

STUDIU DE CAZ. INVESTIGAREA INDICATORLOR OBIECTIVI ȘI A FACTORILOR LATENȚI AI FLUCTUAȚIEI DE PERSONAL ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII DIN DOMENIUL INDUSTRIEI AUTO (SUBANSAMBLE)

Ramona Cămărășan Pașca, Camelia Hanga, Ștefania Isailă
*Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca
Facultatea de Psihologie și Științele Educației
Masteratul de Psihologia Resurselor Umane și Marketing*

Ing. Drd. Vasile Bugnari-Pavel
*Universitatea Tehnică Cluj-Napoca, Facultatea de
Construcții de Mașini, Catedra de Roboți Industriali
și Mașini Unelte.*

Abstract

Several studies which aimed at investigating factors that lead to turnover emphasized the relevance of approaching within the frame of turnover investigations both organizational characteristics (structure, climate, policies) and human resources variables (skills, abilities, knowledge, motivators). The aim of this case study is to identify the level of turnover within a Romanian Automotive organization and to investigate those turnover variables that on long term increase the risks for turnover, based on the meta-analytic studies and theoretical models in the Industrial and Organizational psychology literature. Several strategies for reducing and monitoring turnover personnel within the studied organization are discussed.

Key words: *personnel turnover, turnover cognitions, workplace satisfaction, work overload, role ambiguity, role conflict, work demands and organizational characteristics.*

1. DELIMITARE CONCEPTUALĂ

Fluctuația de personal este cel mai frecvent conceptualizată sub următoarele 2 aspecte:

- a)- ca schimbare de către angajat a unui post de muncă în vederea angajării pe un post diferit fie în cadrul aceleiași organizații fie în cadrul unei alte organizații (Fields & Myra, 2005);
- b)- ca renunțare la postul de muncă ocupat într-o organizație în vederea angajării pe un post similar într-o altă organizație (Jackofsky and Peters, 1983; Fields, Dingman, Roman, Blum 2005);

1.1. Variabile predictor ale fluctuației de personal

Deși numeroase studii susțin că variabilele care prezic cel mai bine fluctuația de personal sunt context specifice fiecărei organizații, depinzând de mediul în care aceasta funcționează, de domeniul de

activitate, de atribute personale ale angajaților, de cultură organizațională etc. (Fields et al., 2005), pe baza metaanalizelor au putut fi identificați factori care apar relativ constant.

Potrivit unei metaanalize recente (Griffeth et al., 2000) predictorii fluctuației de personal sunt categorizați astfel:

a) variabile socio-demografice precum vârsta, nivelul de studii, genul, funcția deținută în structura organizației;

Studiile arată că angajații cu un nivel ridicat de școlarizare pot deveni foarte curând nemulțumiți de un loc de muncă dacă acesta nu este pe măsura așteptărilor și renunță la el pentru a căuta alte oportunități profesionale (Trevor, 2001). Referitor la vârstă, cercetările asupra dinamicii profesionale indică faptul că fluctuația de personal corelează negativ cu vârsta persoanelor. Mai exact, o dată ce înaintează în vârstă, angajații tind să întreprindă mai puține comportamente de reorientare profesională (Cotton & Tuttle, 1986; Markey & Parks, 1989). Însă, o durată

mai mare de exercitare sau deținere a unei funcții (fără a fi suprapusă cu vârsta înaintată ca variabilă) poate fi frecvent corelată pozitiv cu modificarea postului de muncă din cadrul unei organizații dacă abilitățile și experiența în muncă acumulate sunt transferabile (Sicherman & Galor, 1990)

Alte linii de cercetare au reliefat faptul că nivelul fluctuației este mai scăzut în cazul angajaților cu vechime mare și mai în vârstă, a celor care sunt căsătoriți și a celor care au mai mulți membri de întreținut (Burloiu, 1998).

b. condițiile de muncă referitoare la caracterul sanogen sau patogen al condițiilor în care se desfășoară munca, nivelul de autonomie profesională perceput, stresul ocupațional experiențiat și nivelul de satisfacție profesională (Griffeth et al., 2000; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). Mai specific, potrivit studiilor, variabile ca supraîncărcarea calitativă și cantitativă de rol, conflictul de rol și ambiguitatea de rol percepute pot intensifica experiențierea stresului ocupațional care corelează pozitiv cu fluctuația de personal latentă și/sau manifestă (Hom & Kinick, 2001; Kickul & Posig, 2001).

c. variabile organizaționale: siguranța locului de muncă, stilul de conducere, remunerația și alte beneficii primite, modalitățile de supervizare și rezultatele evaluării performanțelor.

O serie de studii arată că angajații care percep și anticipează nesiguranța locului de muncă tind să adopte comportamente de căutare a unor locuri de muncă alternative în cadrul altor organizații (Gottschalk & Moffitt, 1999).

În ceea ce privește stilul de conducere, măsura în care un supervisor/șef este perceput ca fiind competent și preocupat de starea de bine a subordonaților săi poate influența percepția subordonatului asupra organizației. Niveluri ridicate de satisfacție a angajaților în raport cu stilul de conducere sau politica implementată de un manager corelează negativ cu părăsirea locului de muncă (Griffeth et al., 2000).

