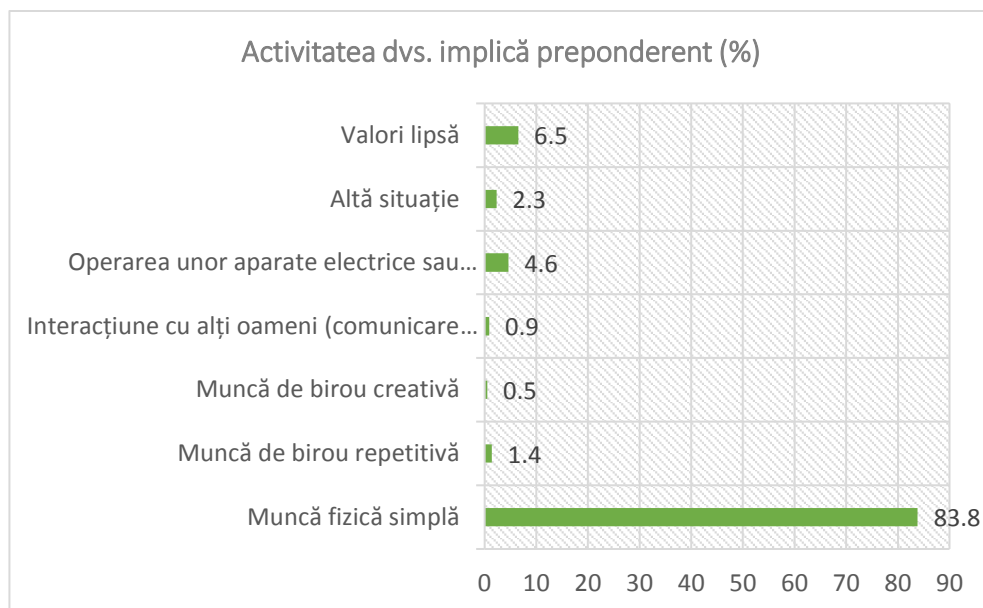




Descrierea activităților membrilor eșantionului

Eșantionul este alcătuit în proporție covârșitoare din persoane care execută muncă fizică simplă la locul de muncă (83,8%), care nu au pe nimeni în subordine (93,2%) și care interacționează cu peste 10 oameni într-o zi de muncă obișnuită (70,4%).





Atitudini față de locul de muncă

Marea majoritate a subiecților declară opinii favorabile față de locul de muncă. Ponderea celor care au opinii negative explicite este în jur de 10%. Nivelurile cele mai mici de mulțumire cu actualul loc de muncă se înregistrează la companiile E și G.

Cele mai importante aspecte pentru evaluarea calității unui loc de muncă sunt:

- 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.

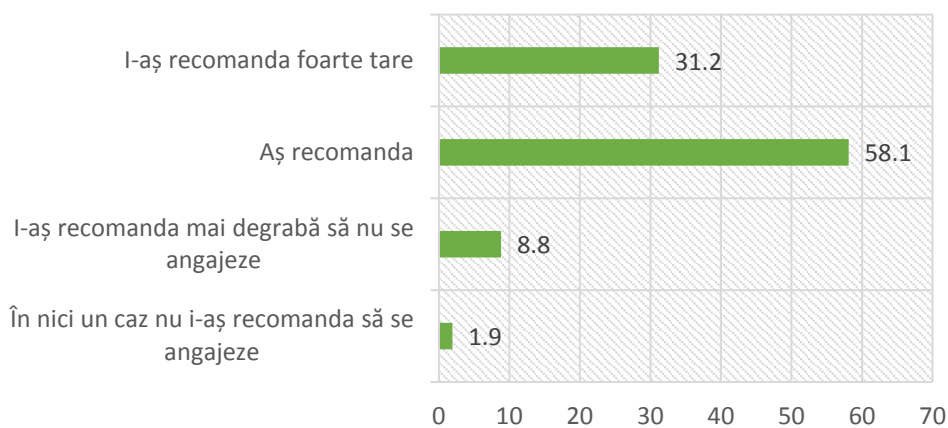
În contrast, sunt văzute ca fiind mai puțin importante:

- Programul flexibil
- Posibilitățile de promovare
- Pauzele de masă.

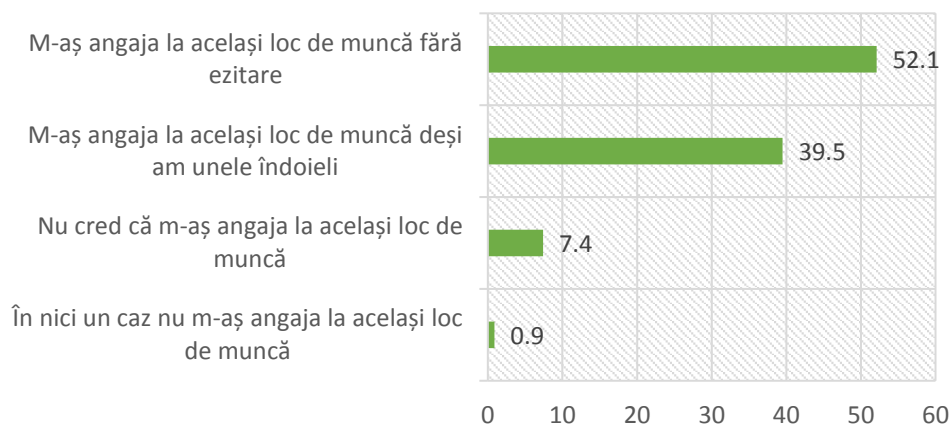
Nu am înregistrat diferențe semnificative în ceea ce privește evaluarea generală a locului de muncă din punctul de vedere al etniei sau al sectorului de activitate.



Dacă un prieten/o prietenă bună a dvs. ar fi interesată de o slujbă ca a dvs. i-ați recomanda să se angajeze în acest loc de muncă? (%)

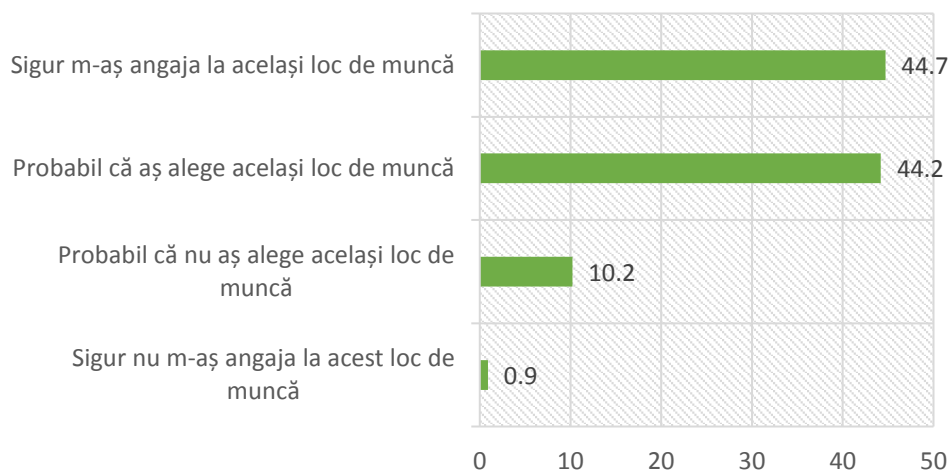


Având experiență de acum, dacă ar trebui să alegeți din nou, ați decide să vă angajați din nou la actualul loc de muncă? (%)

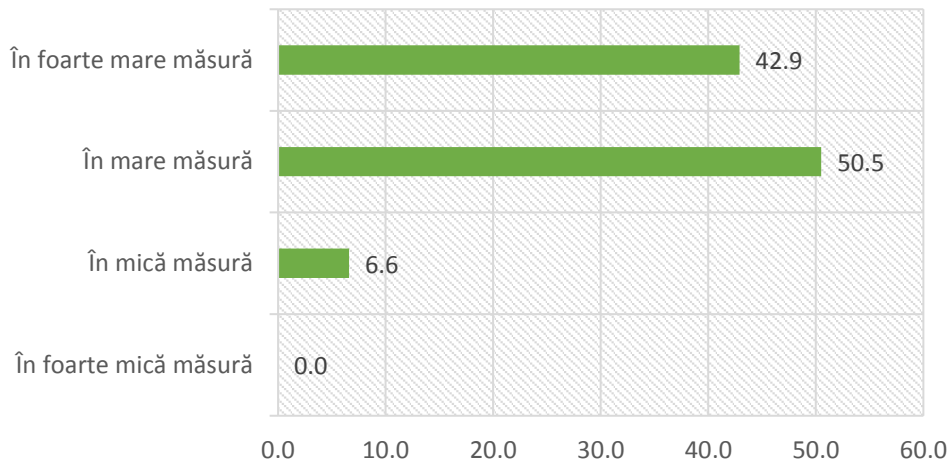




Dacă ați avea libertatea de a alege orice loc de muncă, ați alege același loc de muncă pe care îl aveți acum? (%)

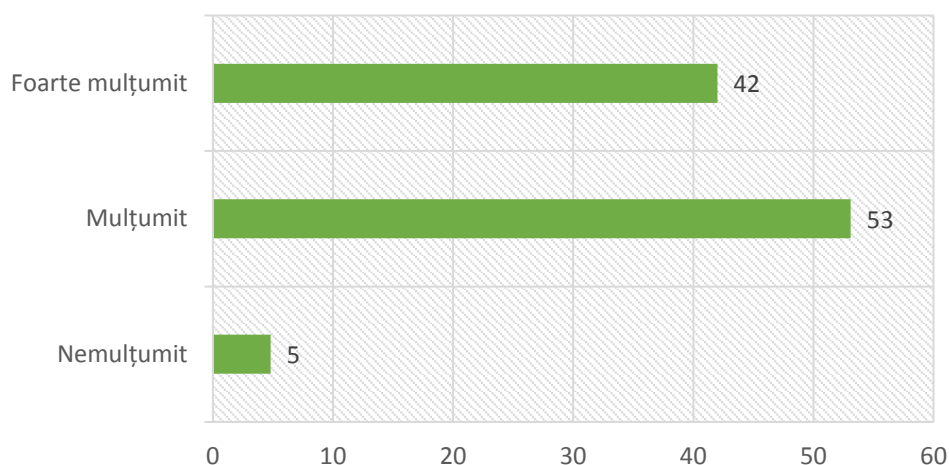


În general, în ce măsură locul de muncă actual v-a îndeplinit așteptările pe care le-ați avut când v-ați angajat? (%)

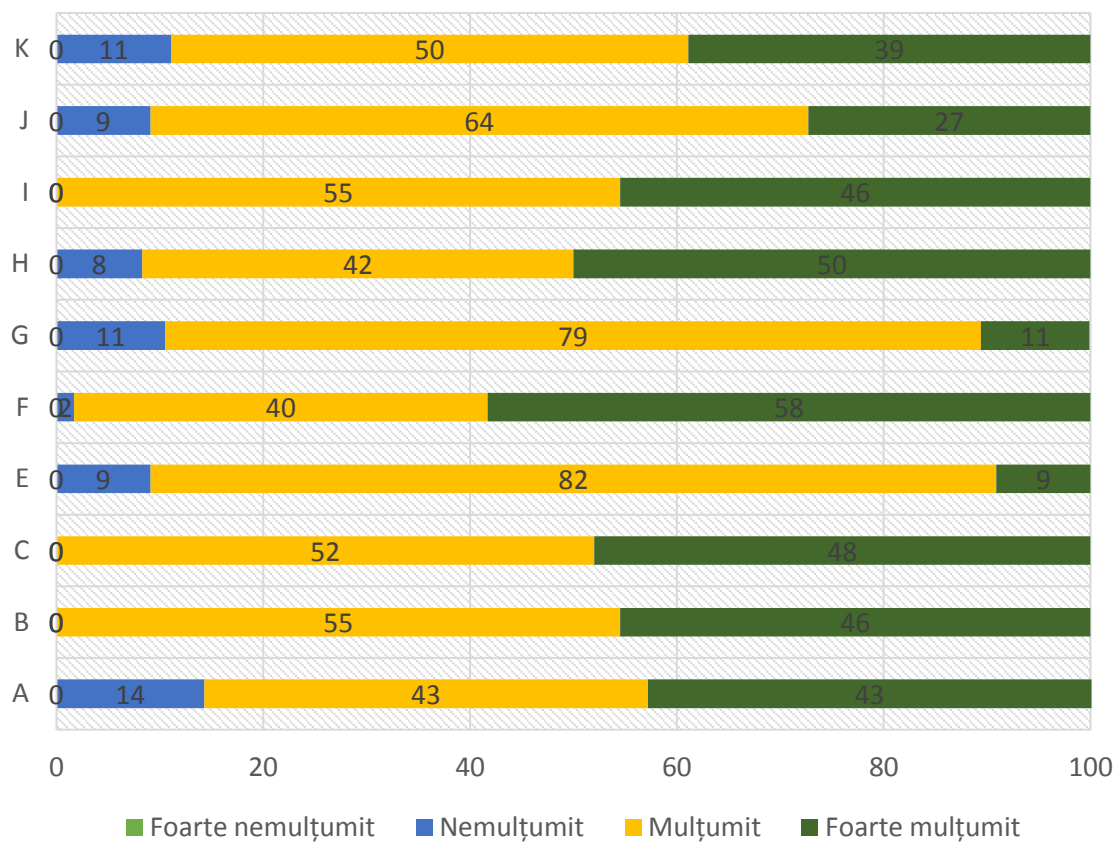




Luând în considerare toate aspectele, cât de mulțumit sunteți de locul de muncă pe care îl aveți? (%)

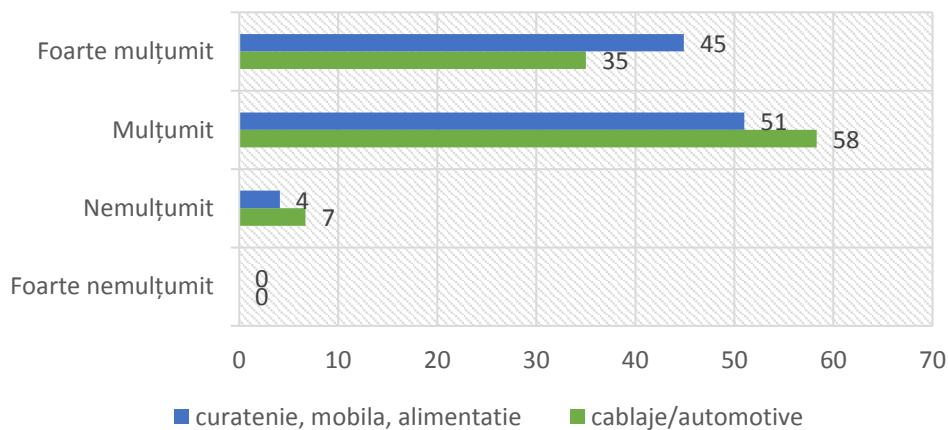


Luând în considerare toate aspectele, cât de mulțumit sunteți de locul de muncă pe care îl aveți? (% pe firmă)

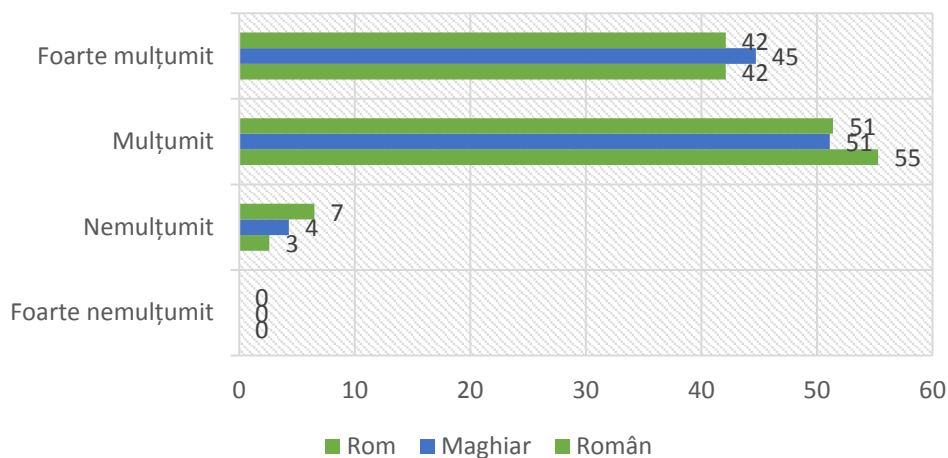




Luând în considerare toate aspectele, cât de mulțumit
sunteți de locul de muncă pe care îl aveți? (% pe sectoare)

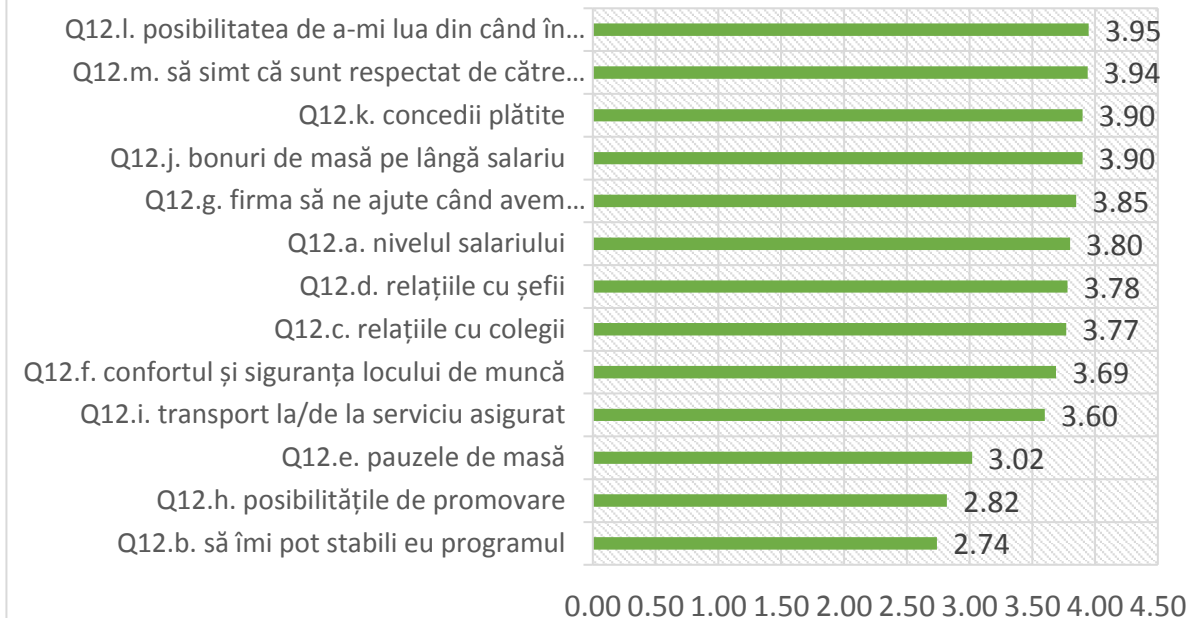


Luând în considerare toate aspectele, cât de mulțumit
sunteți de locul de muncă pe care îl aveți? (% pe etnii)





Cât de importante sunt pentru mulțumirea dvs. de la locul de muncă următoarele (scală de la 1 la 6, medii)



Scala satisfacției față de locul de muncă

Scala a cuprins următorii itemi de tip Likert:

Câte 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

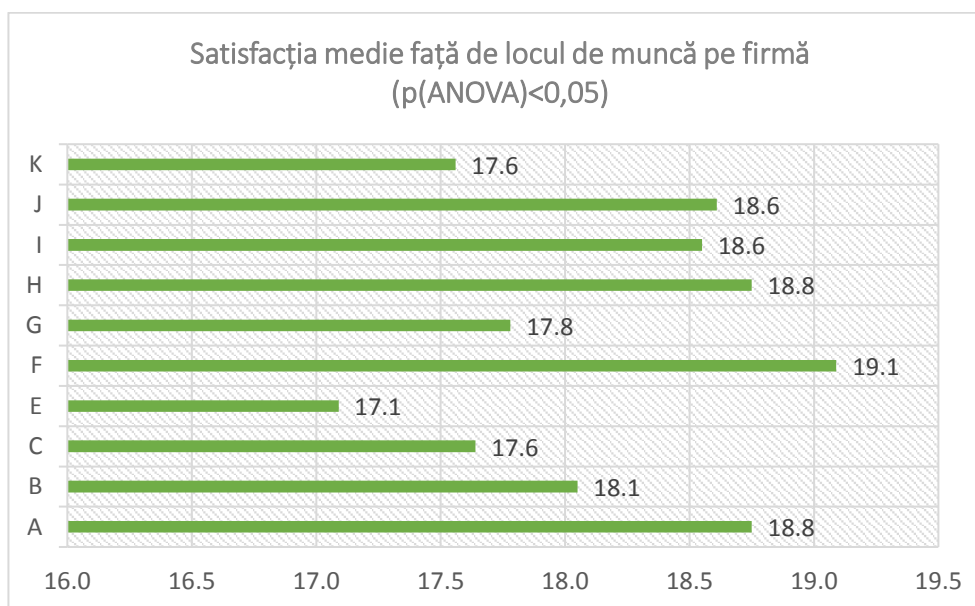
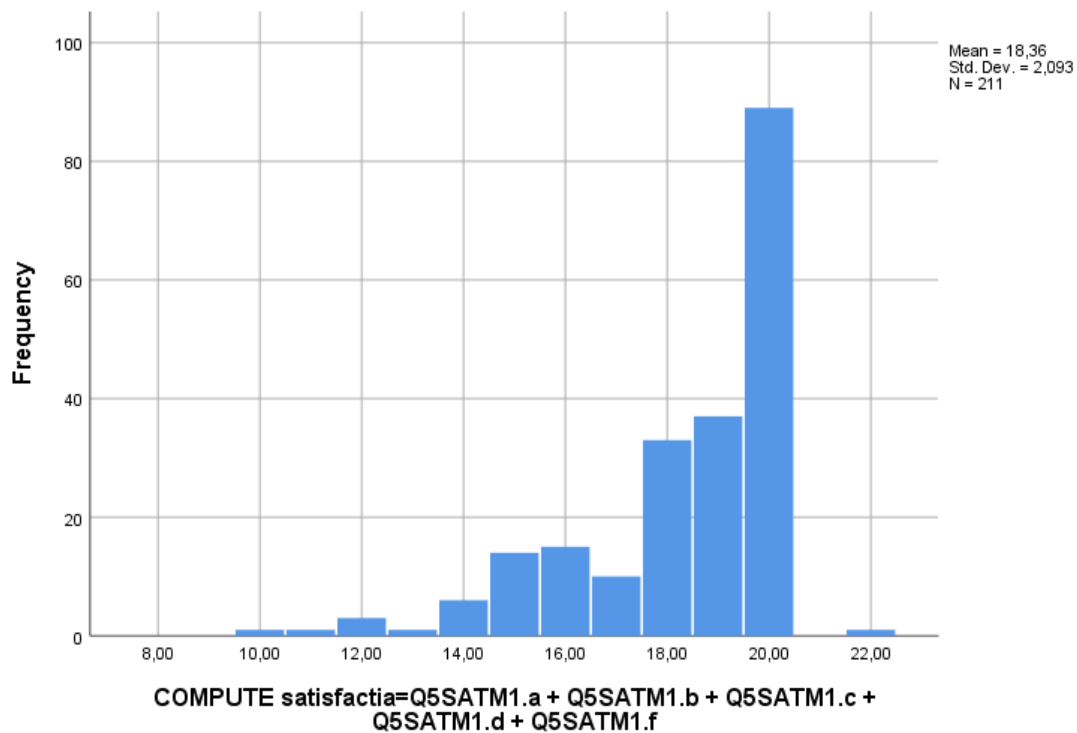
Analiza factorială confirmatorie (principal axis factoring) identifică 2 dimensiuni.

