

## Explorarea colectivității din compania BAT, departamentul de HR, din perspectiva retenției de personal

IOANA DEPĂRĂȚEANU, master Managementul Resurselor Umane, promoția 2019

**ABSTRACT** Studiul își propune să înțeleagă și să exploreze mai îndeaproape subiectul fluctuației de personal, descriind viața corporatistă a unei colectivități dintr-un cadru organizațional specific (British American Tobacco) și departament (resurse umane). Pentru aceasta au fost derulate mai multe interviuri în profunzime, făcând apel la experiența particulară a fiecărui angajat în parte. Rezultatele studiului au scos la iveală că oamenii sunt motivați de stimulente din sfera financiară și umană (leadership, echipă). Lor li se adaugă o serie de nevoi particulare, ce caracterizează mediul organizațional căruia îi aparțin respondenții (locația birourilor, prestigiul companiei, stabilitatea industriei, campaniile și evenimentele organizate, etc.). Analizând disonanța dintre cultura formală și cea informală, concluzia este că dincolo de adevărul necesității unui mix între cele două, angajații departamentului de resurse umane din cadrul companiei British American Tobacco Global Business Services par să fie mai preocupați și mai influențați de cultura informală a companiei (atmosfera la locul de muncă, flexibilitatea orarului, libertatea de a fi autonom, diversitatea oamenilor, cafeaua de dimineață, amabilitatea, pauza la țigară, accesul la tehnologia de ultimă-generație, multiculturalitatea). Lucrarea oferă răspunsuri specifice la o temă de discuție general prezentă pe piața forței de muncă actuale.

*Cuvinte cheie: retenție de personal, fluctuație de personal, cultură formală, cultură informală, explorarea colectivității departamentului de resurse umane*

### I. INTRODUCERE

#### I.1. Context general

Societatea de astăzi este o societate a organizațiilor, afirma Mihaela Vlăsceanu în 1999 (p. 16). De atunci, organizațiile au devenit încă și mai prezente în realitatea noastră, influențând în mod semnificativ felul în care percepem și înțelegem mediul de business.

**Lumea afacerilor** se confruntă în prezent cu multiple provocări, cauzate deopotrivă de lipsa de stabilitate și predictibilitate pe termen lung. Dezvoltarea organizațională și planificarea strategică se numără printre prioritățile de bază. Din aceste motive, strategiile de business necesită adaptare permanentă, ținând cont de părțile implicate. În acest context, **resursa umană** constituie un avantaj strategic, fiind direct responsabilă de buna desfășurare a activităților globale și specifice.

În zilele noastre se remarcă o creștere îngrijorătoare a **fluctuației de personal**, în ciuda eforturilor angajatorilor de a se adapta permanent la nevoile salariaților. Un alt punct de vedere pe care Academia de HR îl surprinde este că, deși foarte multe companii recunosc această tendință, ele întârzie să o contracareze cu o soluție strategică și astfel ajung să piardă angajați valoroși (s.a.). Plaja destul de bogată a ofertelor de muncă, generațiile noi caracterizându-se prin îmbrățișarea schimbării și nevoia unor satisfacții imediate, toate acestea sunt cauze ale fenomenului de plecare prematură din organizații.

## I.2. Scopul cercetării

Conștientizând acest fenomen și din dorința de a înțelege și explora mai îndeaproape subiectul retenției de personal a luat naștere lucrarea de față, care își propune **să descrie viața (corporatistă) a unei colectivități dintr-un anumit cadru organizațional și departament**. Nu se urmărește compunerea unei liste exhaustive de motive, ci, mai degrabă, investigarea stimulilor la care angajații departamentului de HR răspund, precum și a seriei de factori care conduc de la nemulțumire/frustrare, la intenție, decizie de plecare și conduită efectivă. Răspunsurile angajaților compun tabloul experiențelor lor în raport cu rutine neplăcute sau micro-traume suferite, având drept suport analiza modului în care aceste episoade nocive pentru moral se transformă în decizie de părăsire a organizației.

Așadar, scopul prezentei lucrări este acela de a găsi răspuns la o serie de întrebări atât generale, cât și specifice de tipul: **De ce angajații companiei BAT aleg să rămână în organizație? Pentru angajați este mai importantă cultura formală sau informală a organizației? Ce elemente din cultura informală contează îndeajuns de mult încât angajații să aleagă să rămână în organizație?** În timp ce prima întrebare de cercetare stă la baza studiului întreprins, celelalte două descind din aceasta, având un rol secundar, însă nu mai puțin important. Ele completează imaginea grupului de angajați supuși analizei și ajută la înțelegerea în profunzime a răspunsurilor lor.

Din această perspectivă, studiul poate fi considerat **o biografie a colectivității**. Merită amintită distincția făcută de către Ferdinand Tonnies între *gesellschaft*, referindu-se la o societate organizată pe reguli formale și *gemeinschaft*, adică o comunitate ce presupune coeziune organică prin practici și norme informale (apud Truzzi, 1971). Iată de unde și interesul pentru a înțelege cele două sfere (formală și informală) ale căror melanj compun viața în interiorul grupului supus discuției.

## I.3. Semnificația socială și științifică a studierii temei

Privind în perspectivă, **rata fluctuației de personal** este un indicator extrem de interesant pentru top management și nu numai. **Costurile** procesului de recrutare și selecție, precum și de formare profesională nu sunt mici, cu atât mai mult cu cât acestea nu se rezumă doar la pierderi materiale. De asemenea, vorbim și de costuri temporale, într-o lume în care „Time is Money”, conform sintagmei bine-cunoscute a lui Benjamin Franklin.

Un alt aspect ce ține de importanța conștientizării pericolului fluctuației de personal se leagă de scăderea **încrederii angajaților în strategia și viziunea companiei**. În momentul în care plecarea din companie a vreunui angajat nu constituie un caz izolat, se nasc intrigi și neliniști printre cei rămași. Mai mult decât atât, întrucât munca alocată celui ce alege să plece din organizație nu este acoperită, angajații ajung să lucreze în plus cu scopul de a compensa pierderea, motiv pentru care se dezvoltă **frustrări** ca într-un bulgăre de zăpadă (Kelchner, s.a.).

În organizațiile afectate de schimburi constante în rândul angajaților, ajung să existe mari pierderi în direcția investiției în **liderii de mâine** (Kokemuller, s.a.). Fluctuația de personal se traduce în angajați mai puțin familiarizați cu politica internă a companiei, cu principalii clienți, cu procesele desfășurate, din cauza faptului că ei nu petrec destul timp în companie pentru a se acomoda și aculturaliza cu detaliile ce constituie specificul organizațional. De aici și implicații negative în direcția compunerii planurilor de succesiune și a strategiilor aferente procesului de Management al carierei.

După cum se poate înțelege din cele de mai sus, fluctuația de personal este un fenomen cu efecte negative ce trebuie conștientizate. În contextul în care British American Tobacco se numără printre cele mai profitabile companii multinaționale din lume, cu investiții considerabile în sfera bunăstării angajaților, **este interesant de aflat de ce totuși organizația nu reușește să țină sub control fluctuația de personal**. Cu scopul de a afla răspuns la această întrebare, anual se organizează procese de evaluare a satisfacției angajaților. Deși acestea furnizează informații interesante și destul de bogate, eșuează însă în fotografierea stării de fapt din organizație. Motivele principale se leagă de natura întrebărilor cuprinse în chestionar, acestea limitându-se la tematici standard, fără să ofere șansa respondenților de a interveni cu propriile reflecții asupra fenomenelor propuse discuției. Spre deosebire de sondajele de opinie deja derulate, discuțiile față în față dau posibilitate angajaților de a verbaliza și exterioriza emoții, trăiri și păreri autentice. Așadar, cunoscând viața colectivității din interiorul său, compania poate să-și consolideze rețeaua socială intra-organizațională și, în același timp, să lupte eficient cu fluctuația de personal.