Într-o metaanaliză anterioară Griffeth (1995) face distincția între factori distali și proximali ai fluctuației de personal. Astfel, sunt considerați precursori proximali ai fluctuației de personal nivelul satisfacției profesionale, identificarea cu organizația, ocurența comportamentelor de căutare a unui loc de muncă, cogniții și intenții de renunțare la locul de muncă. Ca factori distali ai fluctuației de personal au fost considerați caracteristicile

mediului de muncă cu sarcinile aferente, potențiali stresori (fizici, socio-profesionali – nivel scăzut de autonomie etc.), disfuncții ale dinamicii grupului de muncă (de exemplu stil de conducere deficitar, conflicte interpersonale). La acestea se adaugă problemele legate de oportunitățile de promovare și echitatea politicilor organizaționale vizavi de angajați (Hom & Griffeth, 1995; Mobley, 1977; Price & Mueller, 1986).

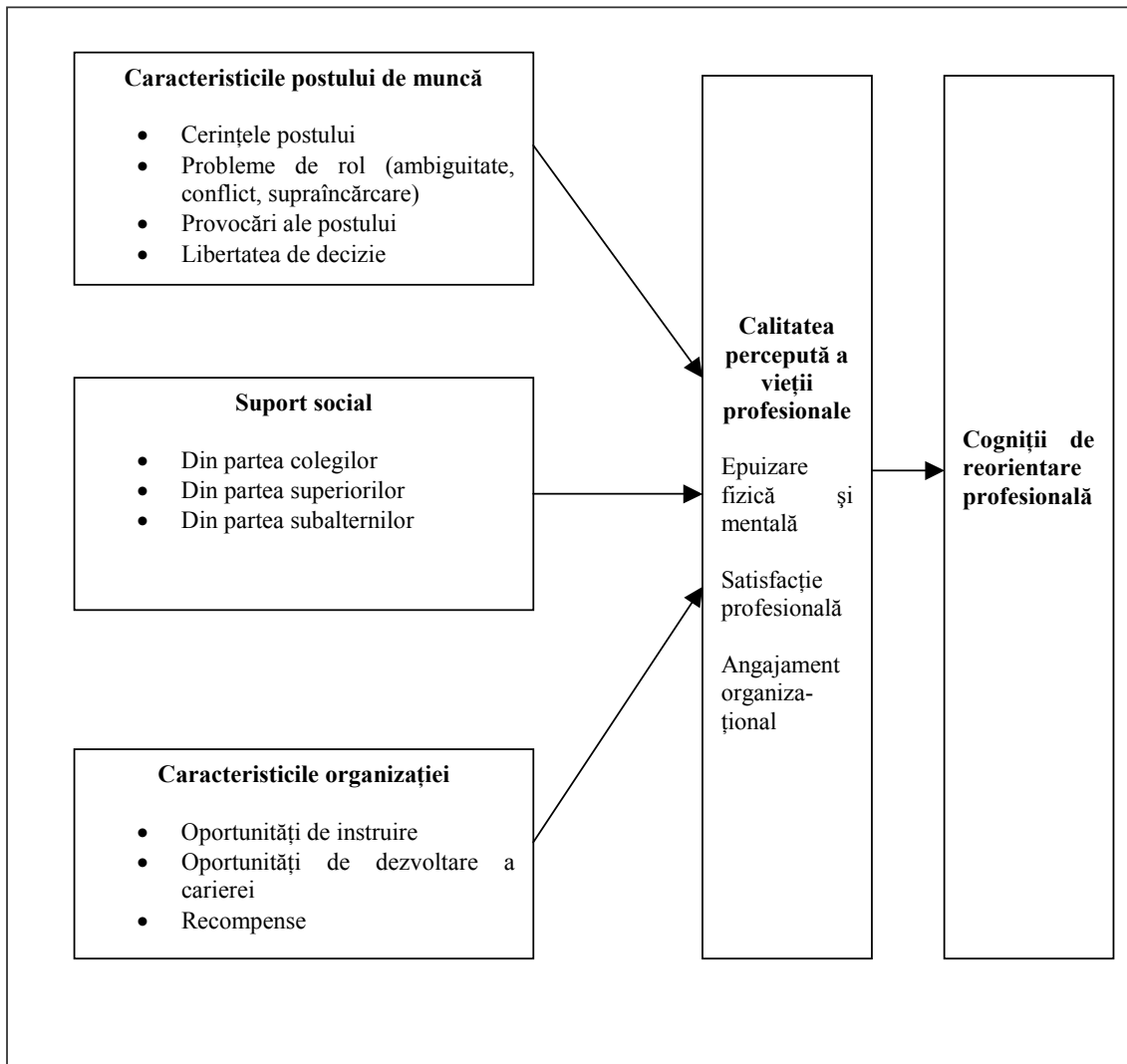
1.2. Costurile și beneficiile fluctuației

Foarte mult timp s-a considerat că fluctuația este un proces care afectează negativ orice organizație, fără a se încerca surprinderea unor aspecte pozitive ale acesteia. Studii mai recente au evidențiat faptul că un anumit nivel de fluctuație (maxim 30%) poate fi optim pentru orice organizație; cei care părăsesc organizația pot fi înlocuiți de persoane mai competente, cu abilități și deprinderi mai bine dezvoltate în raport cu solicitările organizației. În plus, fluctuația poate fi privită ca oportunitate de promovare pentru angajații mai vechi. Apoi, trebuie să se țină cont de faptul că rata fluctuației influențează și evoluția costurilor fluctuației. Spre exemplu, satisfacerea nemulțumirilor salariale prin acordarea de creșteri salariale poate reduce fluctuația și costurile care o însoțesc. Aceasta deoarece costurile induse de creșteri salariale pot fi mai mici decât costurile unor procese recurente de recrutare și selecție, pentru posturile la care se înregistrează un nivel ridicat de fluctuație. Per ansamblu, costurile totale ale fluctuației de personal sunt: costurile aferente procesului de selecție, instruire și productivitate scăzută (diferențele de performanță între angajatul care pleacă și noul venit).