Analizele de fidelitate identifică 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.

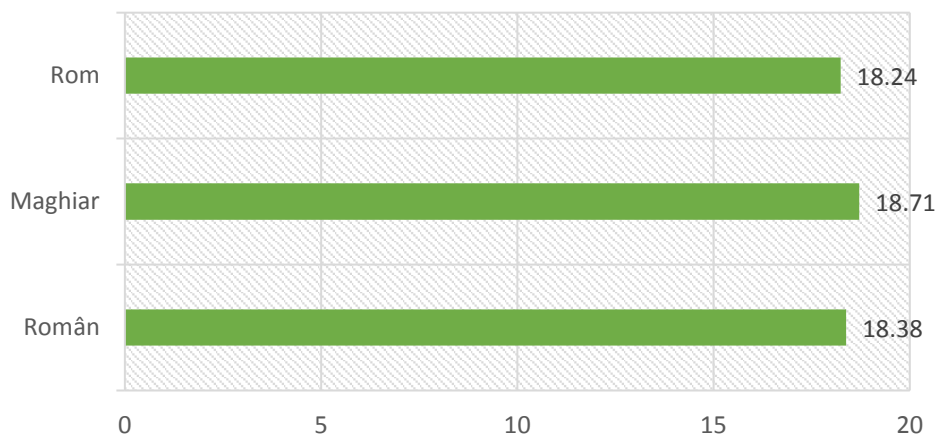
Pentru scala celor 5 itemi avem cazuri lipsă în 3 cazuri (3, 4, și 5 valori lipsă) care nu pot fi înlocuite prin tehnici de inputare. Scorul de satisfacție este calculat prin însumarea valorilor itemilor selectați.

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

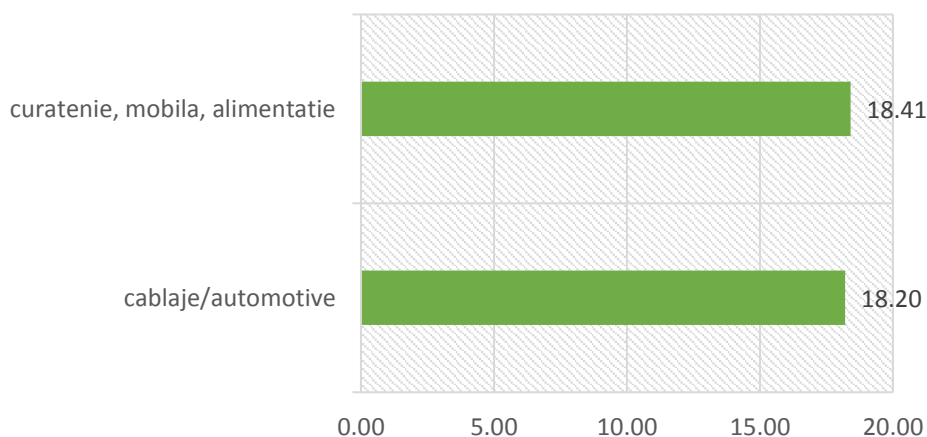




Satisfacția medie față de locul de muncă pe etnii (diferențe
nesemnificative)



Satisfacția medie față de locul de muncă pe sectoare
(diferențe nesemnificative)





Scalele angajamentului organizațional

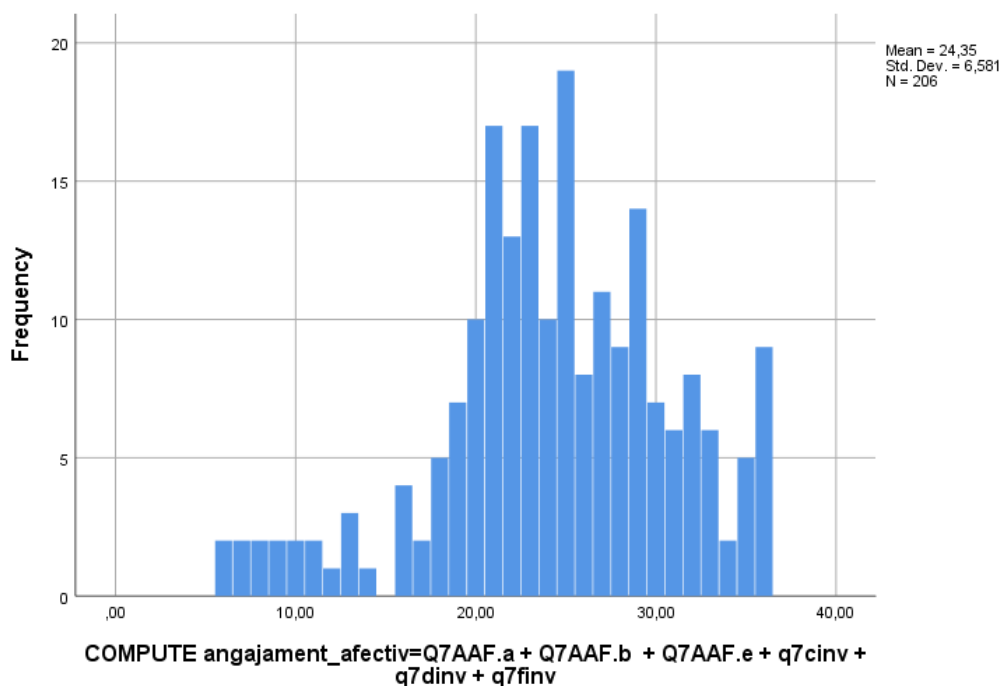
Analizele factoriale relevă consistențe scăzute ale primelor două scale în ciuda scorurilor alpha ridicate. În cazul scorului de angajament afectiv inconsistența pare a fi provocată de inversarea itemilor (sunt 3 itemi corelați negativ cu scala).

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

Toate subscalele de angajament variază semnificativ între firme. Cel mai redus nivel al angajamentului afectiv este la compania G. La companiile E și K nivelurile angajamentului constant sunt aproape două abateri standard mai mici decât la celelalte firme. Angajamentul normativ este mai mic cu cel puțin o abatere standard decât la celelalte firme în cazul companiilor E și G.

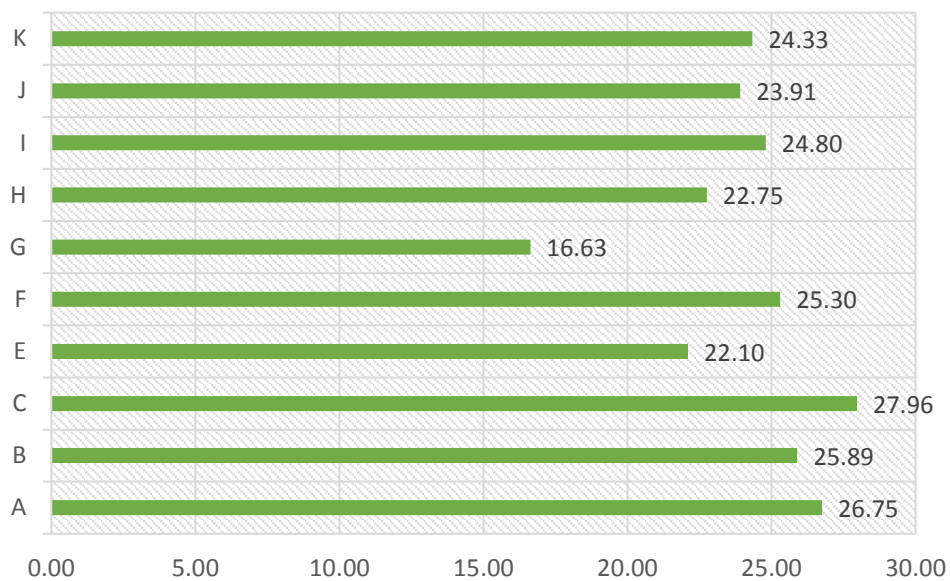
Angajamentul afectiv diferă semnificativ în funcție de etnie și sector. Romii au angajament afectiv față de firmă semnificativ mai mic decât românii. Romii au în schimb angajament constant mai bun decât românii sau maghiarii iar angajamentul normativ al românilor este similar cu cel al romilor, fiind semnificativ mai mare decât cel al maghiarilor.

Angajamentul în toate formele sale pare 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.

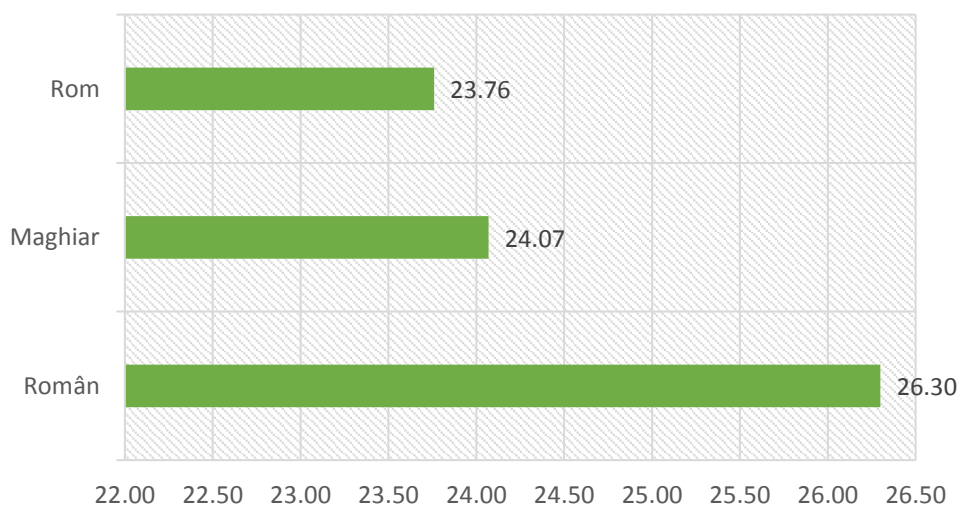




Angajament afectiv mediu pe firme ($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)

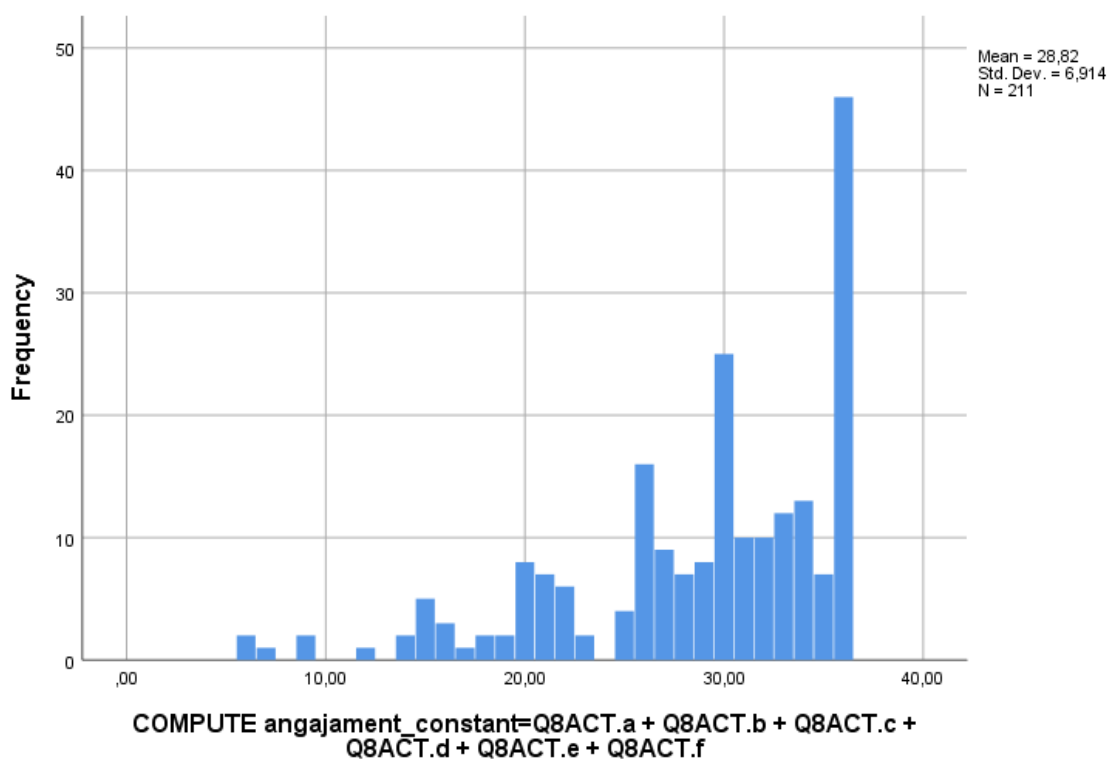
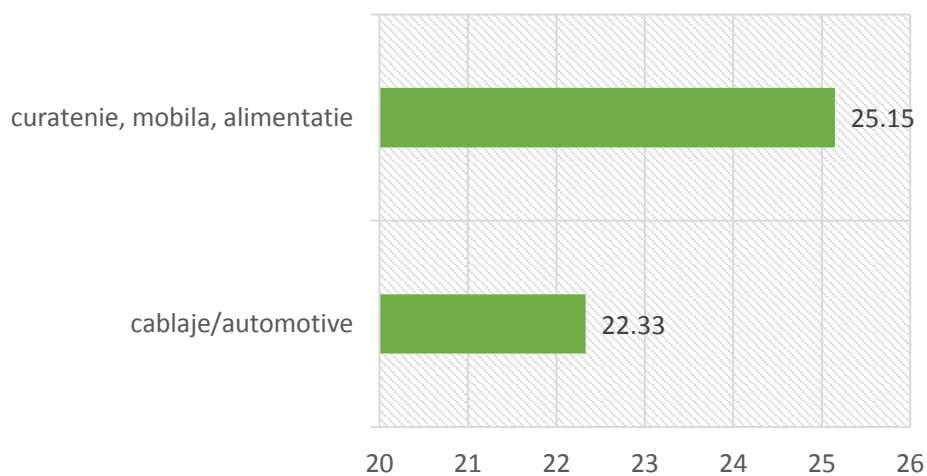


Angajament afectiv mediu pe etnie ($p(t) < 0,05$)



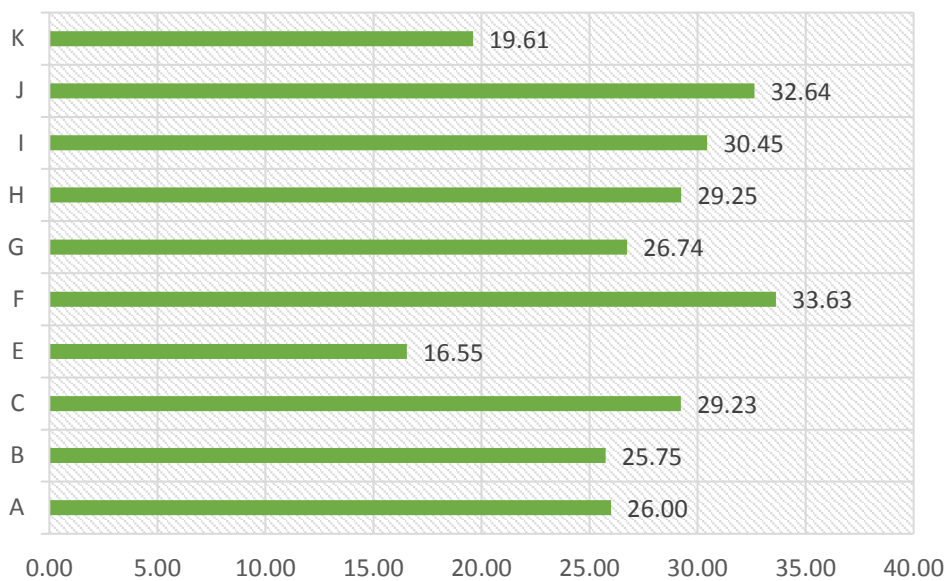


Angajament afectiv mediu pe sectoare (p(t)<0,05)