#### **I.4. Date despre companie și departamentul supus studiului**

Întrucât am specificat faptul că lucrarea se referă strict la un singur cadru organizațional, în continuare sunt prezentate câteva date de identificare ale companiei și departamentului supus analizei.

British American Tobacco (BAT) se numără printre cele mai influente organizații multinaționale din lume. Cu o tradiție de peste un secol, compania continuă să ocupe un loc fruntaș în mediul de business, datorită produselor de calitate, strategiilor de succes, oamenilor talentați și angajamentului de schimbare continuă. Trecând prin diverse achiziții și transformări, organizația a ajuns să dețină mărci vândute în peste 200 de piețe, precum și un catalog impresionant de premii și distincții, conform datelor furnizate pe site-ul companiei.

Mărimea unei organizații este considerată indice al potenței financiare și al prestigiului în societate. Și totuși, acest fapt nu este lipsit de implicații. „În cazul organizațiilor mari este dezirabilă funcționarea pe departament, servicii, etc., care să aibă fiecare o coerență internă” (Preda, 2006, p. 65). British American Tobacco se supune aceleiași logici.

În urma mai multor achiziții și investiții, compania a ajuns să reunească nu mai puțin de **55.000 de angajați în întreaga lume** (conform site-ului corporativ). Din motive legate de planificare și organizare strategică, s-a decis, cu timpul, deschiderea mai multor filiale în majoritatea statelor lumii, astfel încât organizația să fie mai aproape de consumatori, de partenerii de afaceri și de agricultori. Cu privire la structura sa internă, activitatea de bază se

desfășoară în **Unități de producție**. La sfârșitul anului 2017 compania deținea 45 de fabrici de țigări în 42 de țări, conform datelor făcute public. Acestor unități li se alătură un **Headquarter** (sediul central), cu rol în coordonarea proceselor globale, precum și trei **Centre suport**, dedicate exclusiv serviciilor end-to-end din sfera resurselor umane și zona financiară. O astfel de organigramă contribuie la evitarea centralizării și atomizării puterii, în timp ce structura în cascadă prezintă avantajul de diseminare a informațiilor și practicilor de lucru la toate nivelurile ierarhice și teritoriale, atât pe verticală, cât și pe orizontală.

**Departamentul de Resurse Umane**, la rândul său, este compus din mai multe echipe, această diviziune făcându-se în funcție de principalele procese (Anexe Fig.1). Pilonii de referință pe care se bazează buna funcționare a companiei sunt cuprinși în strategia grupului, iar pentru ca această strategie să se materializeze este nevoie de departamentul de resurse umane, după cum afirmă Mohammad Rezaur Razzak într-un raport ce detaliază experiența sa în cadrul BAT (2015, p.14). Responsabil de atragerea celor mai performanți candidați, învățarea lor continuă, compensarea satisfăcătoare, crearea unui cadru prietenos, departamentul de resurse umane este privit ca panaceu. Constituind această lume a celor ce se dedică nevoilor celorlalți, curiozitatea m-a împins să explorez motivele pentru care angajații din departamentul de resurse umane aleg să rămână/să plece din organizație, care dintre cultura formală și/sau informală a organizației este mai importantă pentru aceștia, ce elemente din cultura informală contează îndeajuns de mult încât angajații să aleagă să rămână în organizație.

## II. PERSPECTIVE TEORETICE

### II.1. Cum au abordat predecesorii această tematică?

Tema fluctuației de personal în organizații a devenit de interes mai cu seamă în contextul în care pe piață au apărut și s-au extins firmele private. Acest fapt a determinat nu doar diversificarea produselor și serviciilor, dar și apariția unei palete mai largi de oportunități de carieră pentru angajați. Astfel că numeroși cercetători au întreprins studii cu scopul de a identifica și măsura factorii precursori ai deciziei angajatului de plecare din organizație. În materialele teoretice parcurse autorii pornesc de la definirea conceptelor de bază, pentru ca, mai apoi, să studieze manifestarea lor în realitatea organizațională aleasă.

Pornim, așadar, de la **conceptualizarea termenului cheie**, și anume – **fluctuație de personal**. Price este unul din autorii care s-au preocupat să ofere mai mult de o singură definiție cu referire la acest fenomen. El caracterizează fluctuația de personal ca fiind numărul angajaților plecați într-un anumit interval de timp, raportat la numărul mediu de angajați din organizație în aceeași unitate de timp (Price, 1977 apud Iqbal, 2010, p. 275). Douăzeci și patru de ani mai târziu, același autor oferă o definiție ceva mai simplificată, numind fluctuația de personal drept mișcarea ce caracterizează plecarea indivizilor dintr-o companie căreia îi aparțin (2001, p. 600 apud Arshad, Puteh, 2015, p. 2). Această definiție are meritul că surprinde latura dinamică a fluctuației de personal (vezi denumirea de „mișcare”), precum și amploarea fenomenului.

Dr. Adnan Iqbal a identificat două **tipuri de fluctuații de personal**, având drept criteriu factorul cauzal (2010, pp. 275-276). Astfel că, se diferențiază fluctuația de personal involuntară, provocată de probleme disciplinare ori acțiuni de restructurare la nivel de echipă/departament/organizație, de fluctuația de personal voluntară, determinată de schimbări salariale, relocări, reducere a programelor de formare, etc.

Dacă întrebarea de cercetare primară a prezentului studiului caută să afle motivele fluctuației de personal, celelalte două (cu rol secundar) investighează fenomenul punându-l în legătură cu tipul de cultură organizațională (formală, respectiv informală). Și în acest caz, termenii s-au bucurat de interesul cercetătorilor, cei mai mulți încercând să surprindă cât mai amplu plurivalența lor semantică. Schein categorisește orice manifestare a angajaților, de la principii, valori, până la comportamentul de zi cu zi, ca fiind mărci ale **culturii organizaționale** (1990, apud Dwivedi, Kaushik, Luxmi, 2014, p. 79). Această definiție este suficient de comprehensivă, însă omite să sublinieze faptul că prin intermediul culturii organizaționale angajații/insideri se diferențiază de non-membri sau de străini (Hofstede, 2001 apud Preda, Stan, 2016, p. 59). În prezentarea sa, Peter B. Rockholz face distincția între **cultură formală și informală** considerând că prima se referă la ansamblu de aspecte organizaționale așa cum ar trebui ele să fie, iar cea de a doua la ansamblu de aspect organizaționale așa cum se manifestă ele de fapt (s.a., p. 10).

În ciuda acestor definiții, autorii studiului *Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees* admit faptul că încercarea de a conceptualiza termenul de cultură organizațională este o sarcină dificilă, date fiind diversele feluri în care ea se concretizează și se măsoară (Dwivedi, Kaushik, Luxmi, 2014, p. 79). Mai cu seamă, obstacolul se referă la incongruența dintre aspecte sale de ordin formal (reguli, politici, structură) și cele de natură informală (practici concrete). Rămâne de văzut în capitolele următoare în ce măsură cultura formală și/sau cea informală se constituie în argumente valide și puternice astfel încât să oprească, să întârzie sau să precipite plecarea unui angajat din organizație.

## II.2. Rezultatele studiilor anterioare

Analizând natura motivelor pentru care angajații aleg să părăsească sau să rămână în organizațiile cărora le aparțin, se observă că rezultatele obținute de mai mulți cercetători sunt congruente. Ceea ce diferă cu adevărat este predominanța unora față de altele, în funcție de compania și domeniul organizațional care au constituit obiectul studiului.