1.3. Model de analiză a variabilelor latente ale fluctuației de personal (Igbaria & Greenhaus 1992, revizuit de Moore, 2002)

Modelul structural de analiză a variabilelor latente ale fluctuației de personal elaborat de Igbaria & Greenhouse (1992) și revizuit de Moore (2002) se dorește a fi un model explicativ. Pornind de la acest model vom analiza în cadrul studiului variabilele latente ale fluctuației de personal. Teoria care stă la baza modelului susține că în orice mediu organizațional există o serie de variabile care pot influența decizia angajaților de a părăsi sau nu compania.

E:



Aceste variabile pot fi grupate astfel: 1. caracteristicile postului de muncă (mediul fizic al muncii, atribuțiile postului, prezența sau absența problemelor de rol, autonomia profesională percepută, caracterul stimulat al activităților de muncă); 2. suportul social perceput din partea colegilor, a superiorilor și subordonaților (suport informațional, instrumental, emoțional); 3. caracteristicile organizației (oportunități de instruire, promovare și dezvoltare a carierei, recompense).

Potrivit teoriei, simpla prezență a acestui set de variabile nu duce la cogniții de reorientare profesională sau la comportamentul efectiv de părăsire a organizației. Mai degrabă modul în care aceste variabile sunt interpretate de către angajați poate duce la cogniții sau comportamente de reorientare profesională. Cu alte cuvinte intervin o serie de variabile personale ale

angajaților (convingeri, atitudini, caracteristici de personalitate) care duc la o experiență diferentiată a calității vieții profesionale. Astfel, același volum de muncă sau complexitate a sarcinilor poate ca la unii angajați să inducă epuizare, iar la alții nu. Analog, absența suportului social perceput sau un sistem de recompensare deficitar poate să inducă nemulțumire și identificare redusă cu organizația.

2. OBIECTIVELE STUDIULUI

Acest studiu își propune să identifice nivelul fluctuației de personal dintr-o organizație care operează în industria auto-subansamble de pe piața românească și să investigheze variabilele latente ale fluctuației. Ca obiective specifice ne propunem următoarele:

1. Identificarea și analiza datelor statistice privind fluctuația personalului din organizație (date socio-demografice - vârstă, gen, nivel de studii, vechime; indici de fluctuație și stabilitate a forței de muncă).

2. Analiza unor factori de risc cu un caracter latent al fluctuației de personal.

3. Identificarea și propunerea unor strategii eficiente de reducere a fluctuației.

3. METODA

3.1. Subiecți. În cadrul studiului au fost analizate trei eșantioane de angajați. Pe de-o parte s-a analizat grupul angajaților care au părăsit organizația (N=37), apoi grupul de angajați pentru care în momentul studiului se realiza demersul de părăsire a organizației și care au participat la interviul de plecare (N=3). Totodată s-a analizat grupul de angajați prezenți la locul de muncă în momentul realizării studiului. Pe acest ultim eșantion s-au investigat variabilele latente ale fluctuației de personal (N=76).

3.2. Procedura. Etapele parcurse în acest studiu au fost următoarele:

- a) Analiza pe baza documentelor oficiale (dosarele angajaților, statistici ale firmei) a **datelor descriptive** privind angajații din companie (numărul total al salariaților, numărul persoanelor care au părăsit compania, numărul de persoane angajate în companie în decursul unui an).
- b) Analiza **situației prezente** din companie (analiza unor factori de risc cu un caracter latent, în ceea ce privește fluctuația de personal – aspecte surprinse prin intermediul aplicării unui chestionar angajaților prezenți în companie).
- c) Realizarea unui **interviu de plecare** (scopul interviului de plecare cu un angajat care părăsește compania este de a identifica disfuncții, probleme, care nu sunt întotdeauna sesizate de către angajator pentru a avea o imagine comprehensivă despre modul în care procesele organizaționale sunt percepute de cel care pleacă).

3.3. Instrumente. Per ansamblu au fost utilizate două tipuri de instrumente. Pe baza literaturii de specialitate s-a construit un chestionar pentru analiza variabilelor latente ale fluctuației de personal și a fost elaborată o grilă de interviu pentru interviul de plecare. Ambele instrumente vor fi detaliate în

secțiunile corespunzătoare fiecărei etape a studiului.

4. DESCRIEREA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

4.1. Analiza descriptivă a datelor fluctuației pe baza documentelor oficiale

Compania în care am realizat studiul, a fost înființată în ianuarie 2005, ca și companie cu capital străin și autohton, având ca obiect de activitate realizarea subansamblelor auto, în sistem loan.

Posturile în cadrul acestei companii sunt structurate după cum urmează: în proporție de 90% operatori subansamble auto, restul de 10% magazionieri și personal TESA.