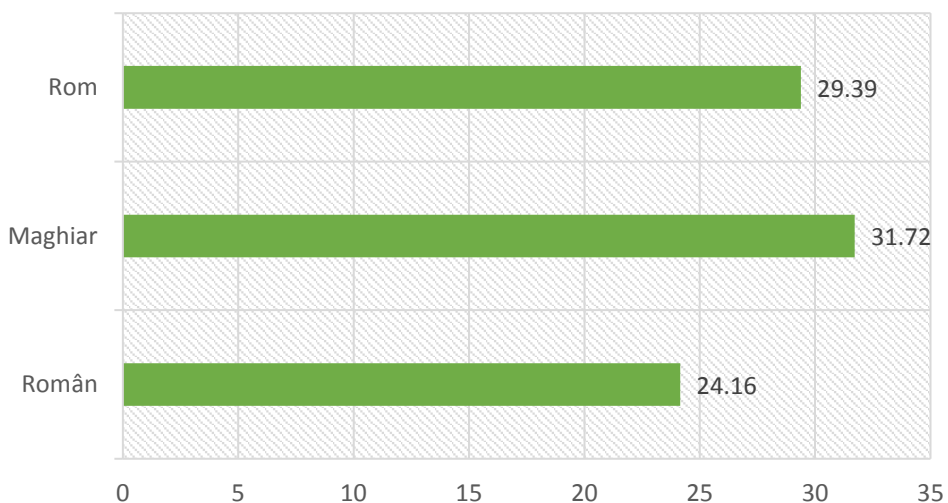


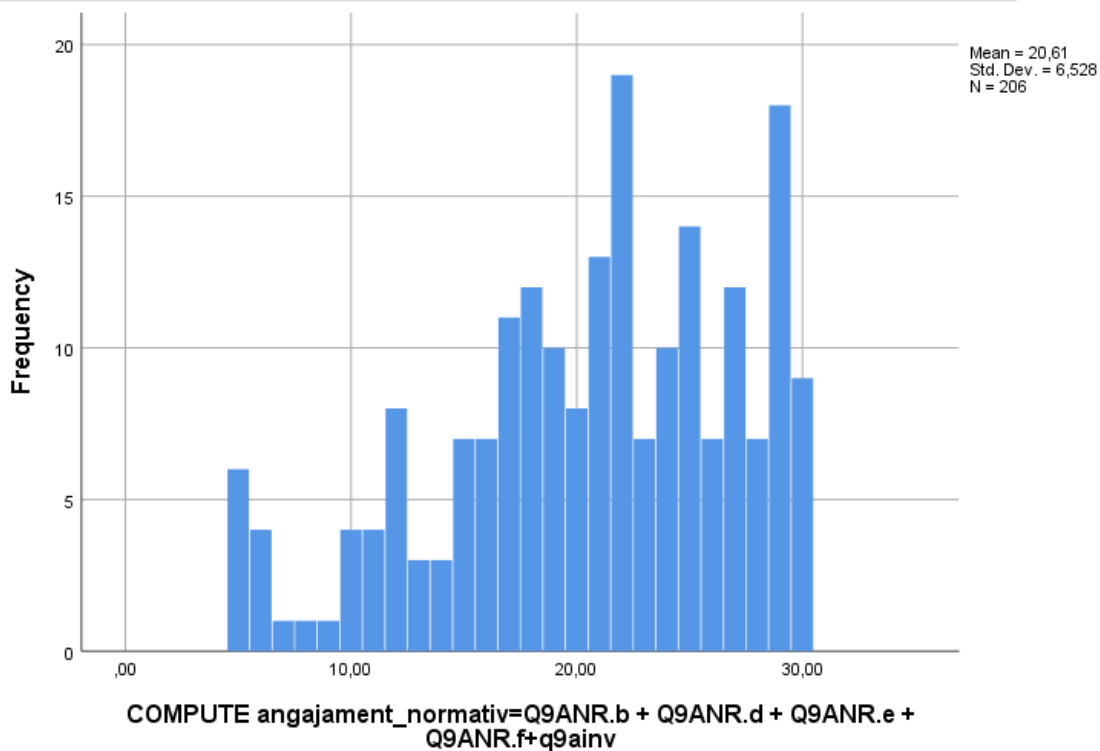
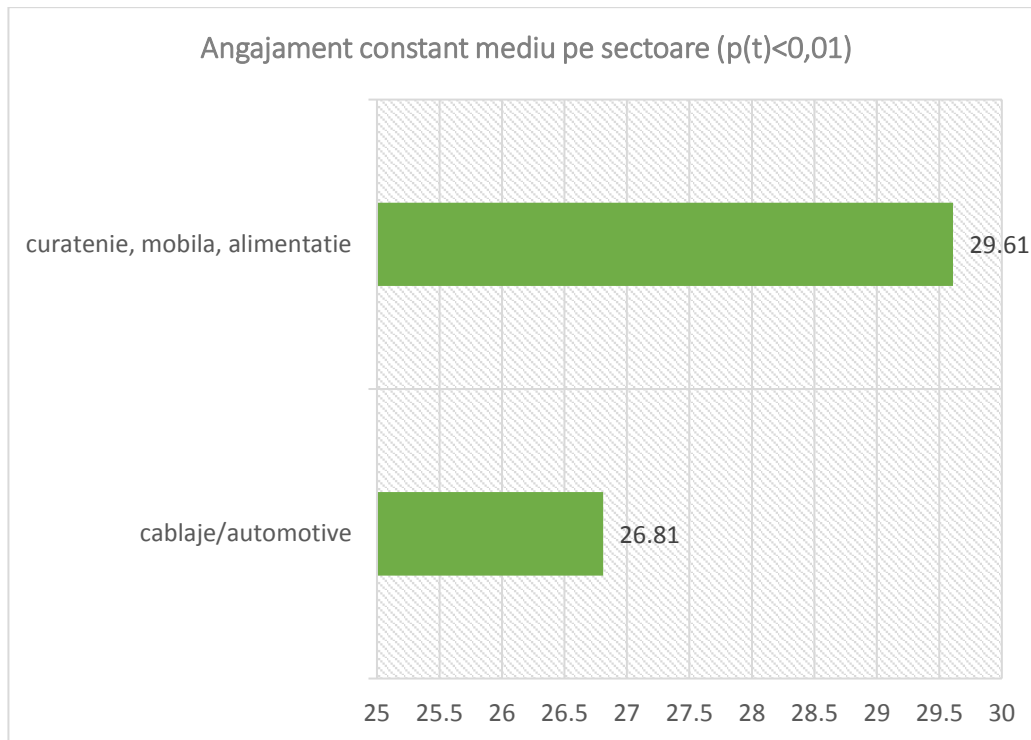


Angajament constant mediu pe firme ($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)



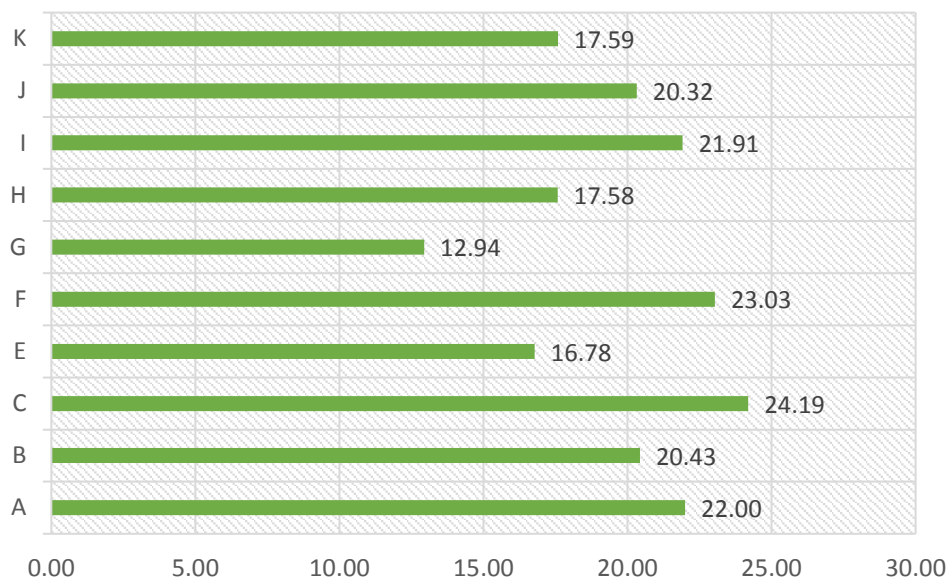
Angajament constant mediu pe etnie ($p(t) < 0,01$)



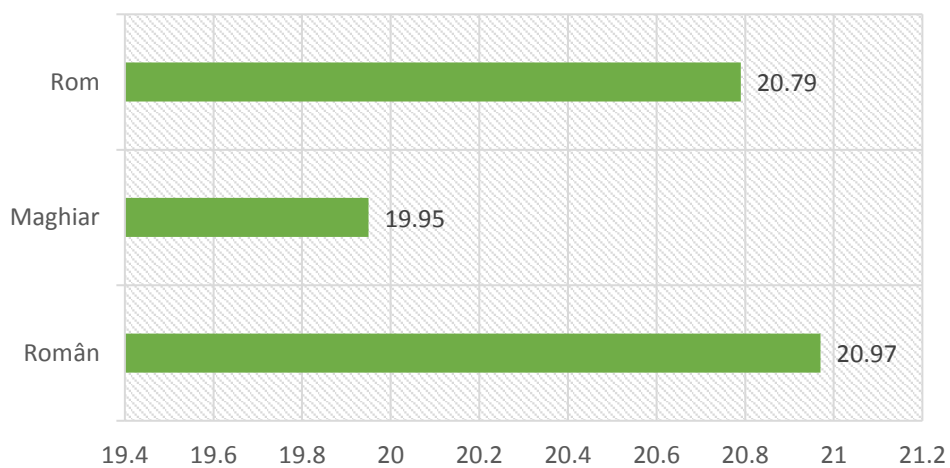




Angajament normativ mediu pe firme ($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)

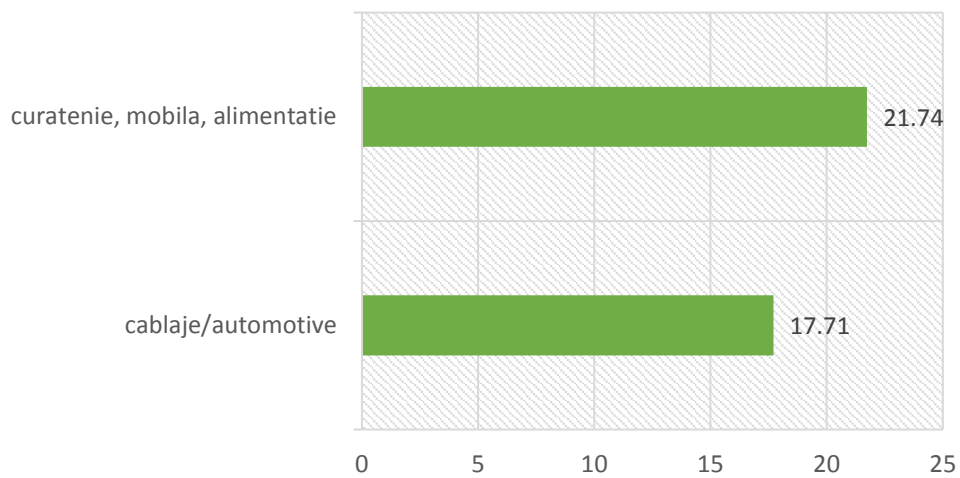


Angajament normativ mediu pe etnie (t nesemnificativ român vs rom)



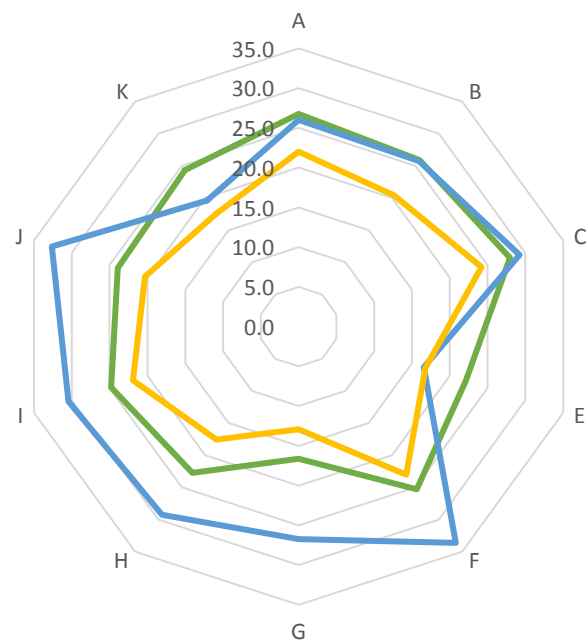


Angajament normativ mediu pe sectoare (p(t)<0,01)



Profiluri medii de angajament organizațional

— angajament afectiv — angajament constant — angajament normativ





Stresul la locul de muncă

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

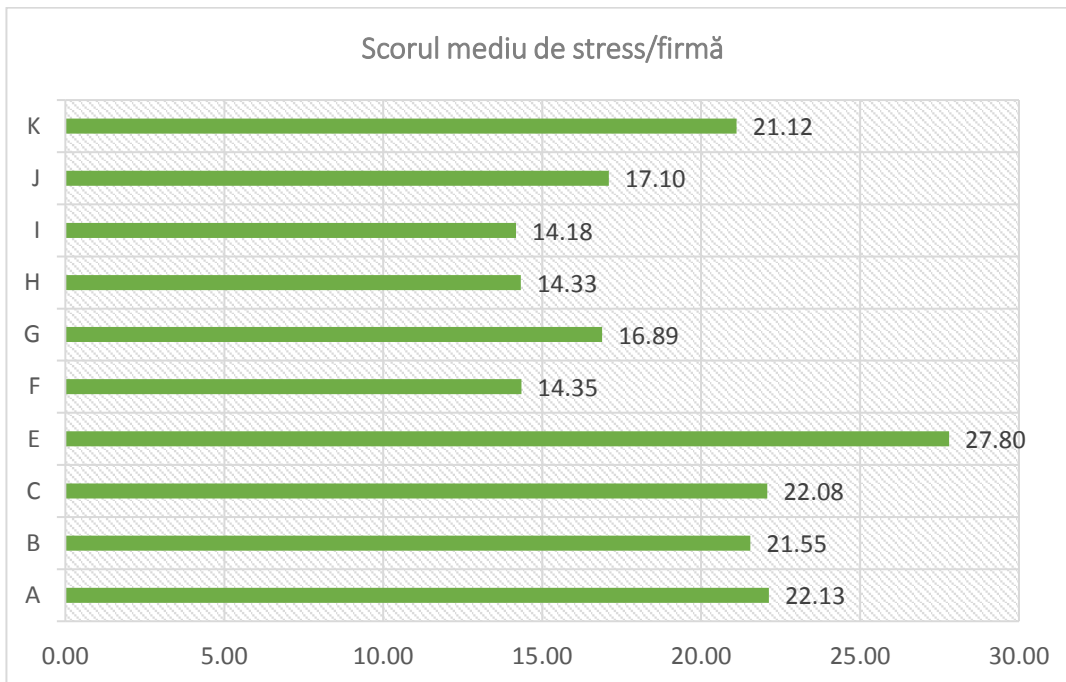
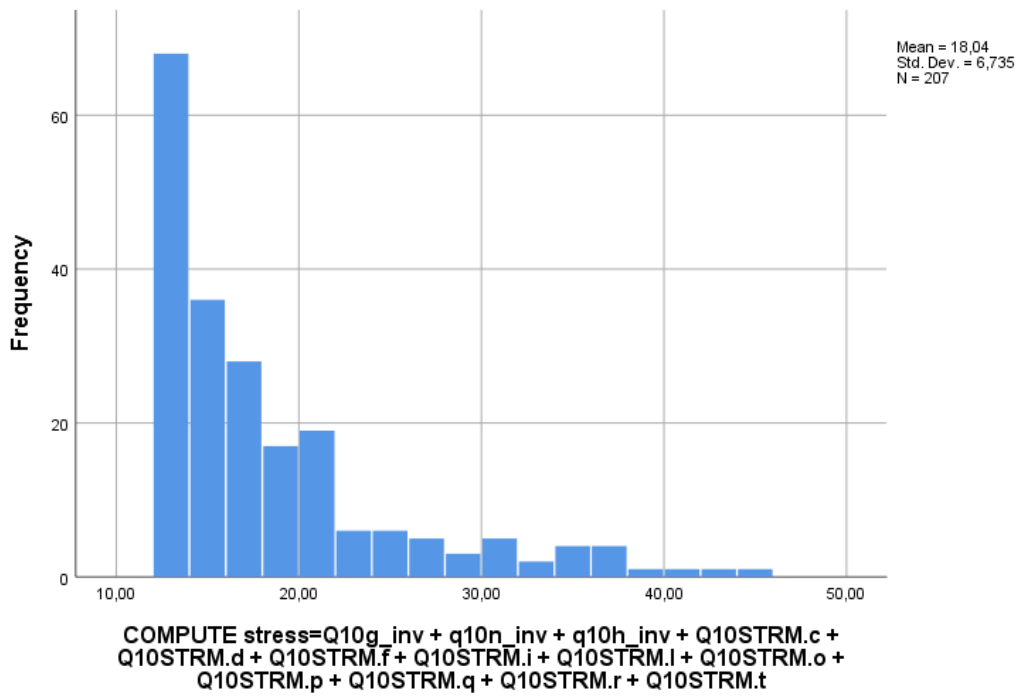
Factor	Itemi cu incarcare>0,4	Eigenvalue (%) / eigen	Semnificatie aprox propusă
1	-A, B, -G, L, M, -N,	35,214%/7,04	Lipsă de siguranță
2	C, D, E, R, Q, S	9,74%/1,949	Presiune
3	-H, I,	6,72%/1,344	Lipsa resurselor/suportului
4	O, P	5,56%/1,1	Discriminare
5	-G, -J, K,	5,23%/1,05	Insecuritate fizică

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.

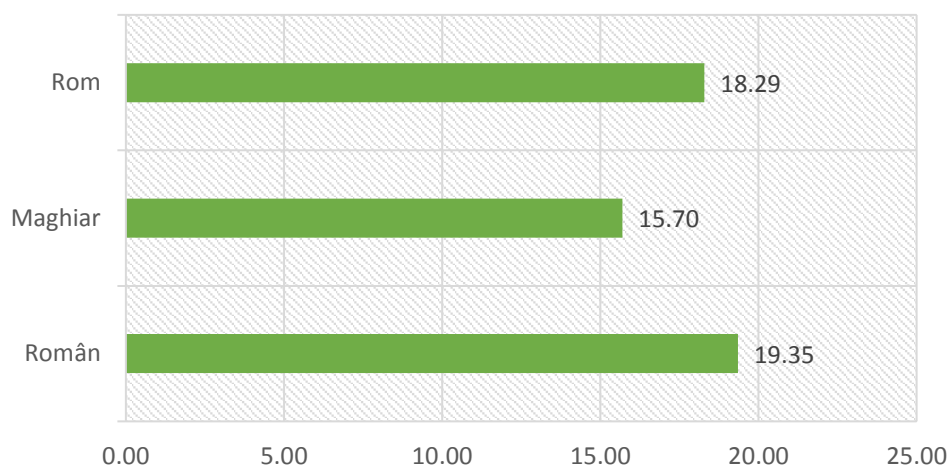
Cu cât scorul este mai mare cu atât stresul resimțit de angajat la locul de muncă este mai mare. Cel mai mare nivel de stres, cu peste o abatere standard peste cel resimțit la alte companii, se înregistrează la compania G.

Nu se înregistrează variații semnificative ale scorului de stres în funcție de etnie și de sector de activitate.

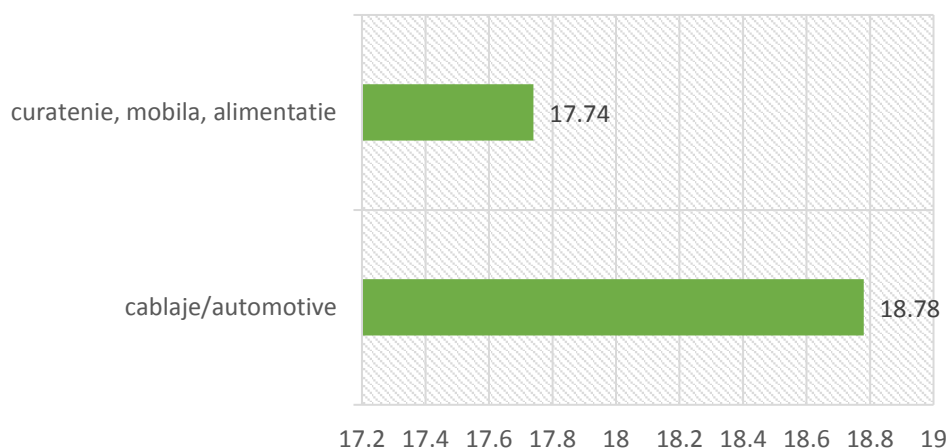




Scoruri medii de stress pe etnii (diferente ne semnificative
între romi și români)



Scoruri medii de stress pe sectoare (diferente
ne semnificative)





Autonomia la locul de muncă

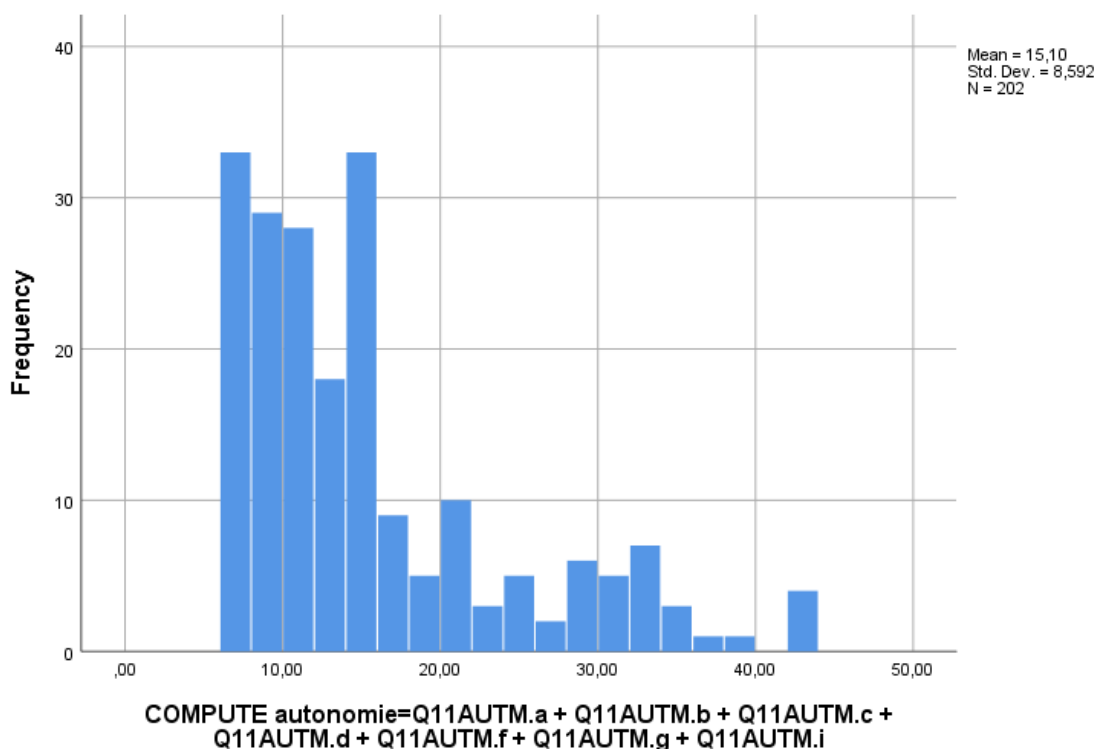
Scala cu 9 itemi de tip Likert. Analizele de dimensionalitate arată că Scala este unidimensională (CFA: 1 factor, KMO-0,933), factorul extras explică 67,8% din varianța totală). Scala finală are 7 itemi (din care au fost eliminați itemii e și h) are alpha 0,941. Datele au 11 cazuri cu valori lipsă.

Cu cât scorul este mai mare cu atât autonomia percepută este mai mare.