De pildă, **stresul la locul de muncă**, așa-numitul fenomen de *burn-out*, se numără printre cei mai des întâlniți factori - determinanți ai plecării angajatului din companie. Moore (2000) și Ahuja și colab. (2007) au declarat că suprasolicitarea la locul de muncă are o influență puternică asupra epuizării fizice și psihice, iar Wofford et al. (1999) adaugă faptul că acest stil de viață poate provoca, în timp, probleme grave de sănătate (apud Arshad, Puteh, 2015, p. 4). Dovezile emergente, după cum au arătat alți doi autori - Leontaridi și Ward (2002), scot la iveală că stresul mediului de lucru afectează nu doar performanța angajaților, ci se traduce și în acte de absenteism (apud Arshad, Puteh, 2015, p. 5). Este lesne de înțeles că absenteismul reprezintă doar o etapă incipientă ce prezice intenția angajaților de a părăsi locul de muncă.

Un alt motiv ce se regăsește în studiile mai multor cercetători este **echilibrul dintre viața profesională și cea personală** sau, mai bine spus, lipsa acestuia. Stările de anxietate, nervozitate, frustrare ar putea conduce la conflicte de tipul muncă-familie, după cum au observat Ghayyur și Jamal aplicând studiul pe o populație țintă compusă atât din managerii, cât și non-managerii (2012 apud Arshad, Puteh, 2015, p. 5). La aceeași concluzie au ajuns și Mitchell și colaboratorii săi (2001) afirmând că angajamentele vieții de familie, presiunile și problemele comunității, precum și alți factori de natură personală pot influența decizia angajaților de a rămâne sau nu în cadrul unei organizații (apud Arshad, Puteh, 2015, p. 5).

În studiul său asupra organizațiilor din Arabia Saudită, Iqbal plasează **lipsa perspectivelor de avansare și evoluție** atât personală, cât și profesională în topul rezultatelor culese (2010, pp. 277-278). Acesta explică faptul că atunci când angajatul observă ca dispune la

locul de muncă actual de oportunități limitate de avansare profesională sau personală, el/ea preferă să se alăture altor companii care să îi ofere un traseu de carieră mai atractiv (2010, pp. 277-278). Toate cercetările realizate în organizații au scos în evidență faptul că promovarea ierarhică reprezintă o aspirație puternică, după cum afirmă C. Zamfir (1990, p. 207). Pe baza a numeroase studii empirice, A. Tanenbaum formulează o lege a diferențierilor, asociate cu poziția ierarhică: spre vârful ierarhiei, satisfacția cu munca crește; în timp ce invers, spre baza ierarhiei, satisfacția cu munca scade, activitatea devine mai rutinieră, mai puțin interesantă și frustrantă, alienarea crește (fenomen asociat cu ceea ce poartă numele de *bore-out*) (1986 apud Zamfir, 1990, p. 207). Iată și explicația pentru care lipsa oportunităților de promovare și avansare se constituie într-un argument frecvent întâlnit printre angajații care au schimbat sau intenționează să schimbe locul de muncă.

Organizația Gallup a efectuat un studiu extensiv (80.000 de manageri participanți) asupra factorilor care influențează calitatea locului de muncă. S-a constatat faptul că **recunoașterea meritelor** profesionale și a muncii depuse reprezintă o sursă a creșterii satisfacției și retenției angajaților (Buckingham, Coffman, 1999 apud Iqbal, 2010, p. 277).

Rezultatele mai multor studii au adus în discuție **problema comunicării** la nivel de organizație. În cartea sa, Leigh Branham plasează comunicarea slabă între angajați și între departamente ca fiind unul dintre motivele pentru care angajații părăsesc organizația (2005 apud Iqbal, 2010, p. 278). Pentru a putea performa la nivelul standardelor așteptate, angajații au nevoie ca așteptările, sarcinile și informațiile să fie comunicate clar și diseminate la nivelul tuturor părților implicate, în caz contrar iau naștere frustrări și zvonuri nefondate. S. Chelcea explică faptul că zvonurile nu pot fi eradicate, dar pot fi controlate, diminuate în ceea ce privește viteza lor de transmitere și consecințe lor nocive (2010, p. 97). Motivul comunicării ineficiente are drept soluție implementarea practicii oferirii de feed-back în organizație, o strategie frecvent întâlnită în modelul mecanismului cibernetic teoretizat de C. Zamfir (2005, p. 316).

Legat de practica comunicării în organizație, angajații pot semnală ca motiv al intenției părăsirii companiei - **neînțelegerea obiectivelor strategice**. M. Vlăsceanu vorbește despre importanța decodificării scopurilor generale ale companiei la nivelul unităților funcționale ale organizației și indivizilor (1993, p. 20). Practica participativă a stabilirii de obiective conferă angajatului o imagine clară și coerentă a modului în care munca sa contribuie la realizarea obiectivelor finale ale companiei și contribuie, totodată, la retenția de personal.

M. Preda și M. Stan atrag atenția asupra pericolului unui **sistem de decizie autoritar**, în care hotărârile nu sunt agreate colectiv la nivel de echipă, departament, organizație (2016, p. 63). În acest caz, riscul este ca angajații să le desconsidere și să caute mijloace de a le ocoli, ori, dacă avem în vedere un plan temporal lărgit, să își dorească să părăsească compania în schimbul unui mediu de lucru în care predomină sistemul de decizie participativ.

Cele mai multe dintre rezultatele prezentate anterior își au punctul de congruență în **stilul de management**. Fie că este vorba despre motivații de natură intrinsecă ori de natură extrinsecă, în fapt, top management, iar apoi managerii departamentali și liderii sunt cei responsabili de transformarea orelor de muncă într-o experiență valoroasă atât pentru angajat, cât și pentru companie. Rezultatele colectate din cercetările predecesorilor și descrise sumar în rândurile de mai sus constituie baza de pornire în etapa de construire a metodologiei prezentului studiu.

### II.3. Meritele studiilor anterioare

Tema fluctuației de personal în organizații a fost și continuă să fie una de actualitate. Suficiente studii în domeniu au avut drept scop exploatarea și înțelegerea motivelor pentru care angajații aleg să părăsească un anumit climat organizațional.

Un prim merit al cercetărilor anterioare se leagă de **evitarea stigmatizării acestui fenomen**. El apare descris, conceptualizat și analizat, însă fără a se insista în mod abuziv asupra efectelor sale negative. Lau & Albright sunt cei care afirmă că fluctuația de personal este normală și fundamentală pentru creșterea oricărei organizații (2011 apud Surji, 2013, p. 53). Prin urmare, având drept criteriu compatibilitatea dintre oameni, posturi și cultură inter-organizațională, fenomenul poate fi investigat pe două traiectorii antetice; vorbim despre fluctuație de personal benignă, lipsită de gravitate și, pe de altă parte, despre cea disfuncțională (malignă). Plecând de la această înțelegere, studiul de față are ca scop descrierea realității organizaționale și a fenomenului de fluctuație de personal din interiorul companiei, lăsând loc de reflecție asupra eventualelor măsuri ce necesită a fi adoptate.

De această ultimă idee, a măsurilor care se impun, se leagă un alt avantaj al cercetărilor parcurse. Firul discuției pornește de la prezentarea problemei în cadrul organizațional ales, pentru ca, în final, să fie propuse câteva **strategii de ameliorare a fenomenului**. Un exemplu în acest sens sunt studiile lui A. Iqbal (2010) și K. Surji (2013) în care sunt discutate pe larg consecințele fluctuației de personal, fiind indicate și câteva soluții corespondente fiecărei repercusiuni.

Legat tot de structura lucrărilor analizate, acestea se remarcă prin faptul că de la un anumit moment al cercetării, autorii s-au distanțat de motivele generale teoretizate anterior și au prezentat factori specifici. Astfel că, fiecare motiv relevat a fost susținut de unul sau mai multe tabele cu date concrete, grafice, etc. În acest fel, investigarea de tip descriptiv s-a completat cu **indicații de ordin vizual**, pentru ca informațiile să fie transmise într-un mod cât mai facil și atractiv pentru cititor. Tehnica se întâlnește la Arshad H. și Puteh F. (2015), Dwivedi S, Kaushik S. și Luxmi. (2014), Sarlak M.A. și Salamzadeh Y (2014).