Analizând documentele oficiale ale organizației (dosarul fiecărui angajat care a părăsit organizația) în decursul anului 2005, situația angajaților a fost următoarea:

- În luna ianuarie 2005 au fost angajate 77 de persoane;
- La sfârșitul anului 2005, s-a ajuns la un număr de 100 angajați, aceasta datorită creșterii capacității de producție a companiei;
- Numărul persoanelor nou angajate în cadrul companiei în decursul anului 2005 a fost 60;
- Numărul total de angajați care au părăsit compania pe parcursul anului 2005 a fost 37 de persoane. În lunile martie și aprilie s-a înregistrat cel mai ridicat nivel de fluctuație (5-6 angajați), iar cel mai redus nivel de fluctuație în lunile mai și iunie. Ținând cont că analiza acestor date de fluctuație s-a realizat pe parcursul unui singur an, o estimare a fluctuației pe anul următor pornind de la aceste date nu ar avea putere predictivă.

S-a calculat **indicele de fluctuație** procentual, raportând numărul de angajați care au părăsit compania la numărul mediu de angajați¹. S-a constatat că acesta depășește 30%, valoarea sa atingând 41.8% în cadrul organizației studiate. Prin urmare, în cazul de față fluctuația reprezintă un aspect problematic pentru companie.

¹ Media numărului angajaților se calculează raportând suma dintre numărul de angajați la începutul perioadei și a numărului de angajați la sfârșitul perioadei la 2 și în cazul acestui studiu a fost de 88.5.

În urma analizei pe criterii a fluctuației de personal datele obținute au indicat faptul că:

1) raportându-ne la criteriu ocupație a rezultat că 89.2% dintre angajații care au părăsit compania au fost operatori subansamble auto (33 de angajați din totalul de 37), 2.7% magazioneri și 8.1% ingineri.

2) considerând ca și criteriu nivelul de școlarizare, rezultatele au arătat că 40.5% dintre angajații care au părăsit organizația erau absolvenți ai școlilor de arte și meserii, 35.1% absolvenți de liceu, 16.2% absolvenți ai ciclului gimnazial 8.1% angajați cu studii superioare. Rezultatele identificate pentru acest criteriu sunt în oarecare măsură contradictorii cu suportul empiric al studiilor din literatura de specialitate care indică faptul că un nivel ridicat de școlarizare corelează pozitiv cu fluctuația de personal (Fields & Dingman, 2005). O explicație posibilă pentru procentul crescut de fluctuație la operatorii absolvenți ai școlii de arte și meserii este cererea mare pe piața în a cărei locație firma își desfășoară activitatea pentru această categorie de angajați. În plus, această categorie profesională beneficiază de programe de reorientare profesională susținute prin fonduri Phare.

3) luând în considerare criteriul numărul de copii, s-a constatat că procentul cel mai scăzut de angajați care au părăsit compania a fost din rândul celor care aveau în îngrijire trei, respectiv doi copii (2.7%, 16.2%), iar procentul cel mai ridicat de fluctuație s-a înregistrat la angajații care nu au nici un copil în îngrijire (48.6%), urmat fiind de angajații care au un singur copil (32.4%).

4) pe baza criteriului de vârstă s-a constatat că angajații care au o vârstă cuprinsă între 20 și 25 de ani (anul nașterii: 1985 - 1980) au părăsit compania în proporție de 45.9%, cel mai mic nivel al fluctuației înregistrându-se pentru persoanele cu vârsta cuprinsă între 30-35 de ani (8.1%)

4.2. Interviu de plecare

4.2.1. Subiecți

Interviul de plecare s-a realizat cu trei angajați care au părăsit compania la începutul anului 2006.

4.2.2. Procedură

Punctul de plecare în construirea grilei interviului de plecare a fost chestionarul prin intermediul căruia am investigat factorii de risc,

cu caracter latent ai fluctuației de personal.

4.2.3. Instrumente

Interviul de plecare cu un angajat care părăsește compania are rolul de a identifica anumite probleme care nu sunt întotdeauna conștientizate de către angajator. Utilizând o astfel de metodă, se pot obține informații relevante despre modul în care procesele organizaționale sunt percepute de cel care pleacă. Se mizează pe faptul că atunci când angajații părăsesc compania, devin mai sinceri în relatarea unor aspecte referitoare la modul în care se desfășoară comunicarea în organizație, politicile companiei, relația cu superiorii etc. (se reduce probabilitatea distorsionării pozitive a răspunsurilor pentru că angajații care pleacă nu au nimic de pierdut). Odată identificate aspectele problematice acestea pot sugera direcții de intervenție pentru reducerea fluctuației

De regulă interviul de plecare este elaborat în formă semistructurată și nu structurată pentru a facilita surprinderea de informații cât mai relevante de la cei care părăsesc compania. În acest studiu punctul de plecare în construirea interviului a fost chestionarul de diagnoză a factorilor care pot duce la fluctuația personalului. Prin urmare interviul a fost structurat astfel:

- Date generale referitoare la momentul angajării în companie, departamentul, postul pe care l-a ocupat la angajare, salariul avut la angajare, data plecării din companie, postul de pe care părăsește compania, salariul avut în momentul plecării din companie, vârsta, genul etc.
- Informații referitoare la motivul plecării (cantitatea și complexitatea sarcinilor de muncă, absența provocărilor, lipsa sprijinului primit din partea colegilor la locul de muncă, lipsa instruirii, conflicte muncă-familie, conducerea ineficientă, lipsa posibilităților de dezvoltare a firmei și a oportunităților de dezvoltare personală și profesională, gradul de adecvare al sistemului de recompense, probleme de sănătate, relocare în alt oraș, neînțelegeri cu colegii și superiorii, infrastructură deficitară și alte aspecte menționate de cei care au plecat).
- Aspecte referitoare la modul în care fostul angajat evaluează o serie de aspecte referitoare la calitatea percepută a vieții profesionale (satisfacție profesională globală versus specifică) și caracteristicile locului de muncă. Aceasta deoarece am

vrut să vedem dacă pe lângă motivul principal care a stat la baza părăsirii organizației, mai există și alte probleme percepute la nivel de companie și care pot duce la fluctuației.