Itemii scalei de autonomie la locul de muncă:

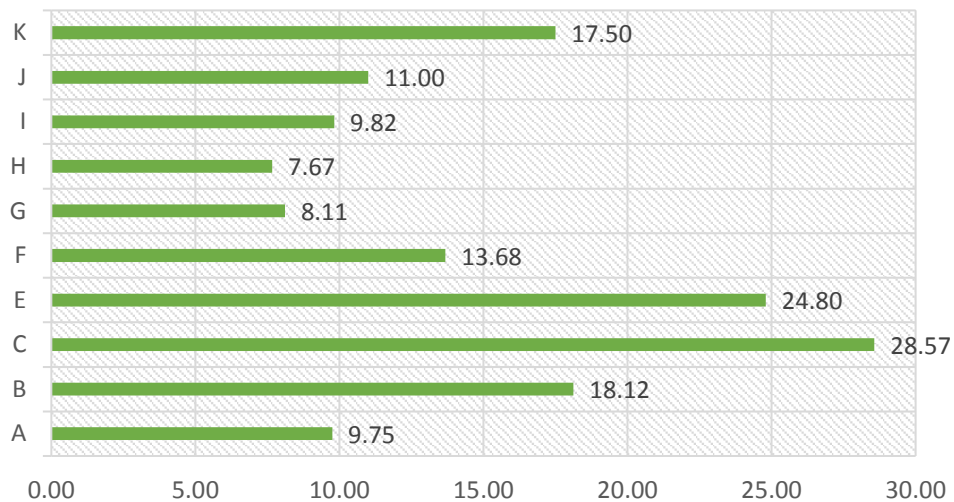
- Sunt lăsat să decid cum să îmi îndeplinesc sarcinile.
- Îmi este permis să îmi aleg procedurile pe care le utilizez pentru îndeplinirea sarcinilor.
- Sunt liber să îmi aleg metodele prin care să îmi desfășor munca.
- Am control cu privire la planificarea muncii mele.
- Munca mea este de așa natură 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 companii, ceea ce reflectă diferențe între sectoare. Autonomia cea mai mare este înregistrată la companiile 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 românii și maghiarii. În același timp, salariații din sectorul automotive/cablaje percep mai puțină autonomie decât cei din celelalte sectoare.

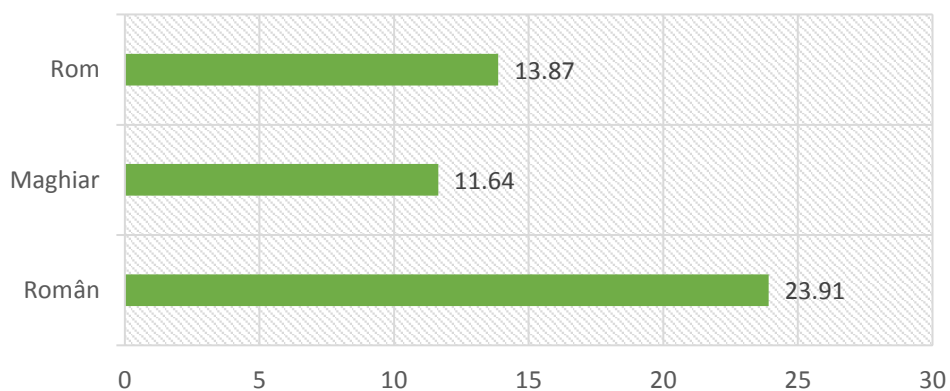


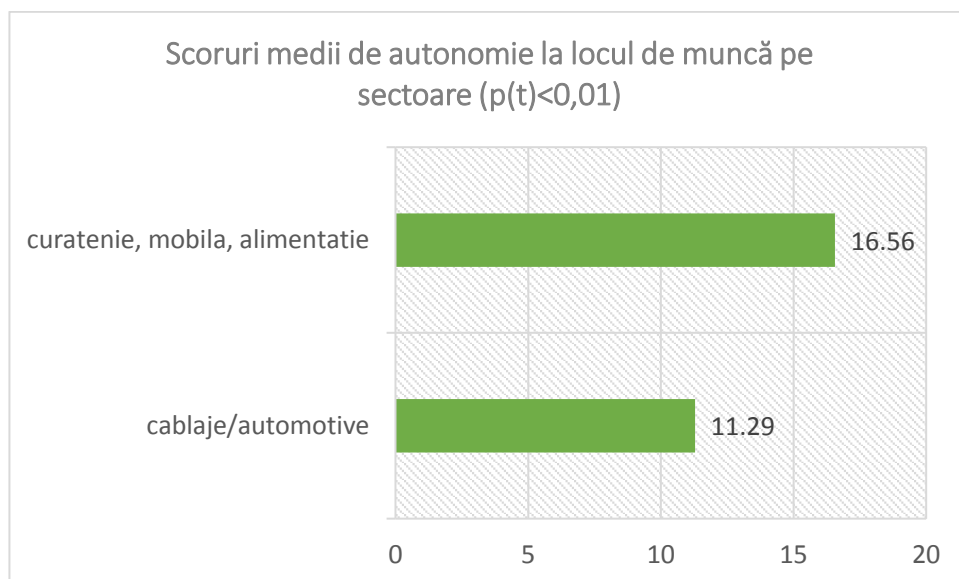


Autonomie la locul de muncă medie/firmă ($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)



Scoruri medii de autonomie la locul de muncă pe etnii
($p(t) < 0,01$)





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

Scala conține în întregime 12 itemi iar datele au înregistrat 7 cazuri cu valori lipsa.

Analizele de dimensionalitate au relevat faptul că scala cu trei dimensiuni ($KMO=0,915$)

- Independenta ($\alpha = 0,824$)
- Timpul liber ($\alpha = 0,928$)
- Munca asidua ($\alpha = 0,830$)

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:

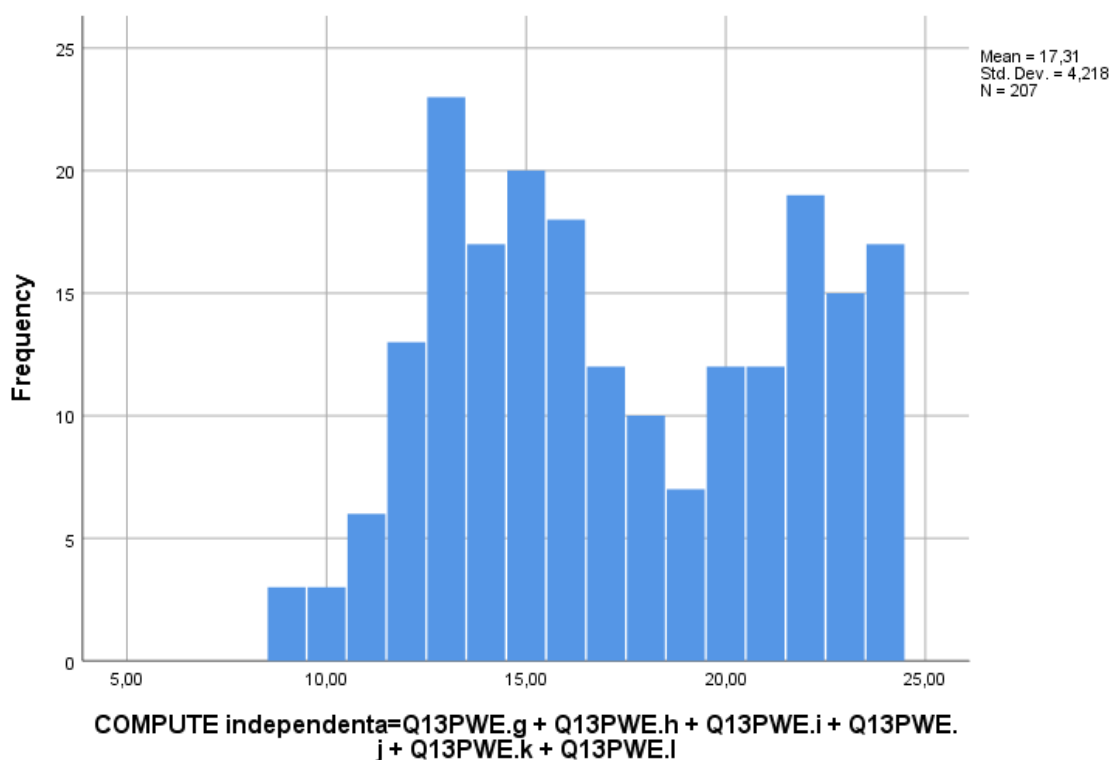
- Cineva care muncește suficient își va aranja o viață îndestulătoare.
- Dacă muncești din greu vei reuși în viață.
- Munca asiduă face oamenii mai buni.

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 companiile A și K sunt scorurile cele mai mari de apreciere a independenței. Compania 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 compania E.

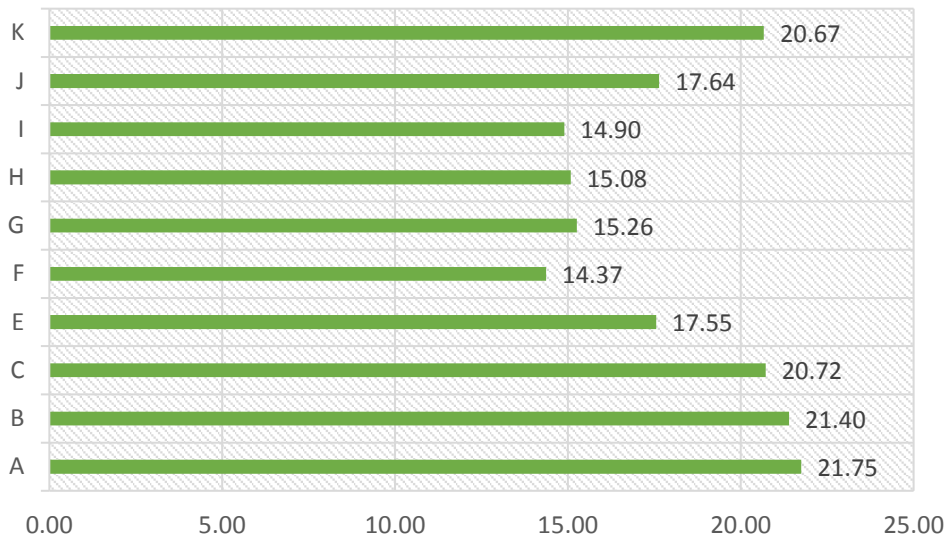
Independența este apreciată semnificativ mai mult de romi și români, comparativ cu maghiarii dar și de cei din sectorul cablaje/automotive. Nu există variație semnificativă a scorurilor medii de apreciere a timpului liber pe etnie și sectoare.

Conform datelor din studiu, angajații de etnie română apreciază semnificativ mai puțin munca asiduă decât romii sau maghiarii iar cei din curățenie, alimentație etc. mai puțin decât cei din cablaje/automotive.

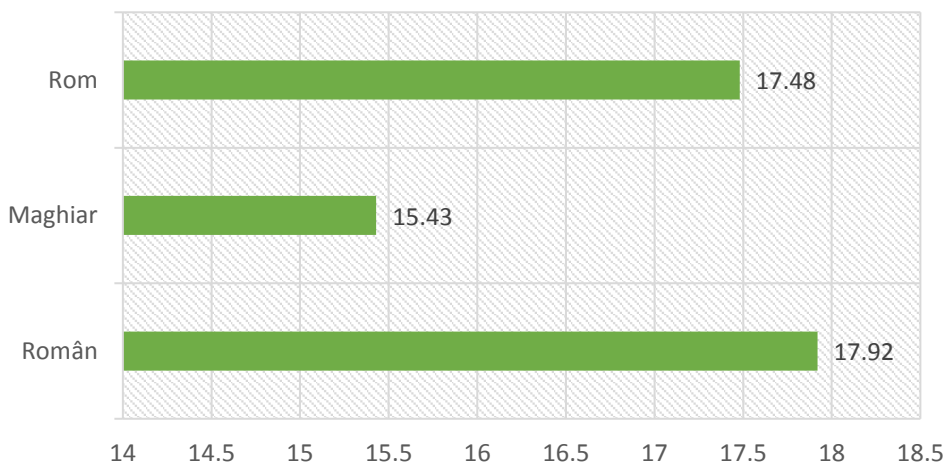




Etica protestantă: scoruri medii de independență/firme
($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)

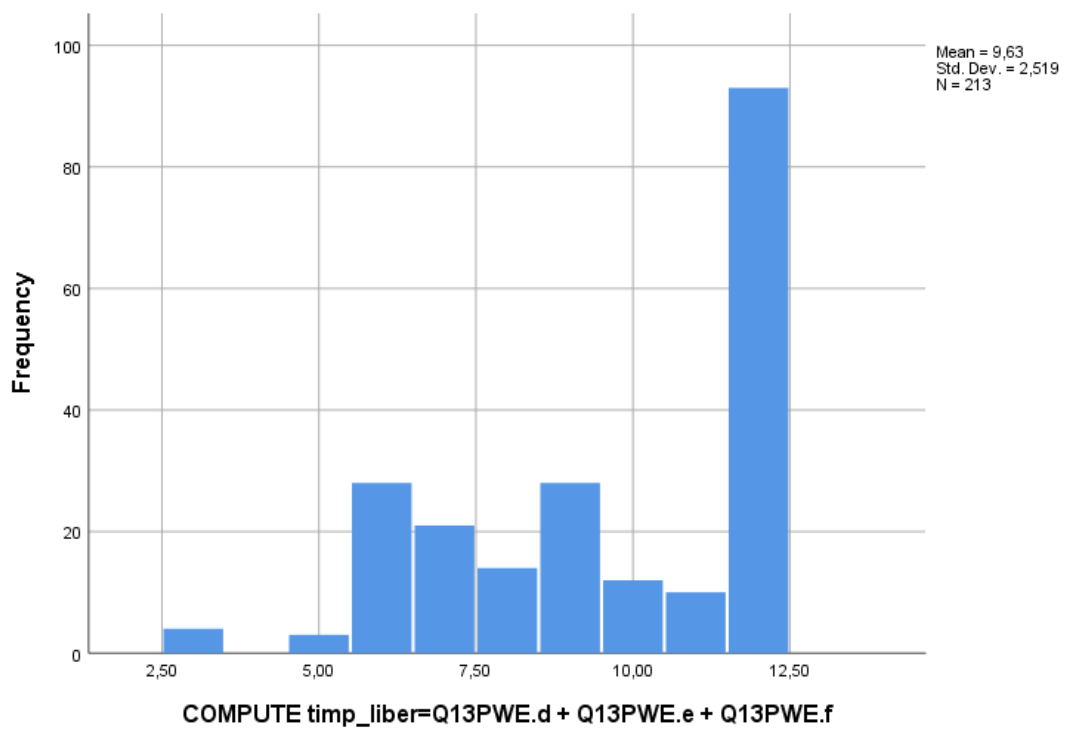
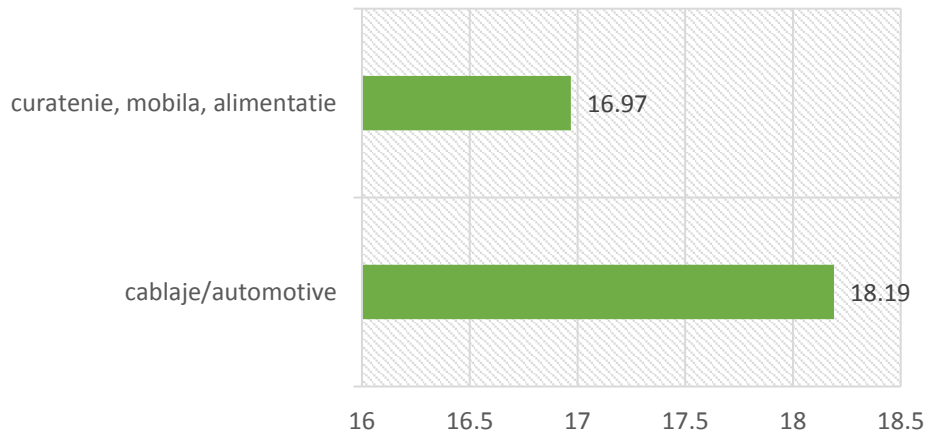


Scoruri medii de apreciere a independenței pe etnii (P(t)
nesemnificativ)



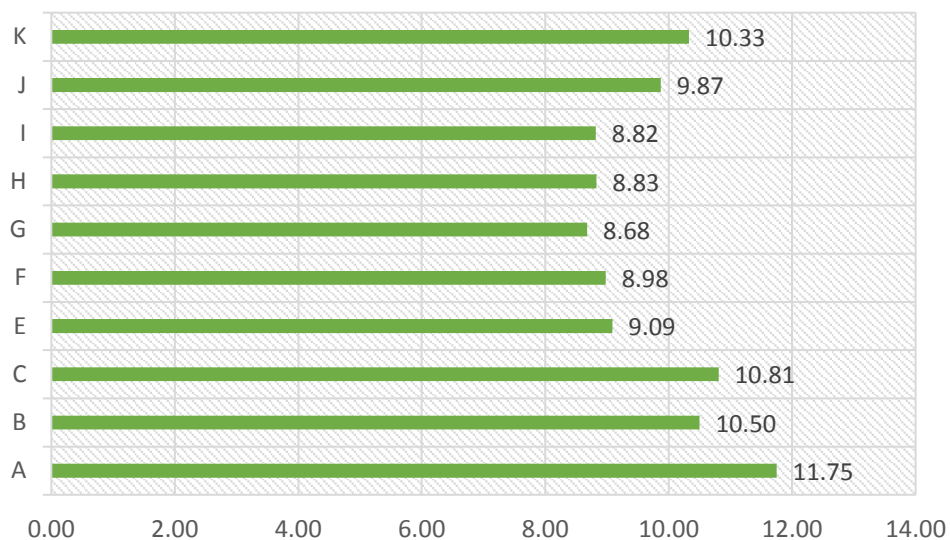


Scoruri medii de apreciere a independenței pe sectoare
($P(t) < 0,1$)

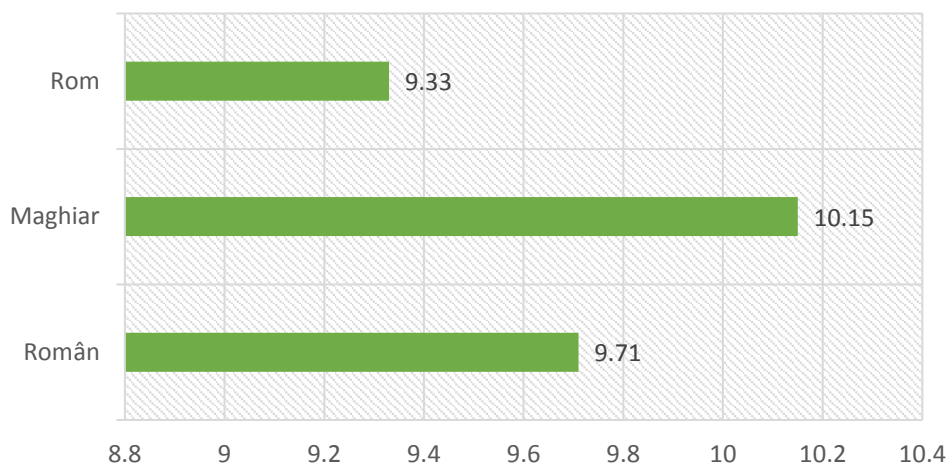




Scoruri medii de apreciere a timpului liber/firme
($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)