Prezentul studiu nu se limitează doar la identificare motivelor angajaților, ci se dorește **exploatarea lor raportat la dimensiunile culturii organizaționale pe care se grupează**. Ideea a pornit de la concluziile formulate de Dwivedi, Kaushik și Luxmi care afirmă că retenția angajaților se poate obține prin schimbări în cultura companiei (2014, p. 89). De asemenea, M. Lamieri și D. Mangalagiu sunt cei care compun în lucrarea lor o secțiune dedicată discuției despre obiceiurile de zi cu zi (cultura informală) în organizație (2009, p. 6). Cu alte cuvinte, este vorba despre acele comportamente care au devenit o rutină și care caracterizează, de fapt, mediul de lucru respectiv. Referitor la comportamentele repetitive, se au în vedere acele aspecte care devin împovărătoare pentru angajat, gesturi care contează și care pot declanșa o reacție în lanț de nemulțumiri. Aceste perspective constituie soriginea celor două întrebări de cercetare (secundare) enunțate încă din introducere.

### II.4. Limitele studiilor anterioare

Deși literatura de specialitate a oferit perspective variate și bogate asupra temei de discuție, acestea prezintă carențe în direcția contextualizării pregnante a subiectului în cultura organizațională în care s-a desfășurat cercetarea, astfel încât să se înțeleagă legătura dintre motivele angajaților și anumite comportamente/credințe/principii/idei specifice respectivului mediu de lucru. Astfel că, majoritatea cercetărilor lecturate și analizate au avut drept finalitate, mai degrabă, **compunerea unei liste cât mai exhaustive de motive**, fără a avansa în direcția

înțelegerii sursei comune a factorilor determinanți: în ce fel motivele angajaților se caracterizează prin regularitate și cum se leagă ele de mediul organizațional căruia îi aparțin.

De aici și o altă limită a studiilor parcurse; ea se leagă de **caracterul oarecum prăfuit/banalizat al rezultatelor obținute**, în sensul că nu este evidențiată suficient de puternic natura distinctivă/inovatoare a motivelor găsite. Multe dintre concluziile formulate de autori puteau fi intuite încă din etapele incipiente ale studiului, motiv pentru care lucrările sunt considerate valoroase, mai ales, din perspectiva capitolelor teoretice și de metodologie și, mai puțin, în ceea ce privește concluziile.

Cu toate că am specificat anterior faptul că structura se numără printre punctele forte ale celor mai multe dintre lucrările parcurse, două dintre studii **s-au bazat destul de mult pe descrierea fenomenului și prea puțin pe relevarea acestuia în realitatea concretă**. Acesta este cazul cercetărilor ce aparțin lui A. Iqba (2010) și K. Surji (2013). O abordare interesantă ar fi constat în îmbinarea celor două strategii, astfel încât fluctuația de personal să fie surprinsă ca fenomen activ, nu static, surprinzându-i complexitatea sa manifestă.

## II.5. Studiile anterioare ca sursă de inspirație

Pornind de la **un set de repere/motive generale**, inspirate din rezultatele studiilor anterioare, cercetarea urmărește probarea acelor care sunt specifice organizației BAT. Mai mult decât atât, lupa de observație se restrânge doar asupra departamentului de resurse umane, filiala din România, București. Motivația se leagă de dorința înțelegerii elementelor distinctive ale acestei colectivități.

Dacă cercetările autorilor citați s-au concentrat preponderent asupra evidențierii motivelor fluctuației de personal fără a le pune în legătură directă cu ansamblul de elemente ce caracterizează grupul de angajați din respectivul domeniu profesional, în studiul ce urmează a fi prezentat în capitolele următoare am avut în vedere tocmai explorarea relației dintre motivele invocate de angajați și cultura formală/informală specifică companiei BAT. Așadar, distincția subliniată de cercetătorii predecesori între **diferitele tipuri de motive** (factură intrinsecă, extrinsecă) este extinsă și dezvoltată în prezentul studiu, adăugând și natura sursei de care se leagă motivele (cultură formală, cultură informală). Este adevărat că majoritatea autorilor au adus în discuție motive precum stil de management, atmosferă la locul de muncă, leadership, însă acestea nu au fost analizate într-un cadru dedicat exclusiv laturii de care aparțin (cultură formală, cultură informală).

În ceea ce privește **tipul de cercetare**, majoritatea autorilor au optat pentru una de tip cantitativ (Arshad H. și Puteh F., Dwivedi S., Kaushik S. și Luxmi, Sarlak M.A. și Salamzadeh Y.) și doar unul dintre aceștia a ales o metodă combinată cantitativ-calitativ (Surji K.). Scopul prezentului studiu este acela de a descrie viața (corporatistă) a unei colectivități specifice. Astfel că, luând în considerare rezultatele obținute în cercetările anterioare și obiectivul propus, am ales drept metodă una de tip calitativ în detrimentul celei cantitative. Această ultimă remarcă marchează trecerea către capitolul metodologic, ce urmează a fi prezentat pe larg în rândurile de mai jos.



### III. ABORDARE METODOLOGICĂ

#### III.1. Tipul de cercetare

În cadrul proiectului anual de colectare a feed-back-ului angajaților, cumulat cu măsurarea nivelului lor de satisfacție la locul de muncă, au fost distribuite online chestionare către toți salariații companiei. Rezultatele colectate au ridicat semnale de alarmă cu referire la mulțumirea angajaților. Pornind de la răspunsurile înregistrate, am dorit aprofundarea subiectului, prin **explorarea** îndeaproape a particularităților colectivității departamentului de HR și a stimulilor la care angajații răspund.

Astfel că am decis derularea unei **cercetări calitative**, care urmărește să găsească sensul unui fenomen din perspectiva actorilor implicați. Folosind ca punct de plecare rezultatele cantitative deja culese, studiul de față se dorește a veni în completarea imaginii ce caracterizează angajații din compania British American Tobacco, filiala din România, restrângând însă viziunea și mai mult, respectiv doar asupra salariaților ce compun departamentul de Resurse Umane.

#### III.2. Metoda de cercetare

În ceea ce privește metoda de cercetare abordată, mi-am îndreptat atenția asupra **interviului în profunzime**, făcând apel, în acest fel, la experiența particulară a fiecărui angajat în parte. Raționamentul din spatele alegerii metodei de cercetare se leagă de o paletă extensivă de avantaje, după cum sunt prezentate în rândurile care urmează.

Data fiind tematica discuției, interviul asigură respondentului un **grad sporit de confidențialitate**, astfel încât acesta să poată să împărtășească experiența sa cu referire la motivele pentru care consideră să plece din organizație sau să rămână. În cadrul unui focus grup, este posibil ca autenticitatea răspunsurilor să fie afectată de prezența celorlalți colegi de muncă; ba chiar pot lua naștere diferite reacții conflictuale și antipatii ce se transpun și se amplifică în mediul organizațional. În plus, metoda interviului în profunzime oferă **posibilitatea de a explora în profunzime un anumit subiect, permițând acumularea de detalii semnificative** (Chelcea, 2007, p. 302, Alshenqeeti, 2014, p.39). De asemenea, datele culese au un caracter sporit de relevanță, prin faptul că au fost ținuți **sub control factorii distractori** (colegii de muncă, sarcinile de lucru curente).

#### III.3. Instrument de cercetare

**Ghidul de interviu semi-structurat** servește drept instrument pentru cercetarea întreprinsă. Acesta poate fi consultat în forma sa completă în secțiunea *Anexe Ghid de interviu*. Acest tip de interviu lasă libertatea necesară moderatorului ca acesta să se adapteze și să formuleze interogații luând în considerare evoluția discuției.