- Aspecte referitoare la opțiunea profesională ulterioară plecării din organizație (pentru același domeniu și în cadrul altei organizații, sau pentru un alt domeniu de activitate) și avantajele percepute în cazul noii opțiuni profesionale.

4.2.4. Rezultate

Deoarece lotul de subiecți intervievați a fost doar de 3 persoane, nu pot fi emise predicții riguroase asupra motivelor care stau la baza fluctuației și disfuncțiilor percepute la nivel organizațional. Rezultatele desprinse din cele trei interviuri de plecare sunt următoarele:

- Motivul părăsirii companiei: cele trei categorii principale au fost: problemele de sănătate, productivitatea scăzută la locul de muncă, nemulțumiri vizavi de recompensele financiare;
- Aspectele cele mai plăcute la locul de muncă: colectivul în care au muncit;
- Aspectele cele mai neplăcute la locul de muncă: norma de muncă considerată a fi prea mare comparativ cu salariul, lipsa stimulării financiare;
- Slujba pentru care s-a optat ulterior părăsirii companiei: 1. datorită problemelor de sănătate s-a optat pentru un domeniu diferit de activitate, 2. în cazul productivității scăzute la locul de muncă s-a optat pentru un domeniu diferit de activitate, 3. în cazul nemulțumirii vizavi de recompensele financiare, s-a optat pentru un domeniu similar de activitate, care oferă în plus șanse de avansare, un salariu mai bun etc.

4.3. Analiza variabilelor latente ale fluctuației din companie

Pentru a analiza factorii de risc în ceea ce privește fluctuația de personal am aplicat un chestionar angajaților prezenți în companie, la data de 6 ianuarie 2006.

4.3.1. Subiecți.

La această etapă a studiului au participat 76 de persoane, 72 de gen feminin iar patru de gen masculin cu vârsta cuprinsă între 18 și 47 de ani.

4.3.2. Procedură

Analizând pe baza literaturii de specialitate constructele și variabilele relaționate cu fluctuația de personal am elaborat un chestionar care să permită evaluarea variabilele latente ale fluctuației. Un prim pas a fost realizarea unui studiu pilot. La acest studiu pilot au participat șase angajați, care au fost selectați în funcție de schimbările în care își desfășurau munca și de sosirea în organizație înainte de data de 22 Decembrie 2005. Pe parcursul studiului pilot am solicitat angajaților să ne comunice itemii care nu au fost înțeleși, cei cu relevanță redusă, sau aspecte relevante care nu au fost incluse în chestionar, pentru ca ulterior să ajustăm instrumentul. După modificarea itemilor problematici chestionarul a fost aplicat tuturor angajaților prezenți în organizație în data de 6.01.2006. Chestionarele au fost aplicate în mod individual, respectându-se anonimatul participanților. Datele obținute în urma acestei etape au fost prelucrate cu ajutorul programului SPSS, versiunea 10.0.

4.3.3. Instrument

Chestionarul prin care s-au evaluat indicatorii latenți ai fluctuației de personal a fost construit ținând cont de factorii identificați prin studii metaanalitice, de specificul domeniului de activitate al companiei și de caracteristicile pieței. Factorii evaluați în cadrul studiului au fost: satisfacția profesională globală și specifică, cognițiile de reorientare profesională, caracteristici ale locului de muncă (ambiguitate, conflict, supraîncărcare și subsolicitare de rol, control perceput asupra muncii, suport social perceput, relațiile muncă-familie, epuizare fizică și mentală). Scalele pe baza cărora au fost evaluați factorii au fost dezvoltate pornind de la conceptualizările constructelor din literatura de specialitate și scalele existente deja.

4.3.4. Rezultate

Rezultatele obținute la întrebările care vizau variabilele latente ale fluctuației vor fi prezentate mai jos:

I. Calitatea percepută a vieții profesionale

a. Satisfacția profesională generală și specifică

În ceea ce privește satisfacția, s-au evaluat două dimensiuni: satisfacția generală și specifică. Scorul obținut la satisfacția

generală arată că majoritatea angajaților sunt în oarecare măsură satisfăcuți (53.9%), $\lambda^2(3) = 39.26$, $p < 0.01$. În plus, slujba pe care o au în prezent, este considerată în mică măsură slujba ideală (46.1%), $\lambda^2(3) = 32.31$, $p < 0.01$.

La întrebările care vizau aspecte specifice ale satisfacției profesionale s-au înregistrat multe răspunsuri lipsă (10%). 52.8% dintre angajați au fost indeciși, iar 35.7% nemulțumiți.