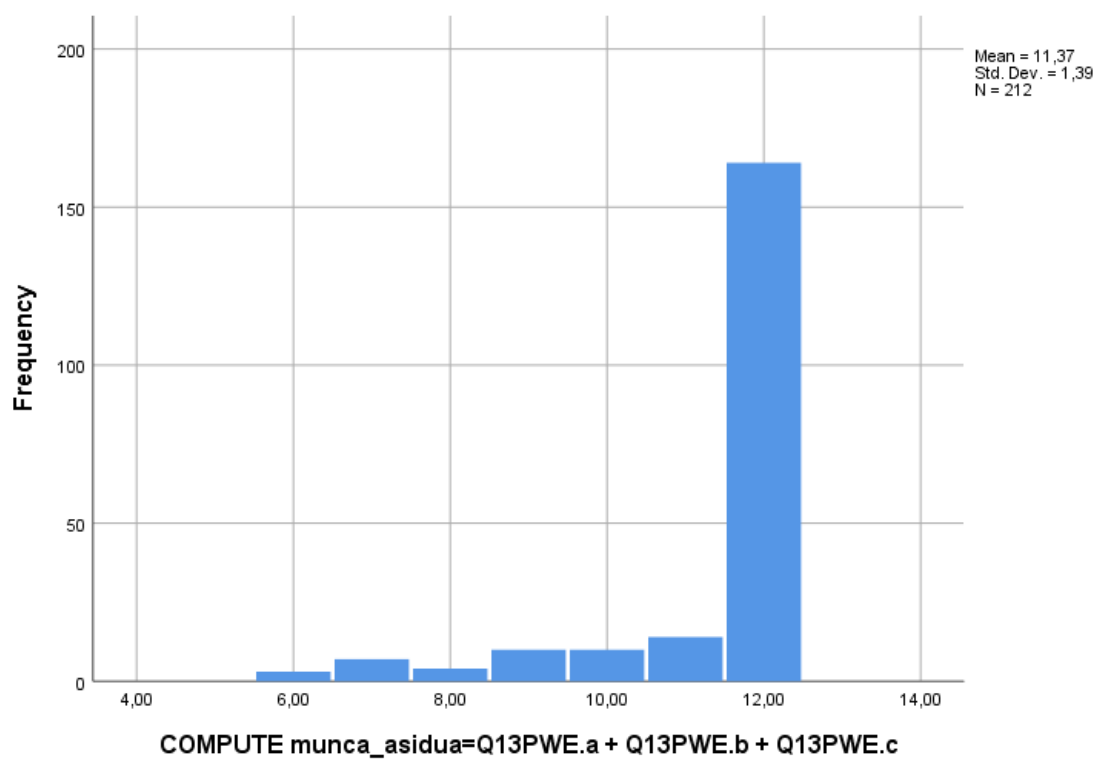
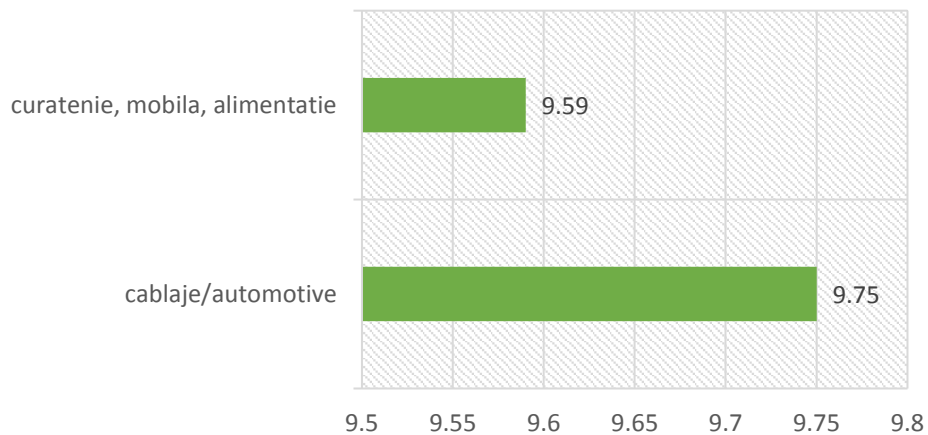


Scoruri medii de apreciere a timpului liber pe etnii ($p(t)$ nesemnificativ)



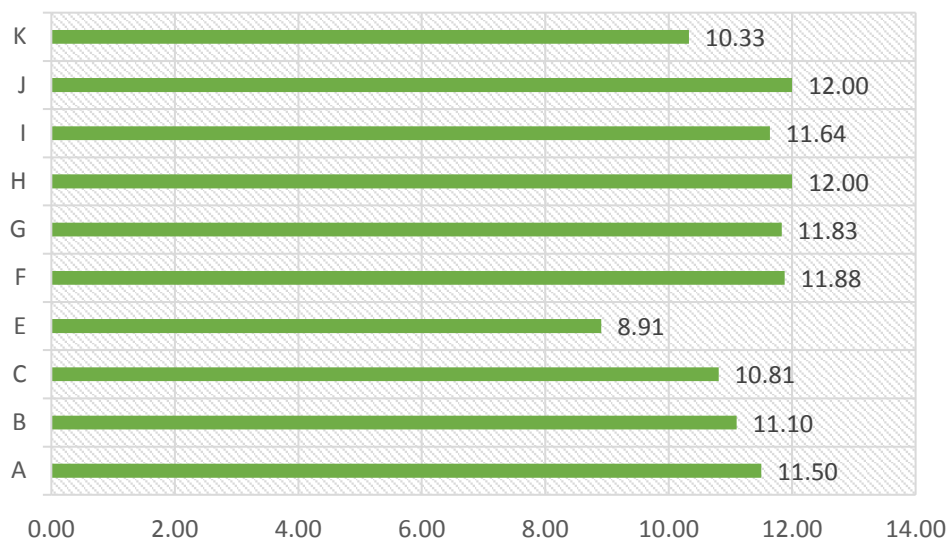


Scoruri medii de apreciere a timpului liber pe sectoare (p(t)
nesemnificativ)

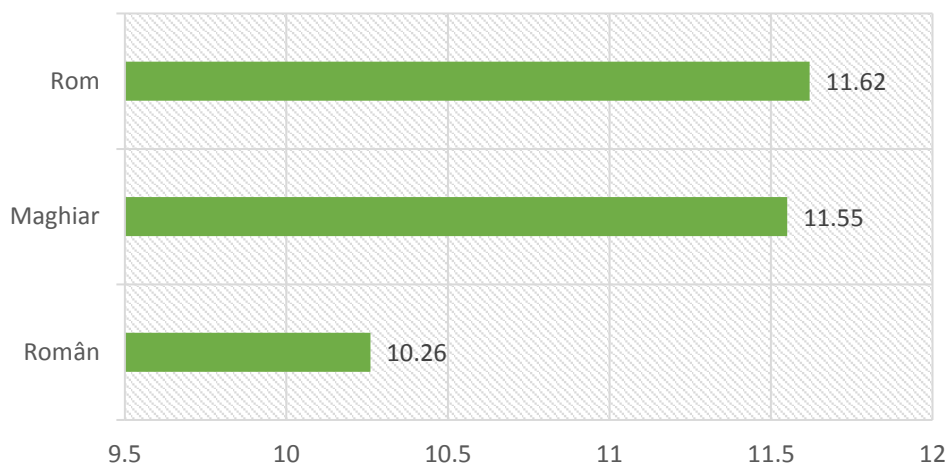




Scoruri medii de apreciere a muncii asidue/firmă
($p(\text{ANOVA}) < 0,01$)

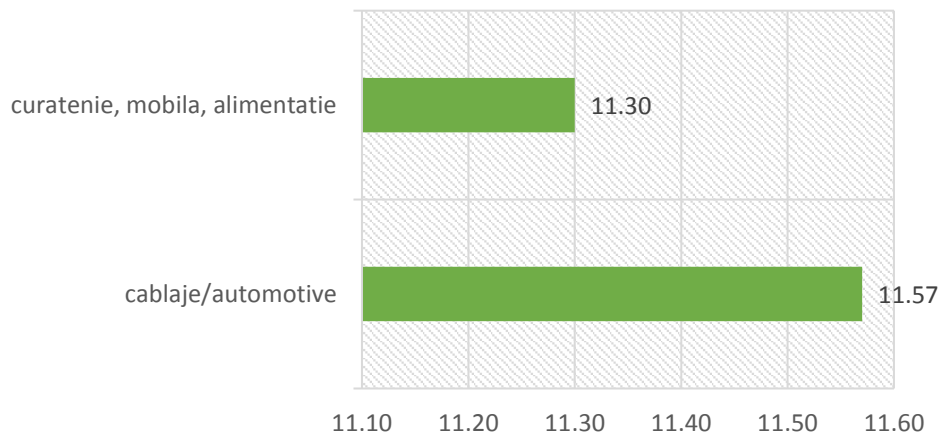


Scoruri medii de apreciere a muncii asidue pe etnii
($p(t) < 0,01$)

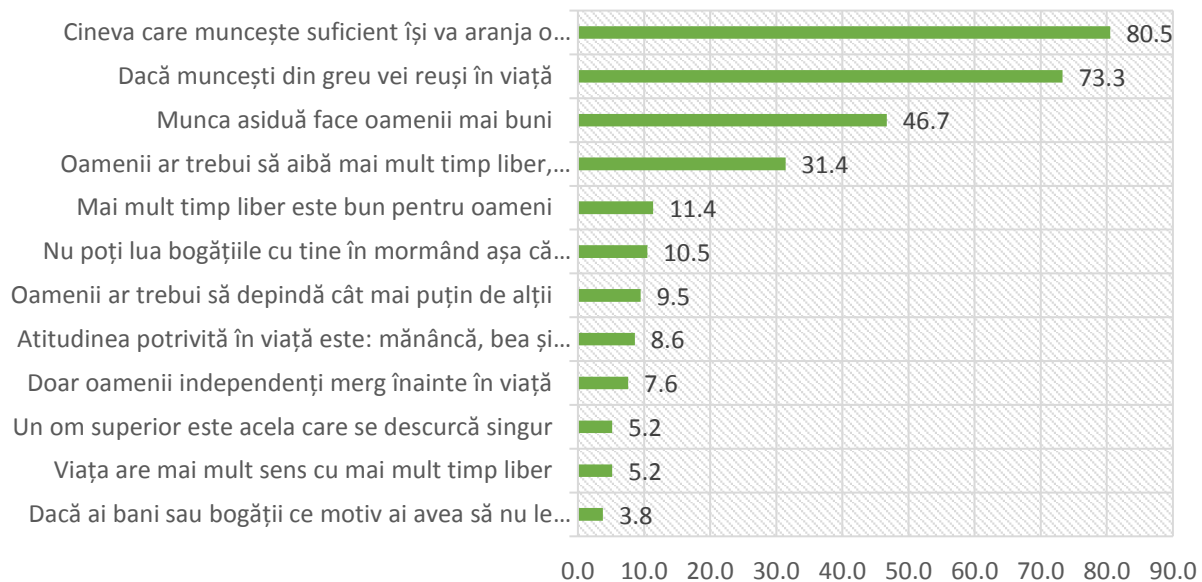




Scoruri medii de apreciere a muncii asidue pe sectoare (p(t)
nesemnificativ)



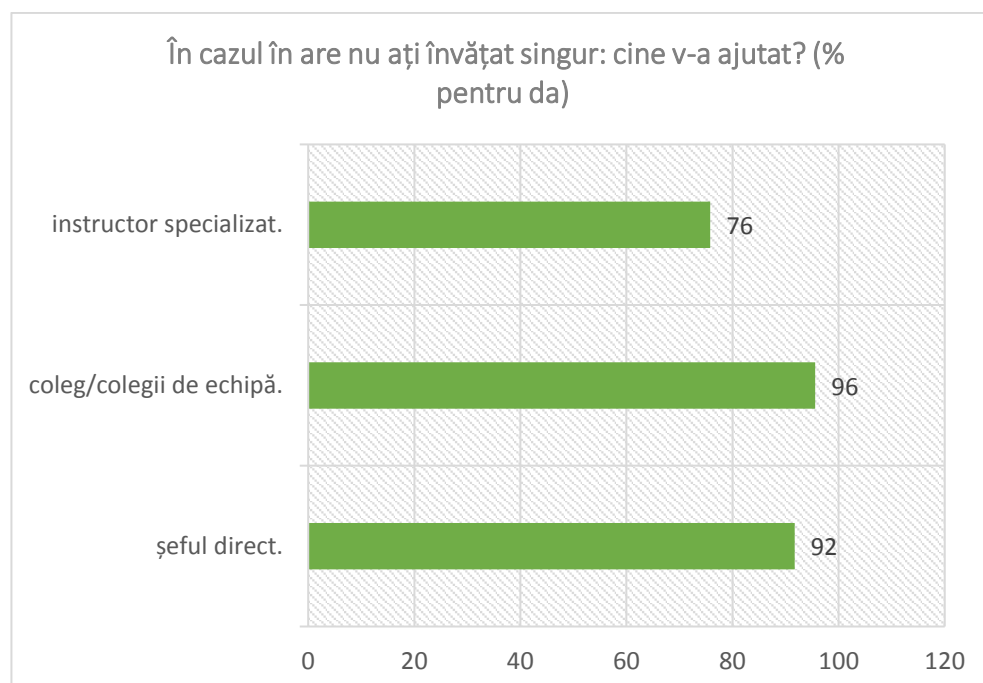
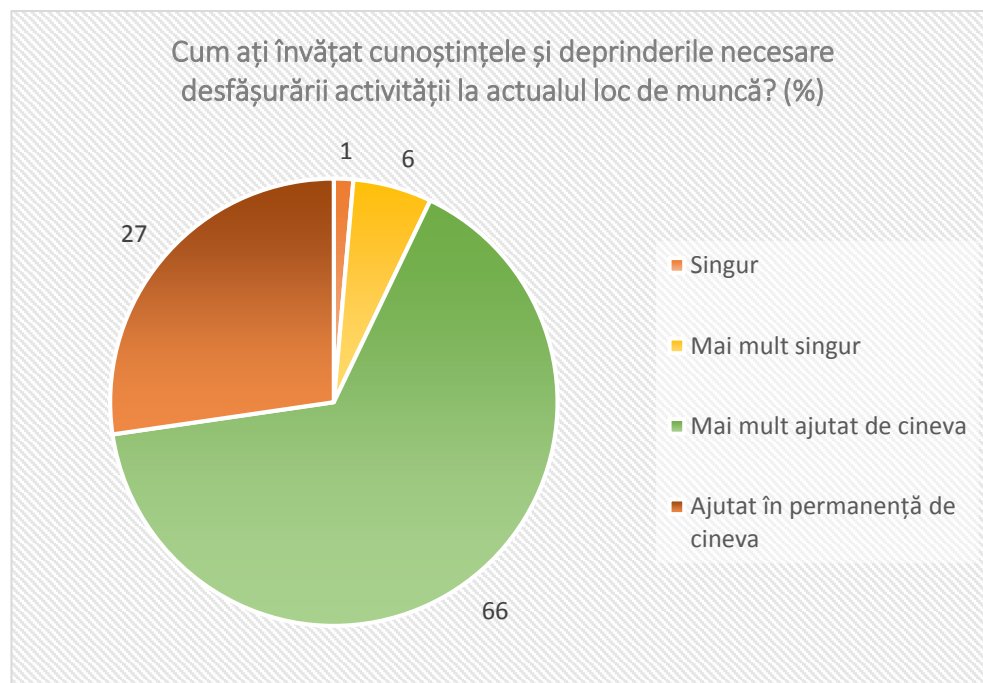
În ce măsură sunteți de acord cu următoarele propoziții referitoare la
importanța muncii și a odihnei în viața d-voastră? Alegeți dintre cele de mai
sus trei care sunt cele mai importante? (întrebare multiplă, 617 de
răspunsuri, % din cazuri)





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.

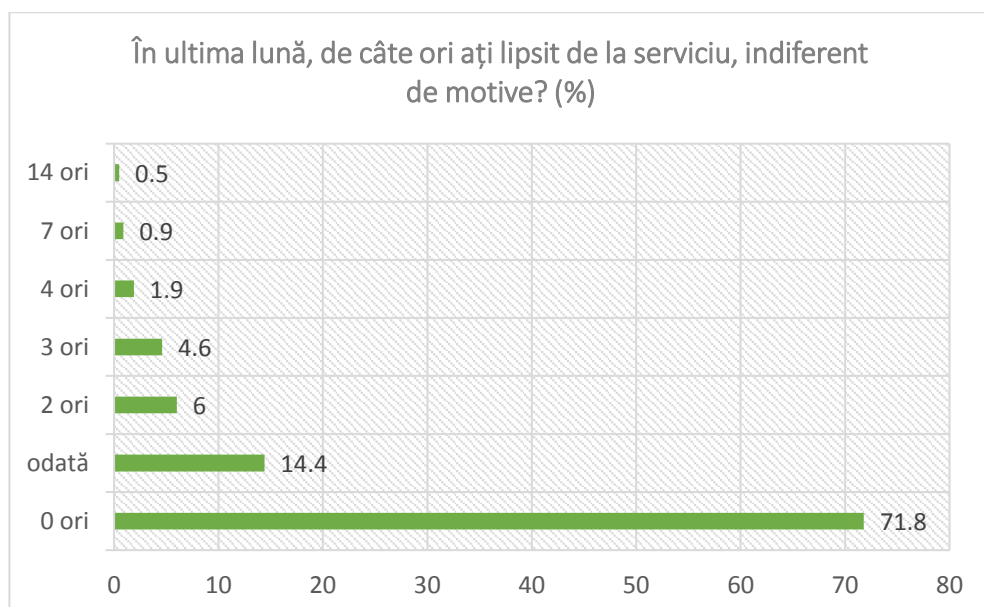
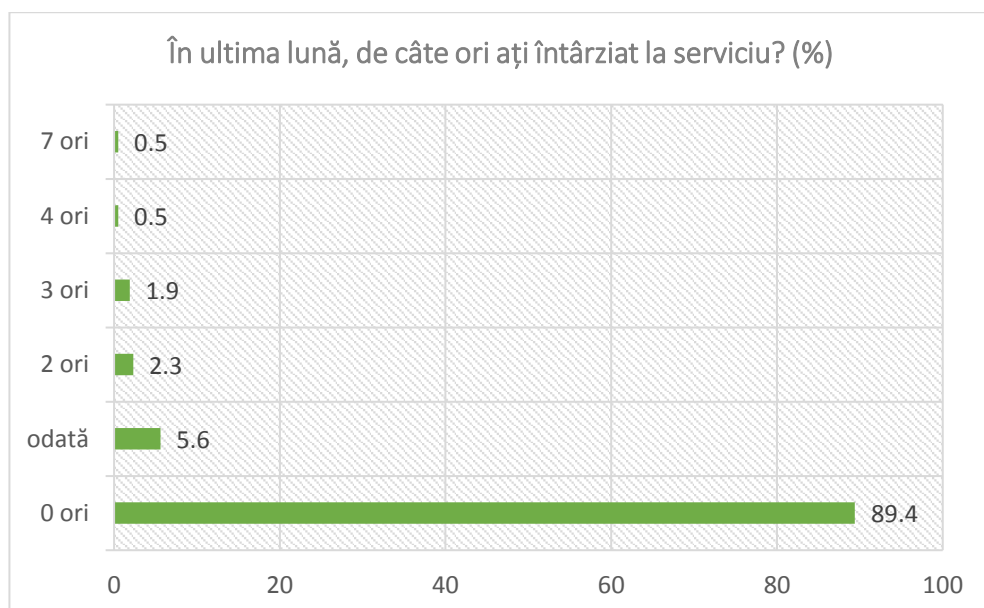




Comportament de căutare a unui alt loc de muncă. Angajament/dezangajament

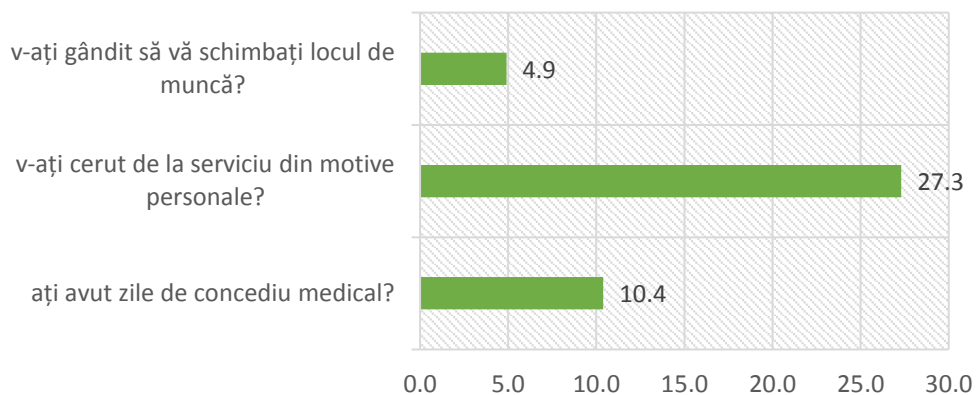
Datele sugerează că între 7-10% din subiecți doresc să părăsească actualul loc de muncă și fac demersuri în acest sens.

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.