Prin urmare, **adaptarea, versatilitatea, flexibilitatea** sunt aspecte cheie ale ghidului de interviu. În plus, ghidul conține o secțiune dedicată naturii industriei în care angajații activează. Fiind un domeniu contestat și controversat, e interesant de văzut în ce măsura motivele plecării angajaților din companie se leagă de aspecte etice - refuzul de a fi părtași la fabricarea unui produs cunoscut ca dăunător sănătății.

În elaborarea instrumentului de cercetare am folosit mai multe tehnici, după cum urmează a fi prezentate. **Tehnică de conversație introductivă** a avut rolul de a familiariza respondentul cu situația prezentată, precum și sporirea sentimentului său de confort. Pornind de la discuția informală care deschide sesiunea, sunt aplicate ulterior întrebări din aproape în aproape, făcând apel la **tehnica acumulativ-progresivă**. Pentru a putea contura un context de discuție coerent și semnificativ pentru respondent, a fost pusă în aplicare **tehnica asocierilor spontane**. În cazul explorării în profunzime a opiniilor deja formulate, chiar dacă sumar în faza de operaționalizare a conceptelor, **tehnica rațională** este aplicată cu scopul de a-l determina pe respondent să ofere explicații detaliate despre un anumit subiect. Venind în completarea datelor aflate prin întrebări directe, **tehnica emoțională** are drept scop oferirea de suport pentru ca respondentul să poată să își exprime părerea, fără a verbaliza. Complementar cu metodele expuse anterior, am făcut apel la **tehnicele de influență**, din dorința de a provoca participantul la interviu să probeze sau să conteste o afirmație aparținând altcuiva. Având rolul de a confirma/infirma și de a rezuma opiniile formulate anterior, **jocul de rol** încheie sesiunea de discuție. Detalii suplimentare referitoare la tehnicile utilizate pot fi consultate în secțiunea Anexe Tabelul 1.

#### III.4. Strategia cercetării

**Timpul** alocat fiecărui interviu este de aproximativ 30 de minute, dat fiind contextul în care studiul se derulează, precum și disponibilitatea limitată a angajaților. Durata a fost gândită astfel încât să ofere suficient răgaz pentru a explora răspunsurile participanților, însă fără a epuiza punctele lor de vedere.

**Cadrul de desfășurare** a interviurilor s-a identificat cu mediul organizațional, fără ca participanții să părăsească incinta companiei. Astfel că angajații erau deja acomodați cu spațiul, aspect ce a facilitat introducerea în tematica de discuție, întrebările formulate având legătură directă cu locul de muncă. Au fost alese camerele de relaxare pentru creșterea senzației de confort a respondentului. Derularea interviurilor în exterior, deși ar fi adus un plus de detașare din partea participanților, nu s-a dovedit a fi o soluție fiabilă, din cauza problemelor de comoditate și disponibilitate a angajatului.

#### III.5. Eșantionare. Caracteristicile eșantionului

**Populația de interes** pentru studiul desfășurat este reprezentată de angajații din compania British American Tobacco, filiala din România, sediul din București. Apropriindu-ne și mai mult de grupul supus cercetării, **populația țintă** se constituie din angajați ai companiei British American Tobacco România, sediul din București, departamentul de Resurse Umane, așa cum arăta el la data de 01 martie 2019, adică momentul când a avut loc eșantionarea populației.

Pentru a înțelege, mai departe, principiul de selecție a respondenților, se impune o prezentare succintă a **modului în care este organizat departamentul de Resurse Umane**. Acesta este compus din mai multe echipe, diviziunea făcându-se în funcție de principalele procese pe care departamentul le acoperă ca activitate (Anexe Fig.1). Fiecare echipă reunește un număr inegal de angajați. Echipele de Recrutare și Administrare de Personal sunt, la rândul lor, împărțite în alte trei subgrupuri în funcție de regiunile/țările pe care le deservesc. Informațiile referitoare la profilarea angajaților sunt sintetizate sub forma unor tabele, pentru fiecare dintre echipele participante la studiu (Anexe Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4, Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7).

În cazul studiilor calitative, **eșantionarea** persoanelor nu ia în considerare reguli de reprezentativitate statistică, ci, mai degrabă, reguli de eșantionare teoretică. Eșantionarea este,

în cazul de față, **una de tip stratificat, având drept criterii caracteristicile socio-demografice ale populației țintă.** Înainte de derularea efectivă a procesului de selecție, a fost necesară profilarea salariaților după o serie de criterii care îi discriminează unii de ceilalți. Astfel că, am pornit ca primă etapă de la extragerea unui raport din sistemul de operare intern, raport ce servește drept bază de date. Ulterior, am aplicat mai multe filtre cu scopul de a împărți angajații pe mai multe straturi. În final, a rezultat distribuția angajaților în funcție de: **gen, interval de vârstă, mediu de reședință, studii, vechime în companie.** Acestor variabile de control le-am adăugat o clasificare suplimentară, și anume **echipa din care fac parte angajații.** Pentru echipele de Recrutare și Administrare de personal a fost necesară încă o clasificare pe lângă cea de apartenență la echipă; mai exact, angajații au fost clasificați în funcție **de regiunile pentru care lucrează.** Rezultatele finale ale etapei de stratificare au fost populate în fișiere distincte, după un model ce se regăsește în secțiunea Anexe Fig.2, Fig.3, Fig.4, Fig.5, Fig.6, Fig.7.

Profilarea standard a respondenților după **criterii socio-demografice** se leagă de înțelegerea faptului că altfel de variabile influențează semnificativ modul în care percepem realitatea înconjurătoare. Este foarte probabil ca distribuția angajaților în funcție de astfel de criterii să facă diferența între experiențele lor la locul de muncă și, implicit, între motivele pentru care aleg să rămână sau să plece din companie.

Două alte criterii au fost aplicate stratificării populației țintă, iar acestea sunt discutate pe rând în rândurile ce urmează. Baza de date extrasă din sistem conține informații legate de data de angajare în organizație, astfel că nu a fost dificilă calcularea **vechimei angajatului** în companie. Acest filtru este relevant prin prisma faptului că o persoană cu vechime poate să formuleze o părere mult mai complexă și detaliată despre mediul organizațional în care activează. Cel de-al doilea filtru se referă la **echipa de proveniență a angajaților**, iar acest factor ajută la explorarea chestiunilor legate de manager direct, colectiv de muncă, stil de management – concepte ce se regăsesc pe lista motivelor de retenție sau plecare din organizație.

Stratificarea angajaților după criteriile mai sus expuse a făcut posibilă **extragerea unui singur angajat din fiecare categorie** (Anexe Fig.2) care să participe la interviul în profunzime, considerând că el/ea este relevant pentru grupul său. În acest context, termenul de reprezentativ nu trebuie înțeles cu sensul folosit în cercetările cantitative. După cum am afirmat anterior, în cazul studiilor calitative există variabile ce nu pot fi ținute sub control și, prin urmare, nici rezultatele nu pot fi generalizate la nivelul întregii populații. Etapa de stratificare a ajutat însă la profilarea angajaților după o serie de criterii explicabile, raționale și, astfel, la restrângerea numărului de interviuri desfășurate.

**Metoda de selecție** folosită a fost una **de tip simplu aleatoriu**, datorită aplicării facile și existenței bazei de date cu toate persoanele ce compun fiecare categorie. În acest fel, orice influență umană, atât cunoscută cât și necunoscută, a fost eliminată din procesul de selecție, cu atât mai mult cu cât unii dintre angajați sunt cunoștințe directe, iar alegerea personală a participanților ar fi prejudiciat selecția.

Ca **tehnică** s-a utilizat extragerea numelui participantului dintr-o pălărie în care au fost introduse toate numele angajaților ce compun o anumită categorie. Niciuna dintre persoanele extrase nu a refuzat participarea la interviu, astfel că nu a fost necesară reluarea etapei de selecției. În final, au fost aleși **28 de angajați** și, implicit, au fost derulate 28 de interviuri cu fiecare dintre aceștia.