Mai jos redăm câteva exemple de itemi care au fost incluși în dimensiunea satisfacției profesionale specifice. Angajaților li s-a cerut să evalueze pe o scală Likert de la 1 la 5 (1=foarte nemulțumit, 5= foarte mulțumit) măsura în care sunt mulțumiți de:

- Comunicarea și felul în care informațiile circulă în firma în care lucrează (64.5% nu sunt nici nemulțumiți nici mulțumiți de acest aspect, 17.1 % mulțumiți, 11.8% nemulțumiți, $\lambda^2(4) = 99.52$, $p < 0.01$)
- Munca pe care o desfășoară în prezent (peste 51.3% sunt mulțumiți de acest aspect, 35.5 % nu sunt nici nemulțumiți nici mulțumiți, $\lambda^2(4) = 47.4$, $p < 0.01$)
- Măsura în care se simt stimulați de munca pe care o desfășoară în cadrul firmei (42.1% sunt mulțumiți de acest aspect, 26.3% nu sunt nici nemulțumiți nici mulțumiți, 11.8% nemulțumiți, $\lambda^2(4) = 37.58$, $p < 0.01$)
- Atitudinea șefilor direcți (38.2% mulțumiți, 19.7% nu sunt nici nemulțumiți nici mulțumiți, 15.8% nemulțumiți, 14.5% răspunsuri lipsă, $\lambda^2(4) = 31.53$, $p < 0.01$)
- Măsura în care simt că se pot dezvolta personal și profesional în cadrul serviciului deținut (44.7% sunt mulțumiți, 34.2% nu sunt nici nemulțumiți nici mulțumiți, 11.8% nemulțumiți, $\lambda^2(4) = 61.19$, $p < 0.01$).
- Măsura în care se simt implicați în slujba lor (64.5% mulțumiți, 18.4% foarte mulțumiți, 14.5% nu sunt nici nemulțumiți nici mulțumiți, $\lambda^2(4) = 70.01$, $p < 0.01$).

b. Nesiguranța asupra locului de muncă (job insecurity)

Această dimensiune a fost evaluată prin itemi referitori la măsura în care sunt preocupați de faptul că ar putea să își piardă locul de muncă sau să fie concediați. 56.6% dintre angajați nu au fost niciodată preocupați de acest aspect, 30.3% ocazional, 6.6% deseori, $\lambda^2(4) = 82.94$, $p < 0.01$.

c. Cogniții de reorientare

Prin această dimensiune s-a evaluat frecvența cu care angajații s-au gândit să își schimbe locul de muncă, care sunt motivele pentru care ar face acest lucru, măsura în care vor căuta un alt loc de muncă în următoarele 12 luni și tipurile de opțiuni profesionale pe care le-ar lua în calcul.

Rezultatele obținute au arătat că:

- 40.8% dintre angajați ar ezita în privința alegerii aceleiași slujbe, 36.8% ar alege fără să ezite aceeași slujbă, iar 19.7% ar opta pentru o altă slujbă, $\lambda^2(2) = 5.86$, $p > 0.05$.
- 35.5% dintre angajați nu știu dacă vor căuta o altă slujbă, 26.3% probabil vor căuta o altă slujbă și 14.5% vor căuta cu siguranță un alt loc de muncă $\lambda^2(4) = 32.63$, $p < 0.01$.
- 75% dintre angajați au răspuns că și-ar schimba locul de muncă pentru un salariu mai mare (75%), celelalte motive (ex. prea multe sarcini de muncă, lipsa provocărilor, lipsa suportului social, conflict între familie și sarcinile de muncă, recompense inadecvate, etc.) au fost menționate sporadic.
- 23.7% dintre angajați ar căuta o slujbă similară, dar într-o firmă diferită, 19.7% nu ar căuta o altă slujbă, iar 18.4% ar căuta o slujbă diferită de cea pe care o dețin $\lambda^2(4) = 4.53$, $p > 0.05$.

d. Relația muncă familie

În evaluarea relației dintre muncă și familie s-a ținut cont de următoarele aspecte: s-a cerut angajaților să aprecieze pe o scală Likert de la 1 la 5 (1= deloc, 5=în totalitate) măsura în care constrângerile familiale influențează negativ realizarea activităților profesionale și măsura în care munca influențează viața familială. De exemplu, 82,7% dintre angajați au răspuns că nu au refuzat o promovare datorită constrângerilor familiale și 82,6% nu au refuzat o relocare. Totodată, 63.2% consideră că problemele din familie nu le reduc deloc timpul pe care ar trebui să îl dedice muncii, $\lambda^2(4) = 96.80$, $p < 0.01$, 27.6% consideră că problemele de la locul de muncă nu îi fac să fie deloc sau doar în mică măsură (27.6%) iritabili acasă, 18.4% în oarecare măsură iritabili, iar 18.7% în mare măsură iritabili acasă datorită unor probleme de la locul de muncă, $\lambda^2(4) = 26.84$, $p < 0.01$.

II. Caracteristicile locului de muncă

a. Promovare. În urma evaluării percepțiilor angajaților privind posibilitățile de promovare s-au obținut următoarele rezultate: 31.6% sunt indeciși asupra existenței posibilităților de promovare în organizație, 25.6% sunt în mică măsură de acord că oportunitățile de avansare în firmă sunt întrucâtva limitate, 11.8% nu sunt deloc de acord și doar 13.2% consideră că oportunitățile de avansare sunt limitate, $\lambda^2(4) = 13.43$, $p < 0.01$. În ceea ce privește corectitudinea politicilor de promovare, 32.9% sunt în mică măsură de acord cu faptul că acestea ar fi corecte, 21.1% sunt indeciși, 17.1% consideră că politicile de promovare sunt corecte în mare măsură, iar 13.2% sunt pe de o parte în totalitate de acord, iar pe de altă parte nu sunt deloc de acord (13.2%), $\lambda^2(4) = 10.45$, $p < 0.05$.

b. Percepția asupra evaluării performanțelor profesionale. S-au evaluat următoarele aspecte:

- utilitatea evaluării performanțelor profesionale realizată de către organizație pentru dezvoltarea profesională a angajatului: 30.3% sunt în mare măsură de acord că evaluarea este utilă pentru dezvoltarea lor, 26.3% sunt indeciși și 21.1% sunt în mică măsură de acord, $\lambda^2(4) = 15.01$, $p < 0.01$.
- legătura între modul de îndeplinire al sarcinilor la locul de muncă și probabilitatea de a primi recunoaștere și apreciere (27.6% în mică măsură de acord, 22.4% deloc de acord, 23.7% sunt în totalitate de acord, 11.8% indeciși, $\lambda^2(4) = 24.39$, $p < 0.01$), respectiv o creștere salarială (28.9% sunt în totalitate de acord, 23.7% sunt în mare măsură de acord, 21.1% nu sunt deloc de acord, 17.1% sunt în mică măsură de acord, $\lambda^2(4) = 11$, $p < 0.05$).

c. Ambiguitate de rol. S-a evaluat percepția angajaților privind claritatea sarcinilor pe care le au de îndeplinit, respectiv claritatea percepției așteptărilor șefilor direcți vizavi de munca pe care aceștia o realizează. Au fost obținute următoarele rezultate: 35.5% dintre angajați cred că sarcinile de muncă și așteptările șefilor sunt clar definite în majoritatea timpului, 26.3% cred că acest lucru se întâmplă destul de des, 23.7% sunt indeciși, $\lambda^2(4) = 30.91$, $p < 0.01$.

d. Control percept. S-a evaluat măsura în care angajații consideră că pot influența momentul în care vor fi puse în practică anumite decizii în departamentul în care lucrează, respectiv cât de mult pot influența procedurile și performanța. 40.8% dintre angajați consideră că în mare măsură pot exercita control asupra acestor aspecte la locul de muncă, 20.3% în oarecare măsură, iar 21.1% în mică măsură, $\lambda^2(4) = 57.40$, $p < 0.01$.

e. Supraîncărcarea muncii. S-a evaluat măsura în care angajații se simt copleșiți de volumul și / sau complexitatea sarcinilor de muncă. Astfel 44.7% simt că ocazional volumul de muncă depășește propriile resurse, 28.9% percep acest lucru uneori, iar 10.5% destul de des, $\lambda^2(4) = 68.54$, $p < 0.01$.

f. Suport social. Pentru această dimensiune s-au investigat furnizorii de suport social. Rezultatele obținute au arătat că 32.9% dintre angajați consideră că se pot baza în totalitate pe șeful direct când apar dificultăți la locul de muncă, 26.3% în mare măsură, iar 27.6% în oarecare măsură, $\lambda^2(4) = 28.43$, $p < 0.01$.

g. Elemente de stres ocupațional. Persoanele care lucrează în această organizație nu se percep ca având simptome de epuizare fizică, mentală. Ele declară că în ultima săptămână s-au simțit puțin obosite (44.7%), deloc (32%) sau puțin (36%) epuizate, deloc istovite (47%), deloc sau puțin nervoase (27%, respectiv 35%). Nu se simt epuizate de activitățile pe care le desfășoară la locul de muncă (25% declară că doar o dată pe luna, în timp ce 27.6% de câteva ori pe luna), nu se simt obosite dimineața la ideea că trebuie să facă față unei alte zile de muncă. Majoritatea (64%) declară că nu se simt frustrate de munca pe care o desfășoară pe postul pe care îl ocupă.

5. CONCLUZII

Dacă am încerca să stabilim un profil global al angajaților care tind să fluctueze (pornind de la analiza descriptivă a datelor fluctuației, pe baza documentelor oficiale), caracteristicile categoriei de angajați cu probabilitate mare de fluctuație sunt:

- nivelul de școlarizare - absolvirea unor școli de arte și meserii;
- vârsta cuprinsă între 20-25 ani - la această vârstă există o gamă mai largă de

oportunități profesionale decât la vârsta de 35-40 ani.

- absența copiilor sau a unor persoane în întreținere. Statisticile de pe anul 2005 au indicat că cel mai redus procent de fluctuație s-a produs în cazul angajaților care aveau între doi și trei copii.

În urma analizei datelor la chestionarul elaborat pentru investigarea factorilor latenți ai fluctuației s-a evidențiat faptul că în ceea ce privește satisfacția profesională generală majoritatea angajaților sunt parțial satisfăcuți, iar slujba pe care o au în prezent, este considerată doar în mică măsură slujba ideală. În ceea ce privește componentele specifice ale satisfacției profesionale s-au putut constata următoarele: angajații se simt stimulați de munca pe care o desfășoară în cadrul firmei și cred că se pot dezvolta profesional la locul de muncă, sunt mulțumiți de atitudinea șefilor direcți, ei fiind percepuți și ca principali furnizori ai suportului social la locul de muncă atunci când apar dificultăți. Un alt aspect interesant este că persoanele care lucrează în această organizație consideră că evaluarea performanțelor realizată de organizație în ultimul timp a fost utilă pentru dezvoltarea profesională, că există o puternică legătură între modul în care își îndeplinesc sarcinile la locul de muncă și probabilitatea de a primi recunoaștere la locul de muncă, respectiv posibilitatea de a primi o creștere a salariului. Însă, percepția angajaților tinde să fie destul de eronată, întrucât în momentul realizării studiului în această organizație nu exista un sistem de evaluare a performanțelor profesionale relaționat cu recompensa. Există doar o normă de realizat, dar plata salariului nu era condiționată de îndeplinirea acesteia, adică nerealizarea normei nu implica penalizări salariale. În organizație nu există posibilități de promovare deși angajații cred acest lucru. Angajații nu percep existența unui conflict între muncă și viața de familie, prin urmare această dimensiune nu poate fi considerată în acest caz un factor latent de fluctuație.