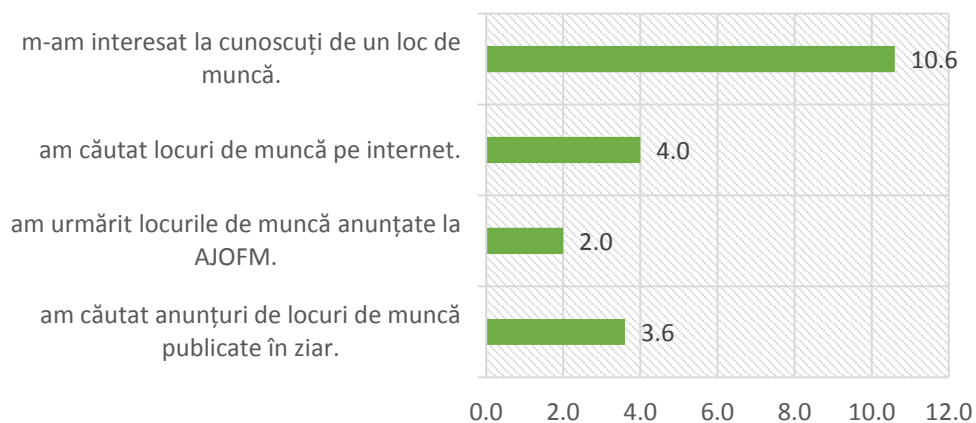




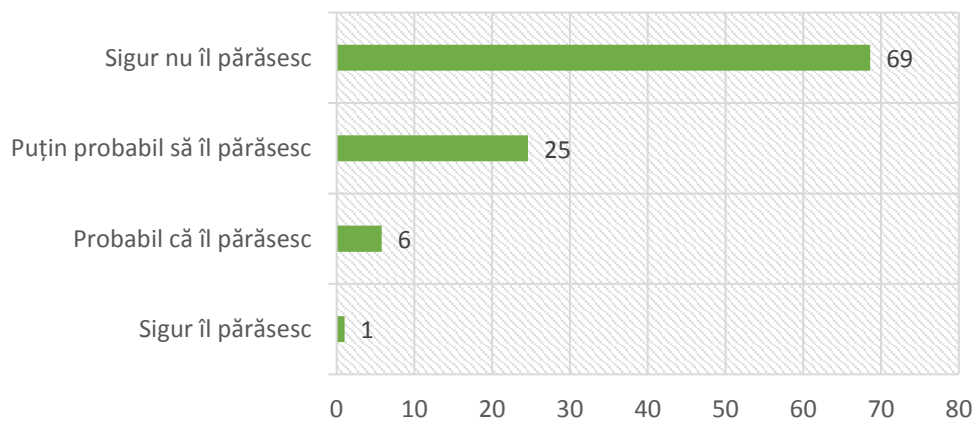
În ultima lună...(% pentru da)



În ultima lună ați făcut următoarele activități pentru a găsi un alt loc de muncă? (% pentru da)



Care este probabilitatea ca în următoarele 6 luni să vă părăsiți actualul loc de muncă? (%)





Scala de căutare activă a unui loc de muncă

Itemi:

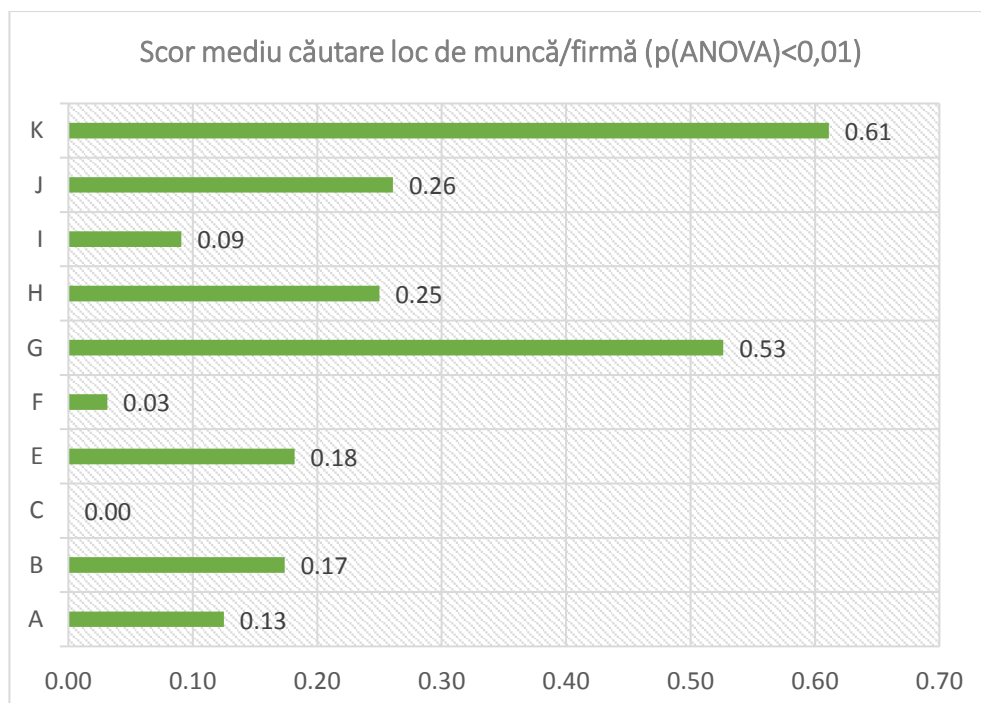
În ultima lună ați făcut următoarele activități pentru a găsi un alt loc de muncă?

- 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:

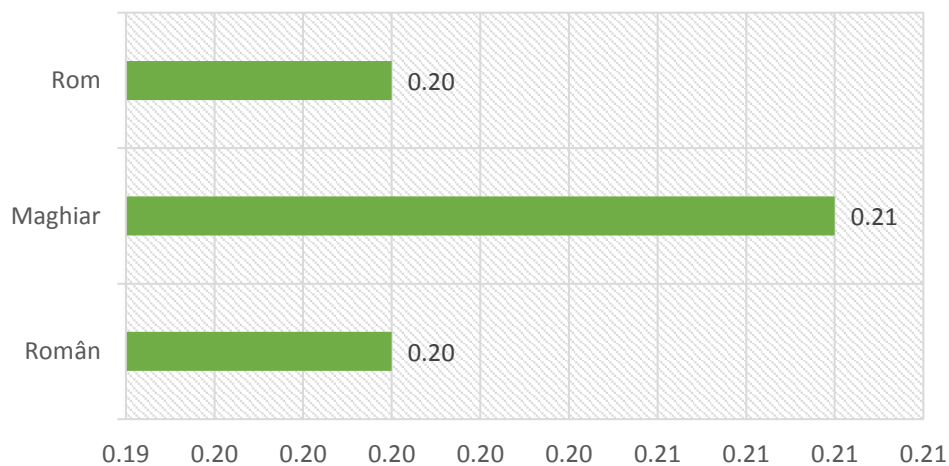
- Minim=0, maxim = 4
- 20 de cazuri lipsă
- Alpha=0,750
- 89,8% - scor 0
- 11 persoane (5.1%) – scor 1
- 10 persoane (4.6%) – scor 2-3
- 1 persoană – scor 4

Scorul de căutare a unui loc de muncă variază semnificativ între firme dar nu și între etnii sau între sectoare. Cele mai mari scoruri de căutare activă a unui loc de muncă se înregistrează la companiile G și K.

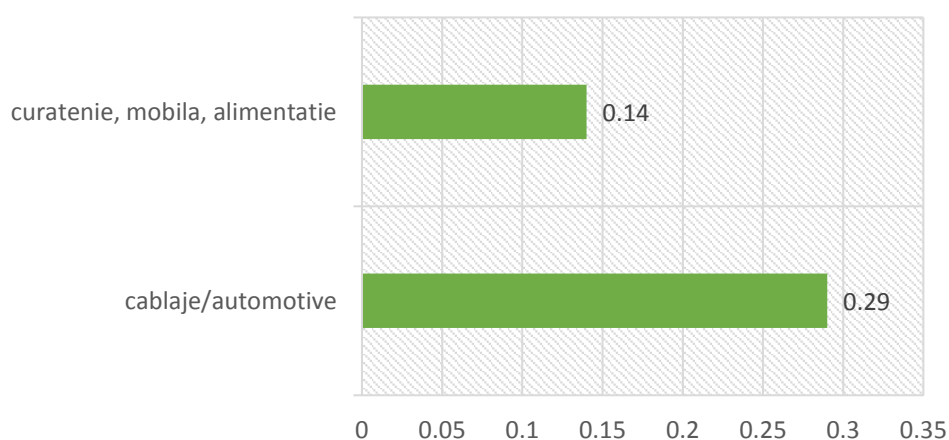




Scorul mediu de căutare a unui loc de muncă pe etnii (p(t)
nesemnificativ)



Scoruri medii de căutare a unui loc de muncă pe sectoare
(p(t) nesemnificativ)





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 – din 216 cazuri 194 (89.8%) 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.



Cu excepția vârstei, toate celelalte variabile au parametru nesemnificativ. Modelul de regresie simplu al variabilei dependente în funcție de apartenența sau nepartenența la categoria sub 30 de ani are R^2 Nagelkerke de doar 0,06.

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	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.

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

Doar 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 caută loc de muncă (la o probabilitate de cutoff de 0,2 calculată pe baza funcției logistice).

Variabile	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
angajament_afectiv	-,208	,049	18,002	1	,000	,812
angajament_constant	-,120	,044	7,545	1	,006	,887
stress	,097	,040	5,826	1	,016	1,102
Constant	3,358	1,785	3,539	1	,060	28,731

Ambele scoruri de angajament reduc probabilitatea căutării unui loc de muncă. Angajamentul afectiv are un impact mai puternic, 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 stres duce la creșterea probabilității de a căuta loc de muncă raportat la evenimentul contrar cu 10,2%.



Concluzii

Căutarea unui loc de muncă în cazul subiecților investigați este un fenomen fără o puternică determinare structurală. Există totuși o probabilitate de 3 ori mai mare de căutare a unui loc de muncă de către salariații cei mai tineri.

Variabilele socio-demografice au însă un impact mult mai semnificativ asupra variabilei dependente, modelul final având coeficienți de adecvare foarte buni ceea ce confirmă validitatea predictivă a modelului testat. Cel mai economic model este unul care prezice riscul de căutare a unui loc de muncă prin trei scoruri: angajament afectiv, angajament constant și stressul de la locul de muncă.



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.

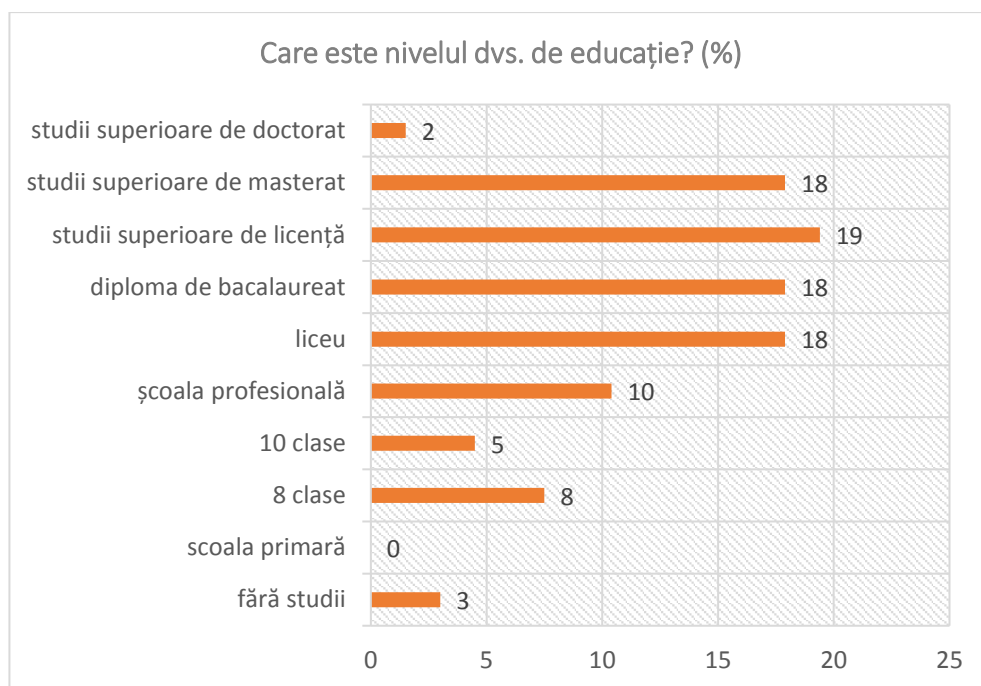
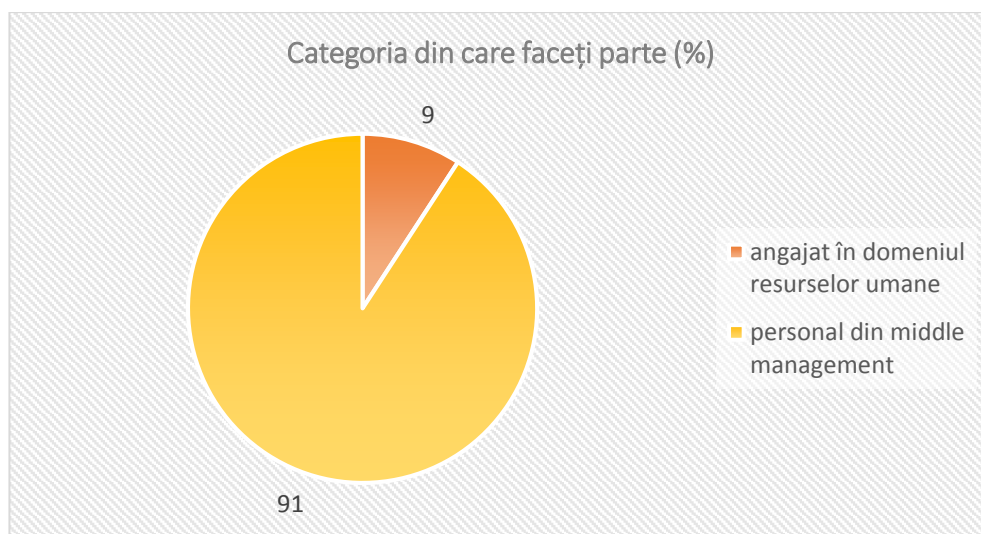
Descrierea eșantionului

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

74 de subiecți, angajați ai 10 firme – din județele Cluj și Bihor.

Cazurile: angajați din poziții de middle management și responsabili de resurse umane. 43 (58%) din aceștia sunt angajați în companii din sectorul pieselor de automobile și cablajelor pentru industria auto iar restul în întreprinderi de salubritate, fabricarea mobilei sau industria alimentară. Întrucât numărul de subiecți este corelat cu cel al angajaților de acest tip și, probabil, cu numărul total de angajați, se poate deduce că firmele din sectorul pieselor auto sunt semnificativ mai mari ca număr de angajați decât cele din cealaltă categorie.

Firma	N	Column N %
A	25	33,8
E	14	18,9
B	10	13,5
H	8	10,8
F	7	9,5
K	4	5,4
C	3	4,1
G	1	1,4
I	1	1,4
J	1	1,4



Rezultate

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. 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.

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 stagiul de formare este de sub 10%.

Evaluarea personalului

Aproape în toate companiile 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 subiecții consideră problema fluctuației de personal ca fiind gravă. Și mai mare este ponderea celor care consideră dificilă recrutarea de personal de execuție în companie (68,9%).

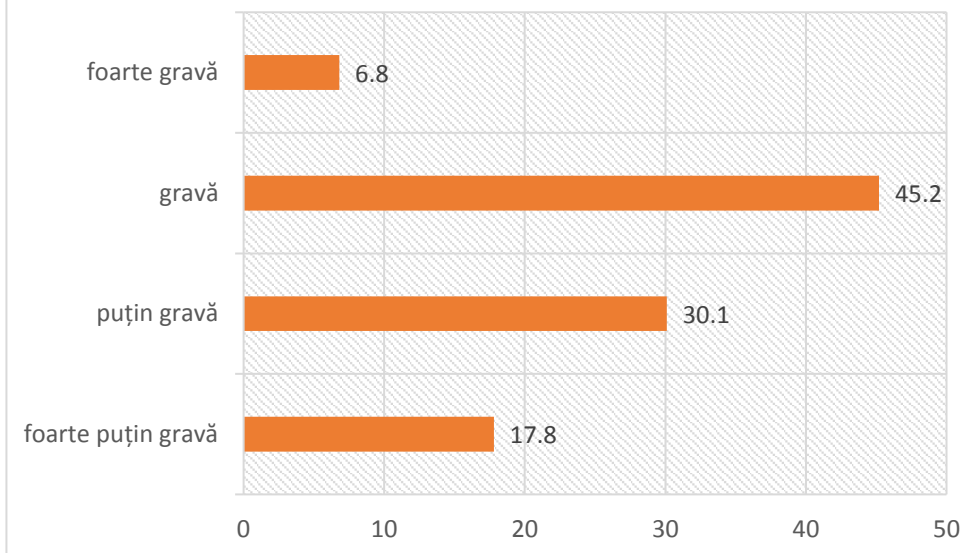
Principalul indiciu folosit pentru a identifica angajații care intenționează să părăsească compania este nivelul lor de implicare (angajamentul). Pentru a evita acest deznodământ managerii apelează cel mai frecvent la conversații de tip consiliere sau motivaționale. Mai rar se ajunge la creșteri salariale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

În cazul plecării personalului doar jumătate dintre subiecți declară că se aplică interviuri de exit în care sunt acoperite toate temele incluse în chestionar. 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.

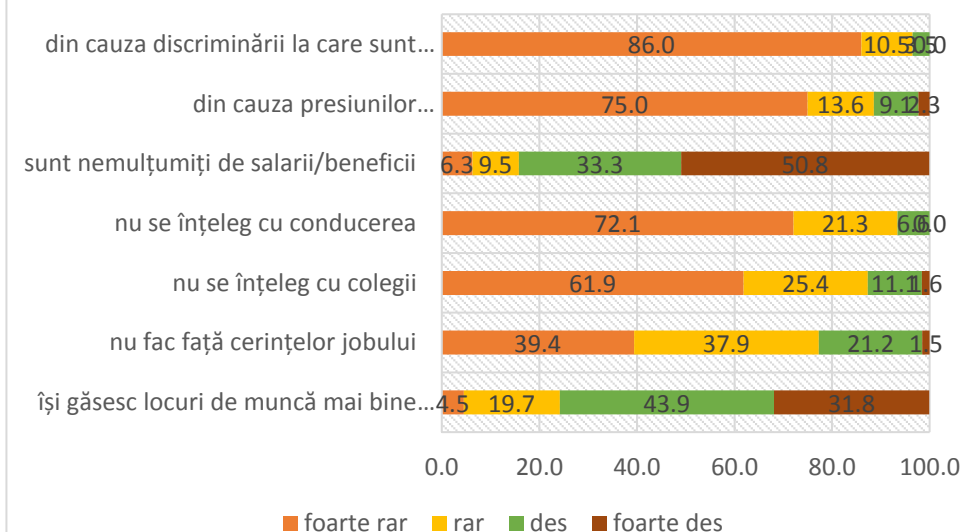


Grafice

În opinia dvs. cât de gravă este problema fluctuației de personal în companie? (%)

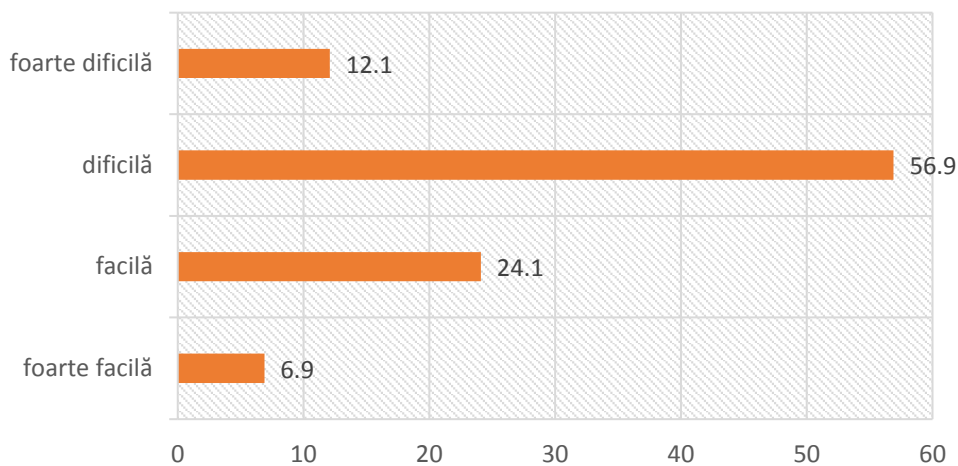


Care sunt, din experiența dvs., motivele pentru care angajații cu atribuții de execuție părăsesc compania ?

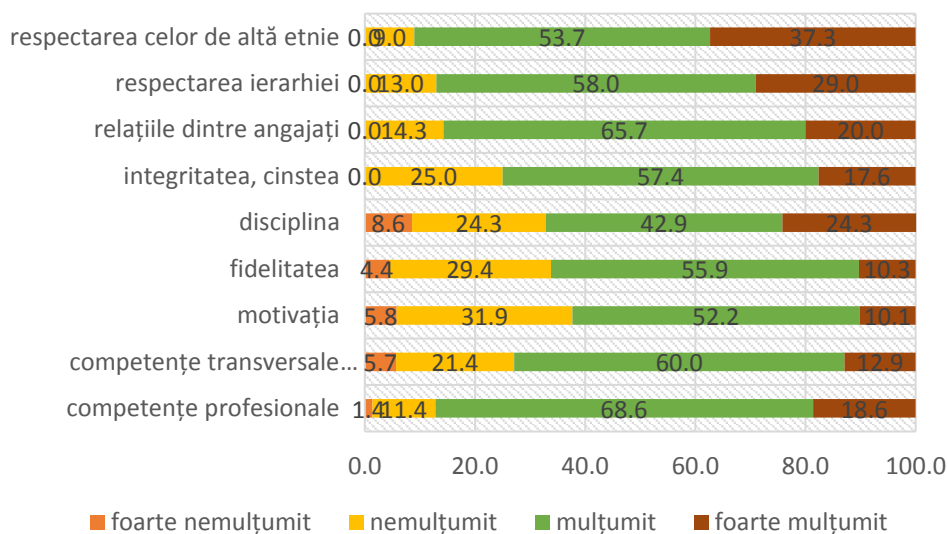




În opinia dvs. cât de dificilă este recrutarea de personal de execuție în companie?