### III.6. Conceptualizare. Operaționalizare

Studiul gravitează în jurul unor termeni precum **retenție de personal, fluctuație de personal, cultură organizațională formală, cultură organizațională informală.** Dat fiind

faptul că cercetarea este una de tip calitativ, celor două etape, și anume de conceptualizare, respectiv de operaționalizare, li s-a acordat o atenție nu atât de riguroasă. Prin urmare, întrebările cuprinse în ghidul de interviu sunt, la rândul lor, mai puțin rigide în formulare, lăsând libertatea necesară respondentului ca acesta să vină în completare cu propriile păreri despre ceea ce înseamnă și cum se manifestă fiecare dintre conceptele menționate anterior.

### III.7. Validitate. Fidelitate

Referitor la validitatea și fidelitatea rezultatelor, acestea nu pot fi măsurate cu aceeași exigență ca în cazul cercetărilor cantitative. În situația de față se poate vorbi despre **coerența demersului de cercetare în ansamblul său** (etapele designului metodologic au fost proiectate și decurg cursiv), **triangularea cercetărilor** (prin faptul că studiul întreprins este, de fapt, o extensie/analiză în profunzime a rezultatelor obținute la sondajul de evaluare a satisfacției angajaților desfășurat anterior), **triangularea tehnicilor** (în construirea ghidului de interviu).

**Relevanța răspunsurilor** trebuie interpretată prin raportare la categoriile de persoane ce împărtășesc aceleași caracteristici socio-demografice cu cele aparținând respondenților. De aici și necesitatea etapei de profilare a angajaților, explicată anterior. Însă, chiar și în acest context, extrapolările nu sunt recomandate, dat fiind faptul că nu sunt ținute sub control toate variabilele. Rezultatele cercetării pot fi interpretate, mai degrabă, ca descrieri punctuale ale unor situații și fenomene sociale din perspectiva actorilor implicați.

### III.8. Aspecte etice și deontologice

**Domeniul deontologiei**, așa cum apare el explicat în literatura de specialitate, se ocupă cu ceea ce este considerat moral/acceptat/obișnuit într-o societate/organizație/grup social, etc., fără a deveni obiectul de răspundere al legislației publice (Bentham, 1834, p. 31). Astfel că, opinia publică devine, implicit, norma nescrisă după care funcționează întreg grupul social.

**Etica** este tangenta deontologiei. După cum se explică, ea vizează „dimensiunea de conformare la normele de onestitate, integritate, autenticitate, sinceritate, considerate necesare spre a fi respectate” de către membrii unei societăți, fără a aduce „prejudicii (fizice sau psihice) celor din jur” (Stan, 2016, p.14). Problemele etice au un caracter complex, existând implicații și factori de influență multipli. Întrucât domeniul cercetării cuprinde reglementări serioase și concrete în privința respectării unor norme de etică corespunzătoare, în studiul desfășurat am luat în calcul o serie de precauții de acest fel, după cum urmează:

**Libertatea de participare la studiu.** Încă din etapa de selecție, persoanele extrase pentru a participa la interviu au avut libera alegere dacă să dea curs invitației lansate. În cazul unui răspuns negativ din partea angajatului, procedul de selecție ar fi fost repetat, până când eșantionul era complet.

Înainte de derularea efectivă a interviului, moderatorul s-a asigurat de **transparența detaliilor și a informațiilor organizatorice**. Astfel că, în etapa de prezentare a temei de discuție și a regulilor aferente a fost specificat subiectul ce urmează să fie abordat, scopul studiului, finalitatea sa, precum și câteva indicații legate de confidențialitatea datelor și a persoanelor implicate.

**Asigurarea anonimatului.** Deși rezultatele au fost folosite în interes academic, datele de identificare concretă a participanților nu sunt vizibile pe parcursul studiului, nu au fost prezentate și, prin urmare, nu vor putea fi accesate de terțe părți. Cu scopul protejării participanților, identitatea angajaților este strict confidențială.

**Caracterul întrebărilor cuprinse în ghidul de discuție.** Au fost evitate orice fel de întrebări având un caracter sensibil/personal, ceea ce ar fi inhibat participantul și ar fi prejudiciat răspunsurile. În plus, întrebările de tipul evaluărilor raționale au fost alternate cu cele bazate pe tehnici emoționale, asocieri spontane sau joc de rol, astfel încât angajații să își poată exprima sincer punctul de vedere protejați fiind de o convenție.

**Prejudecățile au fost eliminate.** Se accentuează încă de la început ideea conform căreia nu există puncte de vedere bune sau greșite, obiectivul fiind explorarea și înțelegerea motivațiilor personale ale angajaților.

### III.9. Sinteza capitolului

Rândurile precedente referitoare la abordarea metodologică au detaliat aspecte precum: tipul cercetării întreprinse (studiu calitativ explorator), metoda de cercetare (interviu în profunzime), instrument de cercetare (ghid de interviu semi-structurat), strategia cercetării (timp și cadru de desfășurare), eșantionare (de tip stratificat), metodă de selecție (simplu aleatoriu), eșantion (28 de participanți), conceptualizarea și operaționalizarea termenilor cheie, validitatea și fidelitatea rezultatelor (coerență, triangularea cercetărilor, triangularea tehnicilor), aspecte etice și deontologice (libertatea de participare la studiu, transparența detaliilor și a informațiilor organizatorice, asigurarea anonimatului, evitarea întrebărilor cu un caracter sensibil/personal, eliminarea prejudecăților).

Pornind de la etapa de conceptualizare și operaționalizare și finalizând cu elaborarea ghidului de interviu semi-structurat, a fost urmărită în permanență corespondența dintre fiecare întrebare de cercetare și construirea unei secțiuni distincte de discuție în cadrul interviurilor desfășurate. Astfel că, noțiuni precum *fluctuație de personal* și *retenție de personal* se leagă de întrebarea: *De ce angajații companiei BAT aleg să rămână în organizație; în timp ce dihotomia culturală organizațională formală/informală* descinde din cele două întrebări secundare ale studiului: *Pentru angajați este mai importantă cultura formală sau informală a organizației? Ce elemente din cultura informală contează îndeajuns de mult încât angajații să aleagă să rămână în organizație?* Capitolul ce urmează oferă răspuns la aceste interogații.

## IV. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

### IV.1. Culegerea datelor

În capitolul anterior, dedicat metodologiei de cercetare, este expusă pe larg metoda ce a servit studiului - și anume interviul. Deși acesta prezintă o serie de avantaje, și ele descrise în secțiunea precedentă, în ceea ce privește etapa de culegere a datelor se interpun o serie de dificultăți. **Provocarea majoră a constat în codificarea și sintetizarea categoriilor tematice ale răspunsurilor primite, cu scopul remarcării tendințelor centrale și a proceselor predominante.**

Cele mai multe dintre întrebările cuprinse în ghidul de interviu semi-structurat au un caracter deschis, lăsând libertate participantului să vină în completare cu propria opinie despre subiectul discuției. Deși modul de exprimare și experiențele fiecăruia se caracterizează prin unicitate, ele devin congruente în momentul în care lupa de observație și analiză se lărgeste. În secțiunea Anexe Tabelul 8 poate fi consultată o versiune completă a răspunsurilor participanților la interviu. În sub-capitolele următoare se face legătura directă cu întrebările de

cercetare, ilustrând fiecare asemenea orientare prin afirmațiilor respondenților. **Criterii precum relevanța răspunsurilor, legătura cu teoriile prezentate anterior, concizia și plasticitatea exprimării au stat la baza selecției citatelor.**

#### IV.2. De ce angajații companiei BAT aleg să rămână în organizație?

Leadership-ul, urmat imediat de membrii echipei se află în topul motivelor pentru care angajații companiei BAT aleg să rămână în organizație. *Cred că echipa este primul motiv pentru care stau* (M.A., F, 23). *Am ce să învăț de la șefa mea, iar asta nu aș găsi ușor în altă parte* (D.A., F, 20). Iată doar câteva exemple concludente care susțin ideea mai sus menționată. M. Preda și M. Stan susțineau că stilul de conducere practicat are un impact substanțial asupra perspectivelor culturii organizaționale (2016, p. 59); cultură care, în cazul de față, se traduce în predispoziția salariaților de a rămâne fideli angajatorului. În răspunsurile participanților la întrebări asociate cu termenul de retenție de personal, mai mult de jumătate dintre afirmațiile angajaților sunt asociate cu dimensiunea umană din organizație.