Un potențial factor latent ar putea fi comunicarea în cadrul organizației, în momentul realizării studiului angajații fiind destul de indeciși atunci când li se cerea să evalueze măsura în care erau mulțumiți de comunicarea și fluxul informațiilor în organizație. O eficientizare a procesului de comunicare ar putea schimba percepțiile eronate ale angajaților asupra sistemului de evaluare a performanțelor și a oportunităților de promovare. Majoritatea angajaților sunt

indeciși sau în mică măsură de acord asupra faptului că politicile de promovare ar fi corecte, dar surprinzător cred că oportunitățile de avansare profesională nu sunt limitate.

Pe dimensiunea solicitărilor fizice și mentale ale muncii, putem concluziona că munca pe care o desfășoară persoanele în această organizație nu este un factor de epuizare fizică sau mentală. Astfel, motivul latent pentru care fluctuația este mare nu este prezența unor simptome de epuizare. Angajații percep că uneori apare supraîncărcarea de rol, dar cred că pot influența procedurile, performanța și momentul în care pot fi puse în practică anumite decizii în departamentul în care lucrează. Potrivit rezultatelor studiului supraîncărcarea de rol percepută corelează pozitiv cu cognițiile de reorientare profesională ($r=.24$, $p<0.05$). Acest lucru ar indica faptul că pe măsură ce angajații percep că volumul de muncă alocat excede resursele pe care le pot aloca, tinde să crească frecvența cognițiilor de reorientare profesională. Corelația nesemnificativă dintre ambiguitatea de rol percepută și cognițiile de reorientare profesională ($r=.13$, $p>0.05$) ar putea fi explicată de faptul că în mediul organizațional în care operează angajații există protocoale clare de realizare a sarcinilor. Întrucât corelația negativă dintre controlul perceput la locul de muncă de către angajați și cognițiile de reorientare profesională ($r=-.05$, $p>0.05$) nu este semnificativă statistic, nu putem realiza predicții asupra faptului că nivelul scăzut de autonomie al angajaților ar contribui în cazul acestora la apariția fluctuației.

Atunci când se dorește menținerea unui nivel acceptabil al fluctuației (30%) se recomandă două căi de acțiune: intervenția ar trebui să se realizeze atât la nivel organizațional (structură, caracteristici ale locului de muncă, proceduri etc.), cât și la nivelul resurselor umane implicate (comunicare, suport social, sistem de evaluare și recompensare etc.). De exemplu, pentru a monitoriza fluctuația de personal ca politică de personal ar fi indicată realizarea de interviuri de ieșire sau aplicarea de chestionare pentru toate persoanele care părăsesc organizația pentru a evidenția factorii care îi determină să părăsească organizația. Periodic, în organizație, ar fi bine să se realizeze evaluarea factorilor de risc ai fluctuației, prin chestionare sau interviuri, pentru a se identifica modalități de prevenție a acesteia. Totodată, introducerea unui sistem de

evaluare a performanțelor relaționat cu sistemul de recompensare s-ar putea dovedi eficientă, recomandat fiind ca această măsură trebuind să fie cât mai transparentă.

Bibliografie

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line, *Public Personnel Management*, Vol. 29, Issue 3.
- Adams, Gary A. & Beehr, T. A. (1998). Turnover and Retirement: A Comparison of their Similarities and Differences. *Personnel Psychology*, Vol. 51, Issue 3.
- Balfour, D. L. & Neff, D. M., (1993). Predicting and Managing Turnover in Human Service Agencies: A Case Study of an Organization in Crisis, *Public Personnel Management*, Vol. 22, Issue 3.
- Baron, J. N., Hannan, Michael T. & Burton, M. D. (2001). Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms, *American Journal of Sociology*, Vol. 106, Issue 4.
- Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, Vol. 11, Issue 1.
- Fields D., Dingman M. E., Roman P. M. & Blum T. C. (2005). Exploring Predictors of Alternative JobC. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, Issue 1.
- Healy, M. C. & Lehman, M., (1995). Age and Voluntary Turnover: A Quantitative Review. *Personnel Psychology*, Vol. 48, Issue 2.
- Houkes, I., Janssen P.M., Jonge J. & Bakker A. B.; (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, Issue 2.
- Igbaria M., & Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions. A Structural Equation Model. *Communications of the ACM*, 35 (2)
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2005). Toward a Universal Turnover Model for the IT Work Force- a Replication Study. *Accepted for publication by Behavior and Information Technology*.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M., (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *Social Science Journal*, Vol. 38, Issue 2.
- Rodger W., Griffeth, P. W. & Hom, S. G. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, Vol. 26, Issue 3.
- Sheehan, E. P., (1993). The Effects of Turnover on the Productivity of those Who Stay. *Journal of Social Psychology*, Vol. 133, Issue 5.
- Sheehan, Eugene P., (1995). Affective Responses to Employee Turnover. *Journal of Social Psychology*, Vol. 135, Issue 1.
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behavior* Vol. 1, Issue 1.
- Talaga J.A. & Beehr, T.A. (1995). Are there gender differences in predicting retirement decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, Issue 1.
- Tett, Robert P. & Meyer, John P. (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, Vol. 46, Issue 2.