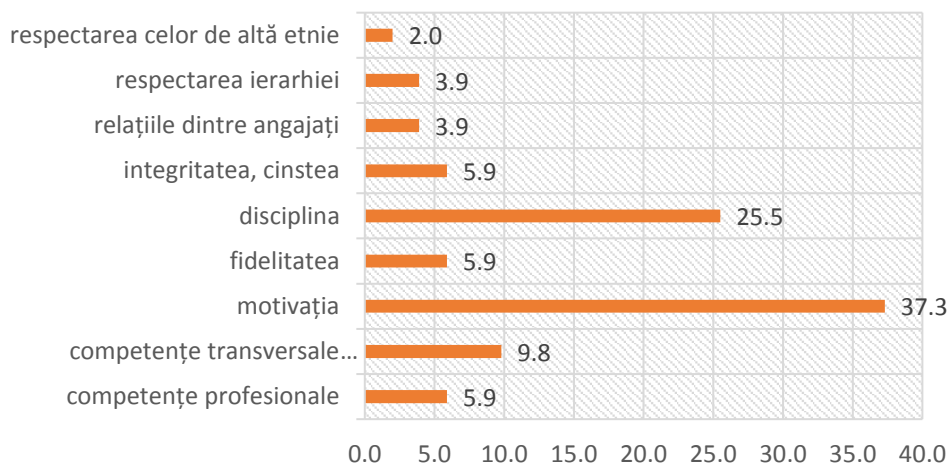


Cât de mulțumit sunteți de următoarele caracteristici ale personalului de execuție din companie (%)

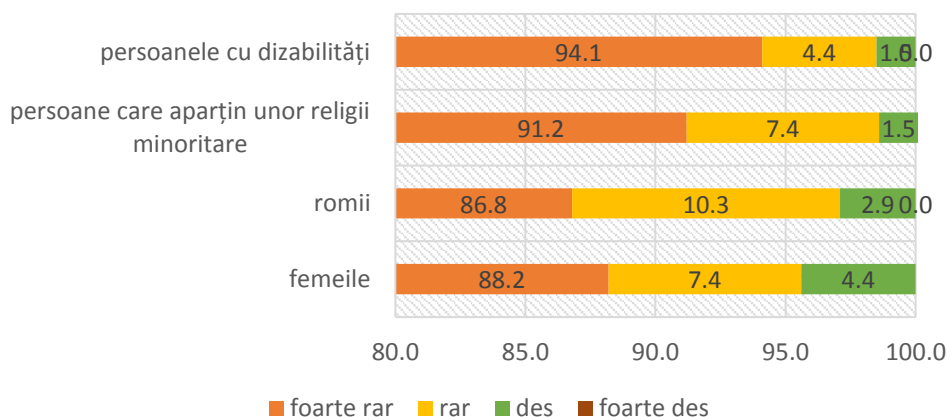




De care dintre aspectele de mai sus sunteți cel/cea mai nemulțumit(ă)?

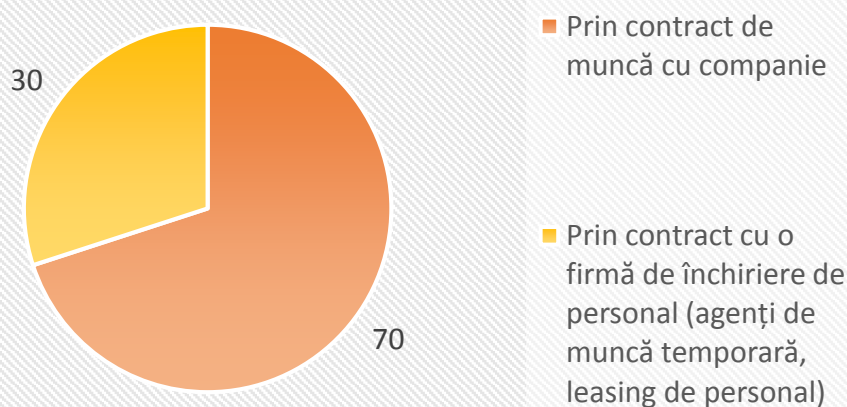


În opinia dvs., în compania dvs. există situații în care următoarele categorii de persoane se pot simți marginalizate, excluse ? (%)

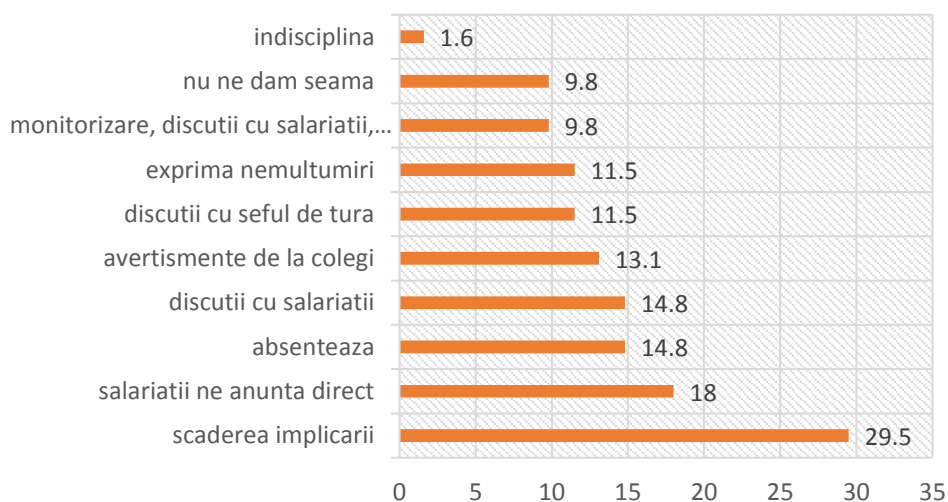




În companie cum faceți cel mai frecvent angajarea
personalului de execuție? (%)

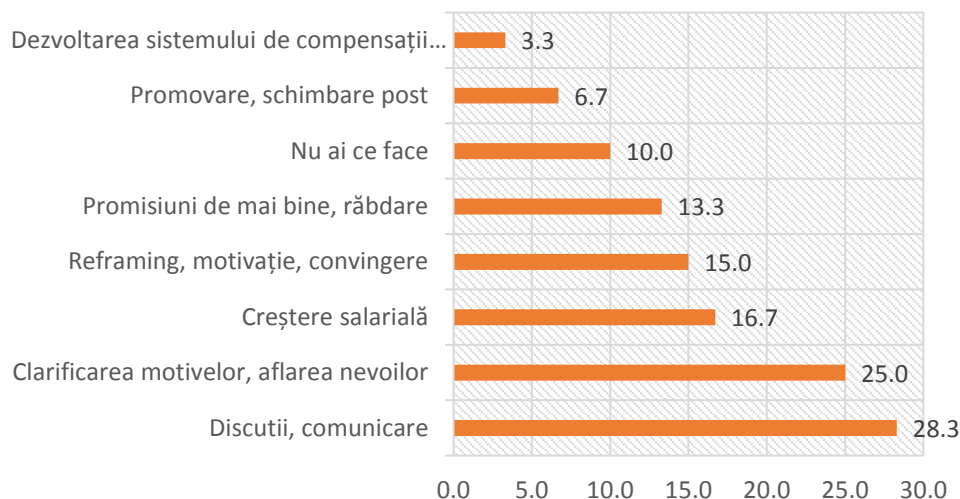


Care sunt modalitățile prin care identificați angajații care
intenționează să părăsească compania? (răspuns deschis
multiplu, % din răspunsuri)

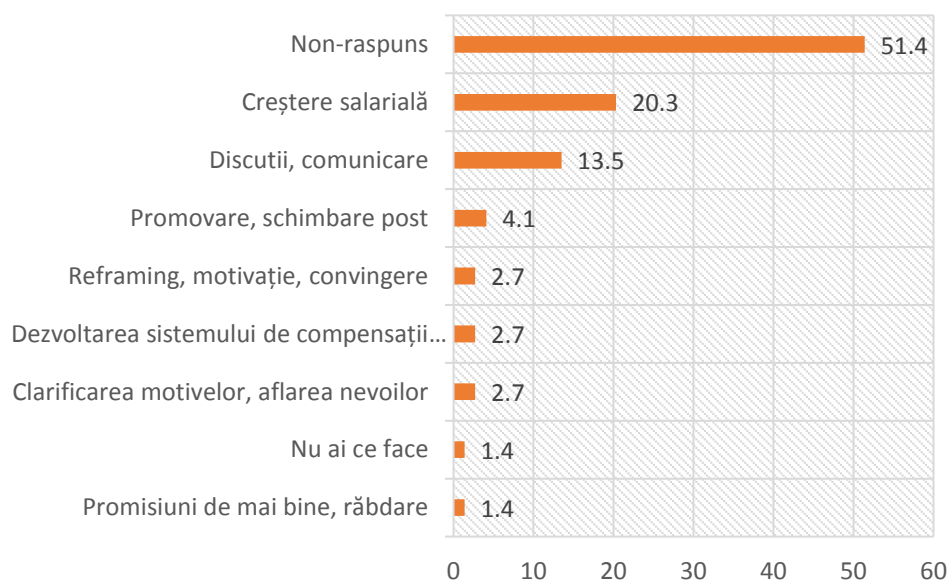




Care sunt modalitățile prin care încercați să determinați angajații ce intenționează să părăsească compania să se răzgândească? (răspuns deschis multiplu, % din răspunsuri)

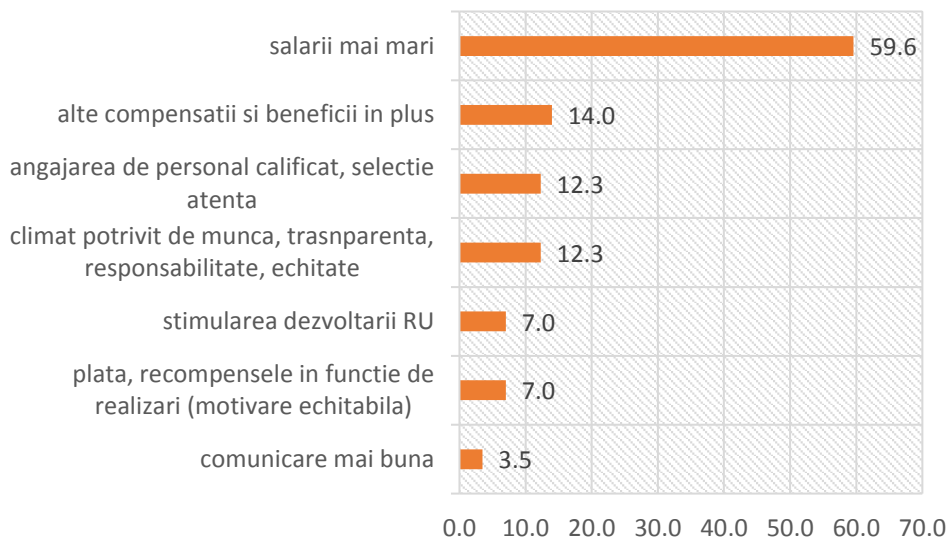


Care dintre aceste modalități este cea mai eficientă? (%)

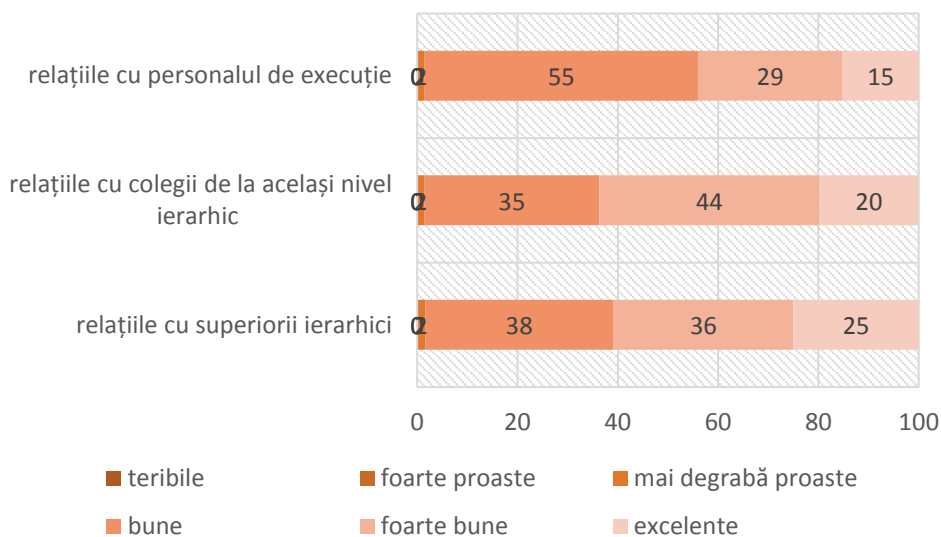




Ce ar trebui făcut, în opinia dvs. pentru ca fluctuație
personalului să se reducă semnificativ în compania dvs.? (%)

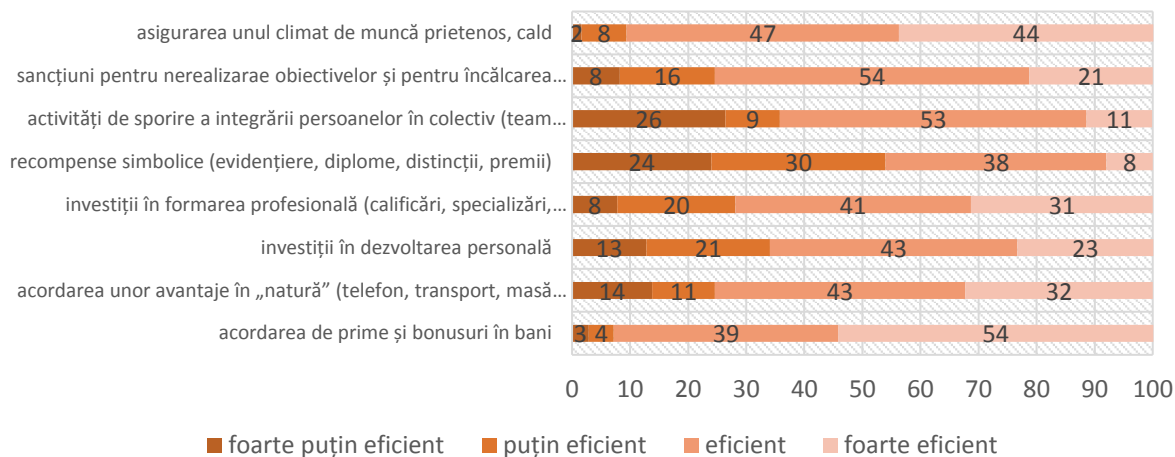


Cum evaluați relațiile dvs. din companie (%) –la fiecare
categorie variantele negative însumează 2%

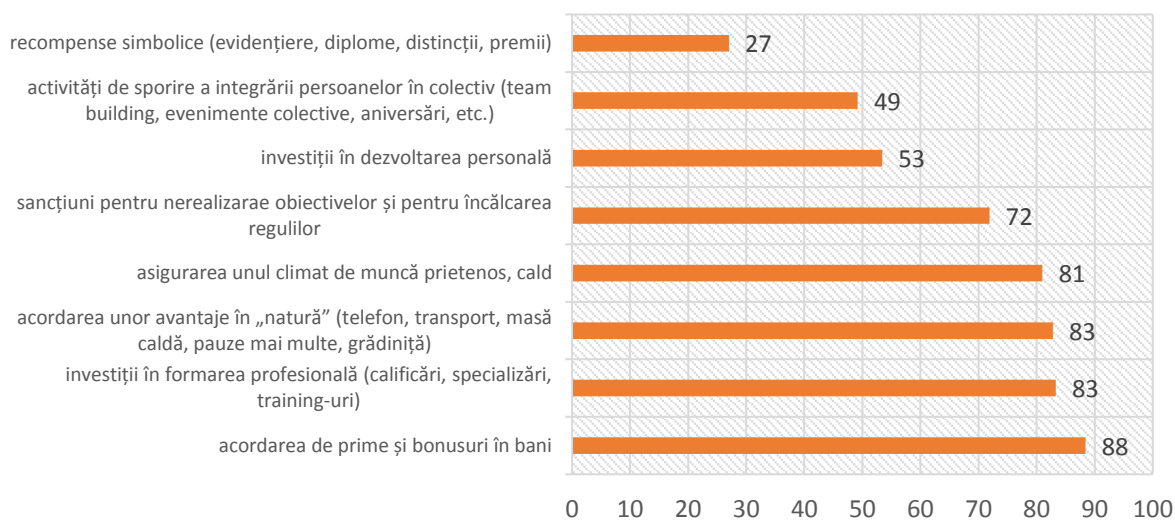




Care din următoarele modalități de motivare sunt cele mai eficiente în relație cu personalul din echipele din întreprinderea dvs. (%)

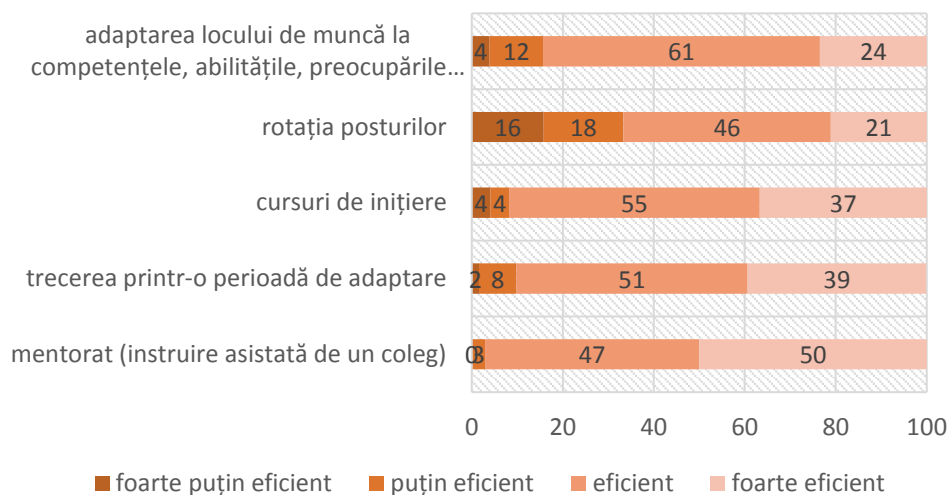


Care dintre aceste modalități de motivare le aplicați în întreprinderea dvs. (% pentru aplicam)

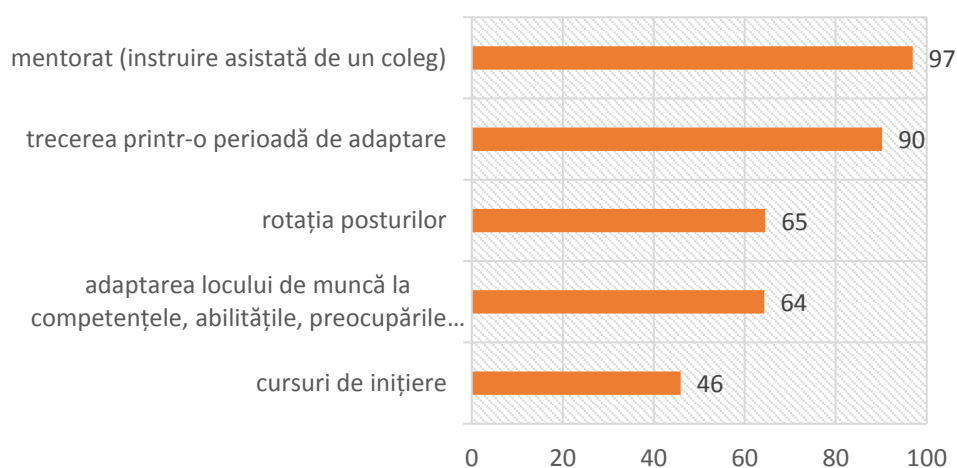




Cât de eficiente sunt următoarele modalități de
introducere/inducție a noilor angajați în echipele de
muncitori din întreprinderea dvs. (%)

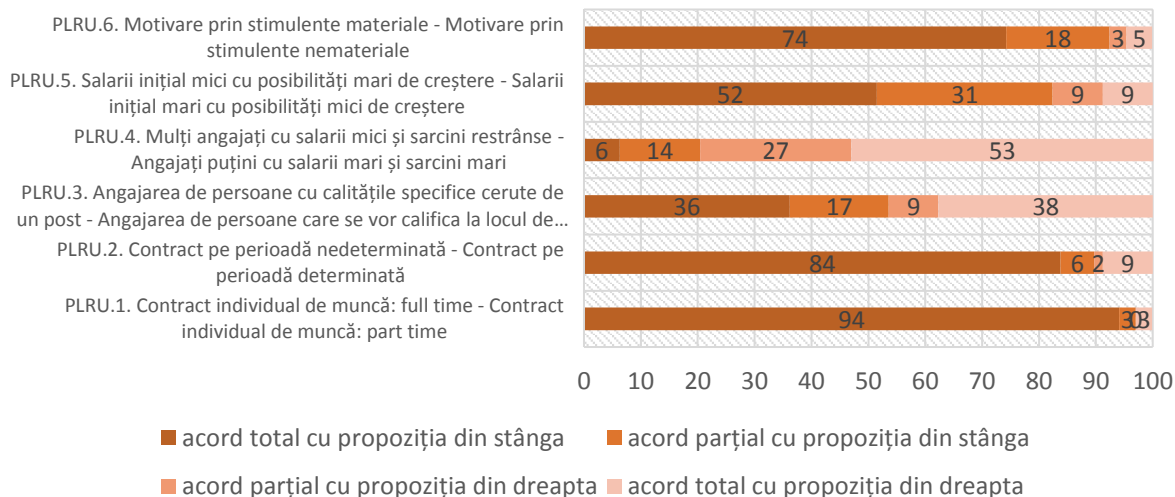


Care dintre aceste tehnici le aplicați în întreprinderea dvs.?
(% pentru aplicam)