La o diferență puțin semnificativă, stimulentele de ordin financiar au fost enumerate de către participanții la studiu ca fiind un factor pregnant al deciziei lor de a rămâne sau de a părăsi organizația. Întrebați fiind despre momentul în care ar înainta demisia, răspunsul a fost, în unanimitate, că după luna aprilie, motivul din spate datorându-se plății bonusului anual. *Bonusul anual...care este mare...este un factor după care îmi planific cheltuielile personale și casnice* (F.M., F, 30). Două dintre persoanele intervievate au povestit că și-au schimbat decizia de a pleca din companie după ce au primit o contra-ofertă mai mare din partea BAT, de unde rezultă că, într-adevăr, dimensiunea financiară constituie un motiv pragmatic și pertinent al retenției de personal. O astfel de perspectivă este congruentă cu motivul căruia Arshad și Puteh îi acordau prioritate vorbind despre fluctuația de personal. Majorarea salariilor și a bonusurilor reprezintă cea mai rapidă, comună și facilă modalitate de a fideliza angajații, explică cei doi cercetători (2015, p.3), iar rezultatele studiului său au ecou și în realitatea zilelor noastre.

Făcând legătura cu motivul discutat anterior și cu bine-cunoscută expresie a lui Benjamin Franklin – „Timpul înseamnă bani”, mai mulți dintre participanții la studiu acordă o importanță sporită locației birourilor: *proximitatea față de casă* (D.I., F, 34). Cerându-le să detalieze motivul din spatele afirmațiilor făcute, angajații au numit timpul petrecut pe drum ca fiind un timp mort, pe care preferă să îl investească și să îl valorifice în alt fel.

Printre motivele enumerate de cei intervieuți se regăsește și prestigiul organizației. Din el descind alte două elemente frecvent amintite de angajați, și anume: beneficiile asociate unei companii cu reputație internațională (*faptul că este în Top Employer de câțiva ani consecutivi, înseamnă că îndeplinește condiții pe mai multe sfere C.O.*, F, 29) și stabilitatea locului de muncă (*o companie stabilă, care face parte dintr-o industrie ce nu va dispărea curând P.C.*, F, 27). Interesantă de remarcat este conexiunea dintre prestigiul organizației și sectorul contestat și controversat al industriei tutunului. Angajații companiei nu se arată a fi descurajați ori influențați de natura produselor comercializate, ci abordează pragmatic subiectul pieței în care activează. De apreciat este și faptul că, iată, organizația reușește să se detașeze pozitiv în fața angajaților săi prin astfel de pachete și prin imaginea brandului de angajator, făcându-i conștienți de avantajele sale competiționale în fața firmelor concurente pe piață.

Analizând distribuția răspunsurilor angajaților în funcție de echipa căreia îi aparțin, nu au fost sesizate tendințe centrale care să diferențieze membrii unui anumit grup față de altul, motivele mai sus prezentate regăsindu-se la majoritatea celor intervieuți.

În încheiere, merită adusă în discuție perspectiva unuia dintre participanții la studiu care, deși discută despre existența unor socoteli interne și inegalități, recunoaște, în cele din urmă, faptul că nu

este vorba despre companie în sine, ci despre oamenii care o compun și care dau formă culturii organizaționale (D.A., F, 27). Această ultimă idee marchează trecerea către subcapitolul următor, ce răspunde la cea de-a doua întrebare de cercetare - asociată cu tipul de cultură din interior.

### IV.3. Pentru angajați este mai importantă cultura formală sau informală a organizației?

Dacă în capitolul teoretic am subliniat diferența dintre cele două tipuri de culturi ce compun viața în interiorul unei organizații, pentru a găsi răspuns la cea de-a doua întrebare de cercetare am plecat de la distincția pe care angajații o fac între cele două. *Cultura formală a organizației face ca timpul la muncă să aibă un scop anume, pe când cea informală te ajută pe tine ca individ să te bucuri de lucrurile mici* (P.C., F, 27). Astfel că, se face departajarea dintre latura instrumental-teleologică și cea expresiv-discreționară, ceea ce se apropie de punctul de vedere exprimat de Peter B. Rockholz (s.a., p. 10). Cultura formală satisface, deci, o serie de nevoi pragmatic-utilitare, în timp ce cultura informală răspunde laturii idealiste.

Întrebați fiind cărui tip de cultură organizațională îi atribuie o mai mare importanță, cei mai mulți dintre participanții la studiu s-au ferit să ofere un răspuns categoric, **preferând varianta de mijloc, și anume să acorde o semnificație egală celor două tipuri de culturi**. *Cred că e foarte important să existe un mix bun între zona formală și informală, întrucât cele două nu pot fi tratate diferit, fiecare având un impact clar asupra angajaților* (F.M., F, 22). Ne lovim, în acest caz, de bias-ul variantei mediane, cumulat cu efectul de dezirabilitate socială, angajații aflându-se sub presiunea conformismului față de ceea ce se presupune că sunt răspunsurile corecte, așteptate. O astfel de tendință este conformă cu expectațiile și anticipările inițiale. Este adevărat că, în realitate, ambele contribuie la crearea și asigurarea unui mediu de lucru favorabil atât oamenilor din interior, cât și evoluției afacerii. Cu toate acestea, întrebările cuprinse în ghidul de interviu au încercat explorarea acestui subiect mai în profunzime, cu scopul de a afla părerea sinceră a angajaților despre cele două sfere ce compun viața în interiorul BAT, departamentul de resurse umane.

**Angajații susțin misiunea companiei ce pune accentul pe eficientizare, optimizare și evoluție** (*da, aici rezonez* G.A., F, 35), **ei critică însă modul în care sunt puse în practică astfel de ambiții corporatiste** (*mă deranjează că se tot insistă cu aceste mesaje, în care, de fapt, nimeni nu crede* M.P., M, 30). Frecvența răspunsurilor de acest tip conduce către ideea că angajații, într-adevăr, aderă la obiectivele strategice ale companiei, dar nu sunt satisfăcuți de materializarea lor, lovindu-se de diverse bariere în calea către eficiență. Afirmațiile lor aduc aminte de lucrarea M. Vlăsceanu în care discută despre importanța decodificării intereselor companiei la nivelul oamenilor din interior (1993, p. 20). În cazul în care astfel de informații nu sunt clar, coerent și transparent expuse se pot naște rupturi ori segregări sociale.

Participanții aparținând echipei de Suport Tehnic au oferit, mai cu seamă, exemple de probleme de natură tehnologică (*sisteme mult prea complicate pentru colegii din piețe* A.M., F, 29), pe când cei din echipa de Recrutare au dat ca exemplu negativ procesul mult prea complex și de durată pe care etapa de recrutare îl presupune (*multe etape, multe aprobări necesare, candidații se plictisesc și renunță, noi ne frustrăm* I.D., F, 25). Afirmația din urmă se leagă de fenomenul *bore-out* și trimite la explicația oferită de A. Tanennbaum referitor la relația direct proporțională dintre sentimentul de alienare la locul de muncă și fluctuația de personal (1986 apud Zamfir, 1990, p. 207). În ceea ce privește distribuția răspunsurilor pe categoriile de vârstă, participanții între 18-21 de ani s-au arătat mai entuziaști vizavi de misiunea și viziunea companiei. În plus, angajații având 1-3 ani vechime în companie au formulat păreri mai concise,

în timp ce colegii cu experiență mai bogată nu s-au ferit să dezvolte subiectul, venind cu explicații specifice.