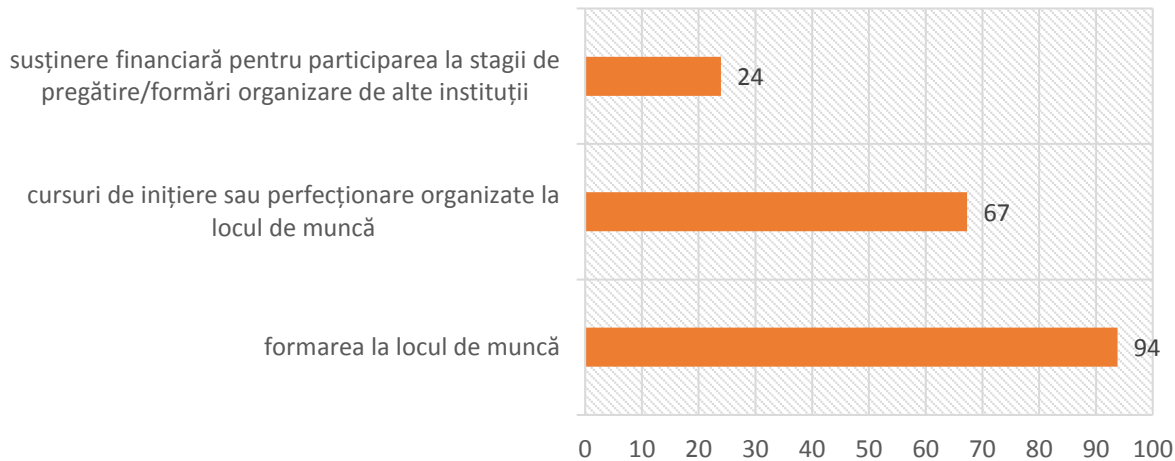




În opinia d-voastră, care din următoarele politici de resurse umane sunt mai eficiente în gestionarea personalului din compania d-voastră? (%)

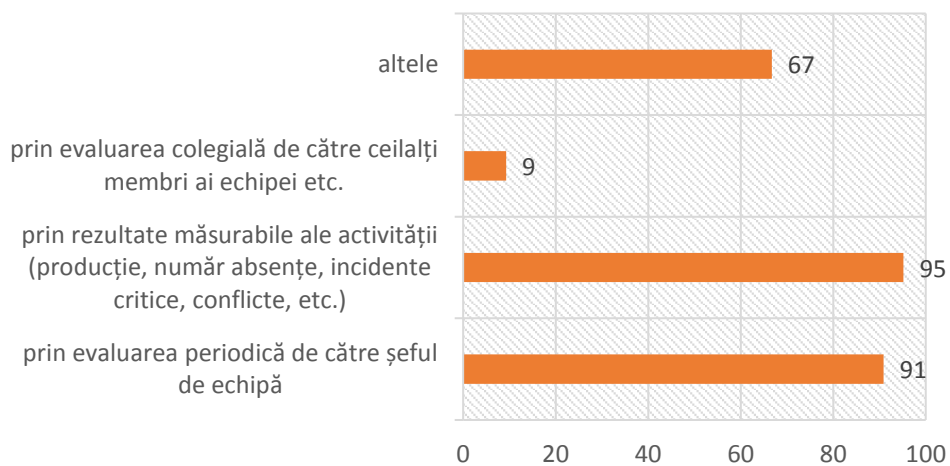


Cum realizați formarea personalului de producție din întreprinderea dvs.
(% pentru da)

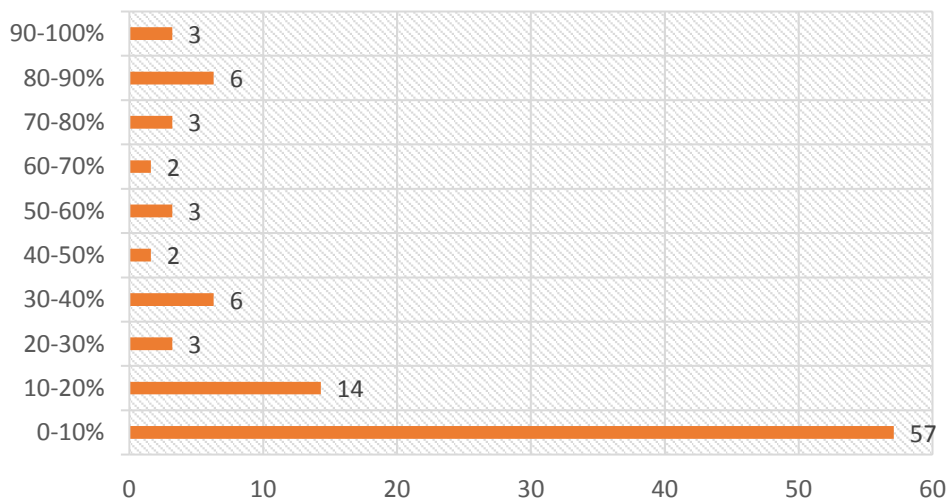




Cum realizați evaluarea personalului din echipele de muncitori în organizația dvs. (% pentru da)

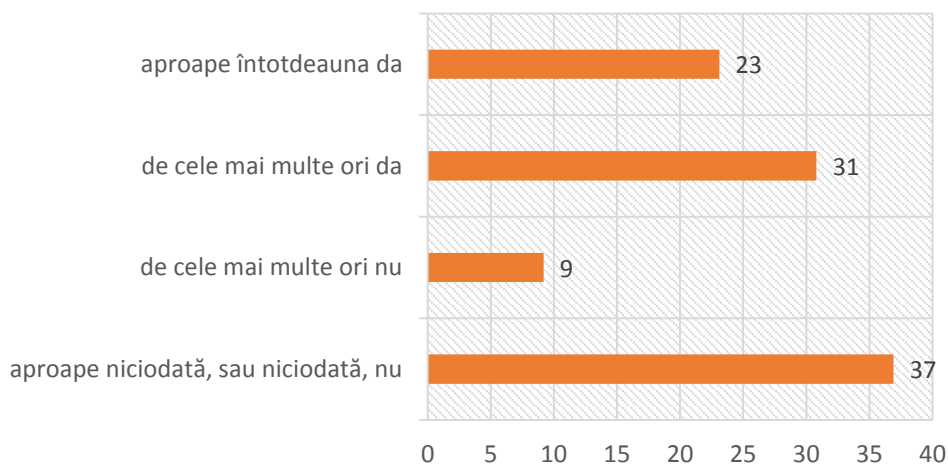


Câți dintre angajații din echipele de muncitori din întreprinderea dvs. parcurg într-un an cel puțin un stagiu de formare?

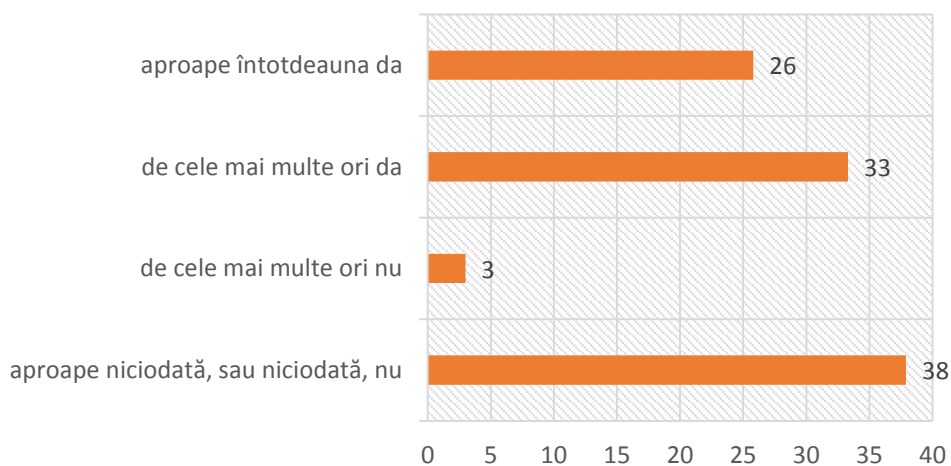




Acordați certificate de formare profesională angajaților care
au fost incluși într-un program de instruire/formare?

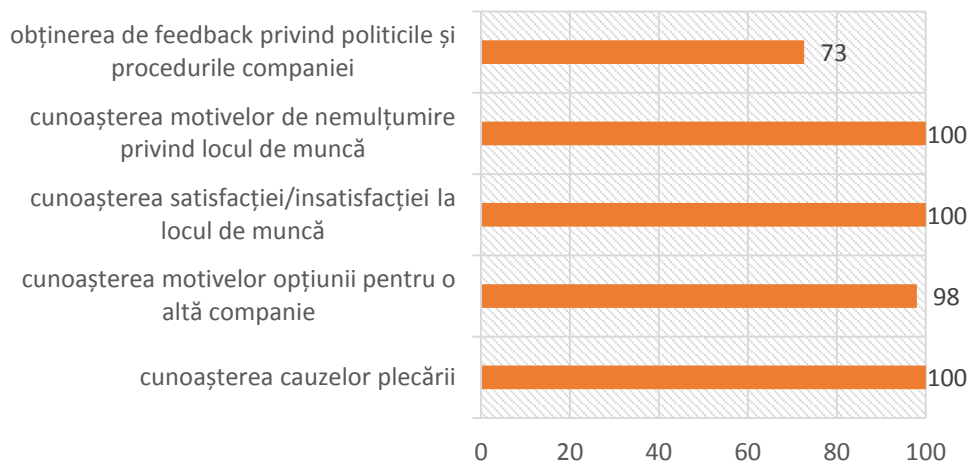


În cazul angajaților care anunță decizia de a părăsi
organizația dvs. aplicați interviuri de exit? (%)

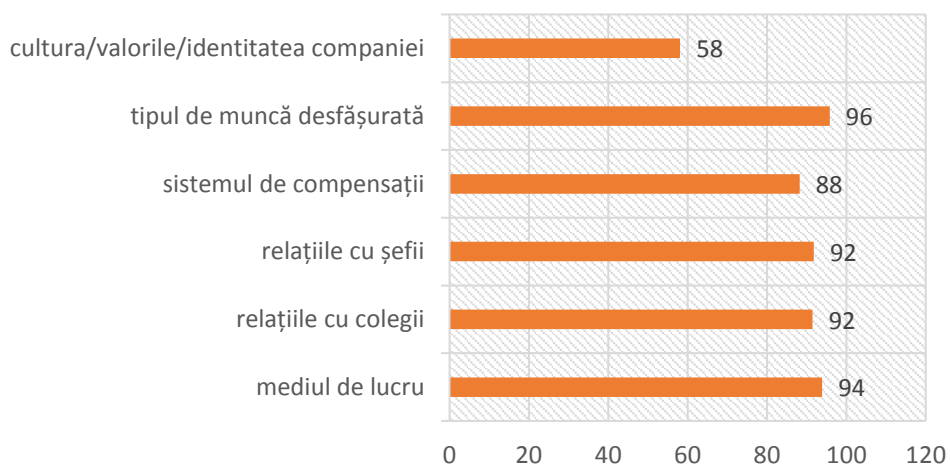




Care sunt temele interviurilor de exit pe care le abordați (% pentru da)

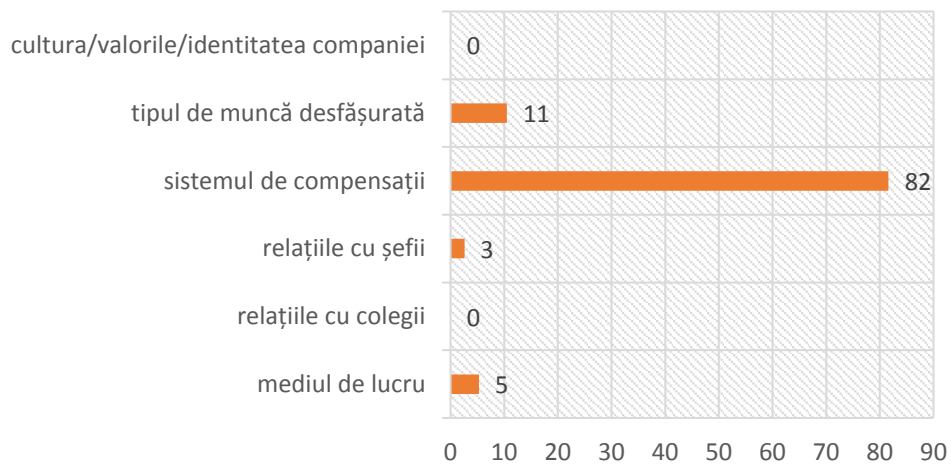


Ce domenii ale muncii din companie le abordați în interviul de exit (% pentru da)

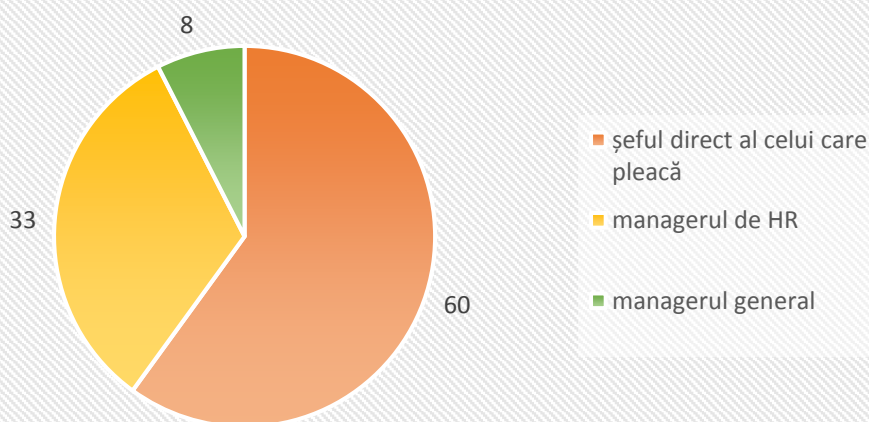




Din experiența ultimilor ani, care din domeniile de mai sus
produce cele mai multe nemulțumiri? (%)

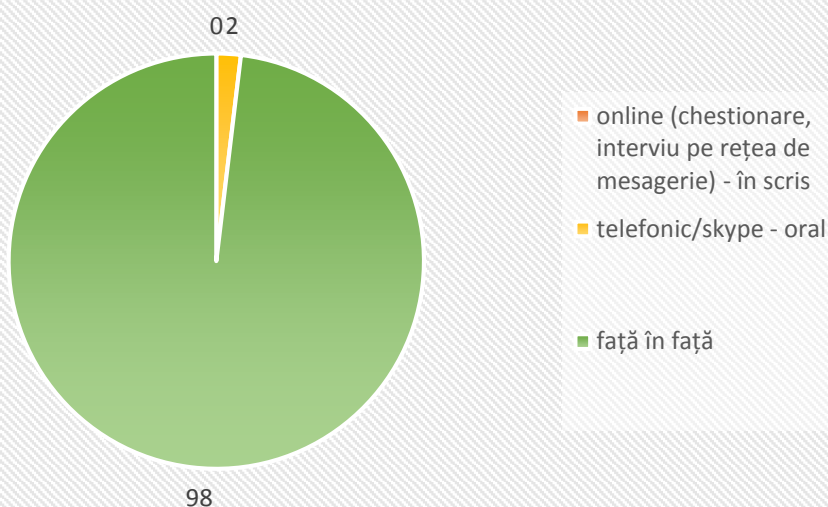


Cine realizează interviul de exit de obicei în cazul în care este
administrat de personalul propriu?

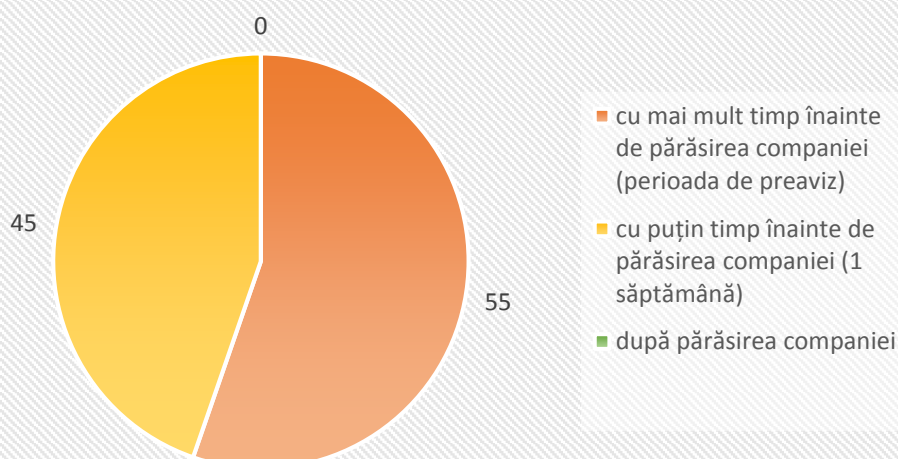




Prin ce modalitate realizați interviurile de exit?



Când realizați de obicei interviul de exit? (%)



Concluzii

În perioada septembrie - octombrie 2019 am elaborat două instrumente de investigare a politicilor de resurse umane ale întreprinderilor care angajează preponderent forță de muncă necalificată, pentru poziții de execuție, pe de o parte, și de descrierea a unor dimensiuni psihosociologice ale integrării muncitorilor necalificați aflați pe poziții de execuție în vederea identificării unor predictorii ai riscului de părăsire a locului de muncă.

Aceste două instrumente au fost folosite pentru a culege date prin interviuri directe la locul de muncă de la două populații de subiecți selectați din 10 firme din județele Bihor și Cluj: angajați în poziții de middle management și specialiști în resurse umane, pe de o parte, și salariați pe poziții de execuție, pe



de alta. Interviuurile au fost realizate în perioada noiembrie 2019-ianuarie 2020. Cele două eșantioane au fost de 74 și, respectiv, 216 persoane.

Patru firme din cele 10 sunt din sectorul cablajelor auto și însumează 28.7% din eșantionul de muncitori restul (71%) fiind active în domeniul salubrității, industria mobilei sau industria alimentară. În ceea ce privește managerii, raportul ponderilor este oarecum inversat: 43 (58%) activează în domeniul cablajelor auto și doar 42% în sectorul salubrității/industriei mobilei sau al industriei alimentare.

Eșantionul de muncitori cuprinde o majoritate de muncitori necalificați (79.6%), romi (56%), cu vârsta cuprinsă între 20-49 de ani (79%), care execută munci fizice simple la locul de muncă (83,8%), fără să aibă pe nimeni în subordine (93.2%) și cu o frecvență mare a interacțiunilor la locul de muncă.

Marea majoritate a muncitorilor declară opinii favorabile față de locul de muncă. Cele mai importante aspecte pentru evaluarea calității unui loc de muncă sunt: posibilitatea unor zile libere pentru rezolvarea unor probleme familiale, respectul din partea conducerii, concediile plătite, acordarea de bonuri de masă pe lângă salariu și ajutorul din partea firmei pentru situații dificile. La acest aspect putem sesiza o contradicție radicală între angajați și manageri. În timp ce managerii sunt convinși că aspectul fundamental al motivației angajaților lor este nivelul salariului, muncitorii intervievați dau o greutate mai mare posibilității de a avea zile libere, respectului din partea conducerii, concediilor plătite etc. În ierarhia declarativă a surselor satisfacției în muncă la muncitorii necalificați nivelul salariului este abia pe locul 6.

Este interesant că la toate dimensiunile psihosociologice investigate înregistrăm diferențe semnificative între companii.

Sunt diferențe semnificative între romi și muncitorii de alte etnii (români și maghiari) în ceea ce privește următoarele dimensiuni:

- Angajamentul afectiv (scăzut la romi)
- Angajament constant (mai mare la romi)
- Angajament normativ (mai mic la maghiari decât la ceilalți)
- Autonomie (mai mic la romi și la maghiari)
- Scorul de apreciere a muncii asidue (mai mare la romi)

Diferențele semnificative între sectoare se înregistrează pe următoarele dimensiuni

- Angajament afectiv (cablaje scăzut)
- Angajament constant (cablaje mai scăzut)
- Angajament normativ (cablaje mai mic)
- Autonomie (mai mică la cablaje)
- Aprecierea independenței (scor mai mic pentru cei din curățenie, alimentație, mobilier)

Între 7-10% dintre muncitorii chestionați doresc să părăsească actualul loc de muncă. Pe baza indiciilor comportamentale am construit o scală de căutare activă a unui loc de muncă: 11% dintre muncitori au



manifestat cel puțin un comportament de căutare de loc de muncă, dar această caracteristică nu este corelată nici cu etnia nici cu sectorul de activitate.

Modelarea prin regresie logistică multiplă a comportamentului de căutare a unui loc de muncă ne indică faptul că acesta este prezis de următoarele caracteristici și atribute ale angajatului: vârsta (sub 30 de ani), angajament afectiv (negativ), angajament constant (negativ) și stress (negativ). Spus simplu, probabilitatea de a căuta un nou loc de muncă este mai mare printre muncitorii tineri stresați la locurile de muncă, care nu se simt atașați față de acestea și care nici nu simt ca fiind incapabili să suporte costurile părăsirii acestui loc de muncă. Modelele de regresie indică destul de clar o parte a soluțiilor din viitoarele intervenții pentru reducerea fluctuației de personal:

- Identificarea persoanelor aflate la risc de părăsire a locului de muncă prin teste care măsoară cele 3 caracteristici (stress, angajament afectiv și angajament constant);
- Investigarea factorilor care determină nivelurile mai mari ai celor 3 dimensiuni;
- Intervenție personalizată în funcție de rezultatele investigațiilor.

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>.