Referindu-ne la cultura informală, participanții la studiu **și-au exprimat în unanimitate aprecierea pentru condițiile fizice de muncă puse la dispoziție de angajator: birouri spațioase și frumoase** (S.M., F, 25). În plus, **angajații laudă programele, campaniile și work-shopurile**, care îi fac să simtă că *dincolo de procese și proceduri standard stau oameni și că vocile lor sunt auzite și luate în considerare* (D.M., F, 22). Și de această dată se remarcă tendința angajaților având o vechime mai mică în organizație de a aplauda astfel de inițiative ale grupului, pe când colegii lor cu experiență sunt nemulțumiți de faptul că nu dispun de timpul necesar astfel încât să se bucure și să se implice, de unde și sentimentul de frustrare: *este o companie bună doar pentru tineri, fără familie și copii...eu nu am timp să vin* (M.S., F, 35). Leontaridi și Ward au arătat că stresul mediului de lucru afectează nu doar performanța angajaților, ci rezultă în acte de absentism (apud Arshad, Puteh, 2015, p. 5). În cazul de față teoria se traduce în decizia angajaților de a răspunde negativ invitației de a participa la diferite evenimente organizate de companie. Astfel de păreri diferă transversal statutului angajaților (căsătorit/necăsătorit), precum și tipului de echipă dacă avem în vedere volumul de muncă. De asemenea, se remarcă faptul că persoanele de sex masculin manifestă o deschidere mai mare față de activitățile organizate, față de cele de sex feminin. Cauza poate fi reprezentată de responsabilitățile multiple pe care femeile le au dincolo de sfera profesională.

Concluzia nerostită de către angajați, dar la care se poate ajunge parcurgând afirmațiile și explicațiile lor este că: **dacă cultura formală este cea care te convinge să te alături organizației, cultura informală te determină să rămâi sau să pleci**; iar din insistențele celor intervievați pe acest subiect se deduce înțâietatea acordată culturii informale. În continuare, urmează a fi dezvoltate acele elemente ce descind din cultura informală și care îi determină pe angajați să rămână fideli companiei.

#### IV.4. Ce elemente din cultura informală contează îndeajuns de mult încât angajații să aleagă să rămână în organizație?

Observând disponibilitatea participanților de a dezvolta subiectul culturii informale în organizație, am mărit lupa de observație și mai mult, interesându-ne să aflăm care sunt motivele concrete pentru care ei ar rămâne în continuare angajați GBS BAT. Cele mai frecvent întâlnite răspunsuri sunt prezentate în rândurile care urmează.

Toți participanții la studiu au oferit drept exemplu la întrebări precum: Cu ce asociezi bunăstarea la locul de muncă?, Ce te stimulează la locul de muncă? – colegii de echipă și managerul direct. Iată explicația unuia dintre participanții la interviu: *mă interesează foarte mult starea de spirit a echipei* (L.M., M, 27) Sunt însă și păreri mai puțin optimiste în ceea ce privește atmosfera din birou: *la noi planează o stare de plictis, bisericuțe și nu prea vorbim între noi decât strict treburi de muncă* (S.M., F, 23). Ceea ce se observă este faptul că **distribuția răspunsurilor variază în funcție de echipa de proveniență a participanților. Cu toate acestea, cu toții au fost de acord că atmosfera la locul de muncă se află în topul motivelor retenției de personal.**

Următorul element a fost dedus în sens invers, și anume - ascultând reacțiile negative ale angajaților față de sistemele de control recent implementate în interiorul BAT GBS: *avem nevoie de flexibilitate, devine deranjant să tot pui în sistem ce faci în fiecare clipă...plus că este consumator de timp* (P.C., F, 29). Această perspectivă a angajaților vis-a-vis de uniformizare și instituționalizare în interiorul companiei poate fi pusă în legătură cu teoria lui Foucault despre



controale normative. Filosoful semnalează faptul că puterea este mereu obiectul contestării, motiv pentru care se impune constant reînnoirea și afirmarea relațiilor de supunere, oricât de flexibilă ar fi rețeaua (Bălan, s.a., p.7). Altfel spus, este foarte posibil ca angajații să interpreteze eronat acțiunile companiei întreprinse cu scopul creșterii eficienței, catalogându-le ca negative prin prisma impresiei de implementare forțată. Deși majoritatea participanților la interviu consideră că intenția de a premia și susține eficiența este laudabilă, în realitate ei simt că le este încălcată nevoia de autonomie. Acest subiect a fost adus în discuție de mai mult de jumătate dintre respondenți, ceea ce conduce către concluzia că **flexibilitatea orarului și libertatea de a fi autonomi contează pentru angajați** și constituie factori de stimulare a încrederii organizaționale.

*Am mai mulți amici acum, decât aveam în adolescență* (C.H., F, 22) este afirmația unuia dintre participanții la studiu. **Angajații BAT notează pozitiv faptul că în interiorul companiei sunt apreciate și încurajate relațiile sociale:** *organizăm periodic ieșiri cu echipa, ba chiar avem și un club de Teatru* (G.G., M, 31). Membrii echipei de Recrutare au fost cei care au detaliat cel mai tare acest aspect dată fiind natura activității lor zilnice: *am prieteni în toate țările, care mă așteaptă să vin în concediu la ei* (T.I., F, 27).

Printre restul de elemente aparținând culturii informale oferite drept exemplu, direct sau indirect, de către participanți se numără: **cafeaua de dimineață alături de colegi** (I.U., F, 28), **amabilitatea celor din echipă** (S.S., F, 28), **pauza la țigară** (S.P., F, 34), **accesul la tehnologia de ultimă-generație** (D.L., M, 27), **multiculturalitatea** (K.D., F, 25), **surprizele periodice** (F.D., M, 24), **prestigiul companiei** (T.I., F, 26), ș.a.

#### **IV.5. Abordarea metaforică în conceptualizarea culturii organizaționale ca lume fantastică și spațiu de locuit**

Secțiunea finală cuprinsă în ghidul de interviu face apel la metafore din două considerente principale: acestea sunt capabile să ofere un nou înțeles experiențelor trăite (Lakoff, Johnson, 1980, p. 128), camuflând totodată răspunsurile reale ale angajaților. Metaforele nu sunt doar simple expresii, ci ele modelează întreg sistemul cognitiv și conceptual (Lakoff, Johnson, 1980, p. 131); cu alte cuvinte modul în care percepem realitatea înconjurătoare. Astfel că, răspunsurile angajaților compun comprehensiv și sugestiv cultura informală în interiorul departamentului, metaforele gândite de aceștia expunând plastic o realitate concretă. În continuare sunt analizate răspunsurile angajaților, încercând să decodificăm sensurile ascunse.

Cele mai multe dintre personale intervievate au asemuit organizația căreia îi aparțin cu unul dintre cele mai populare seriale la momentul actual - *Urzeala Tronurilor*. Numele sugestiv ajută în compunerea unei explicații logice care să susțină alegerea angajaților; este vorba despre lupta permanentă pentru putere, avansare pe scară ierarhică și prestigiu social. Un alt răspuns interesant este *Alice în Țara Minunilor* și *Minions*, ambele vorbind despre statutul minimalizat al angajaților, care contează în calitate de colectivitate, dar care nu se simt apreciați ca individualitate. Povești precum *Albă-ca-Zăpada* și *cei șapte pitici* ori *Cei Patru Fantastici* subliniază distanța dintre Top Management și angajați, cumulat cu sentimentul de dominație și control. Câțiva dintre cei intervievați au oferit drept răspuns - o fabulă sau chiar *Pinocchio*, dorind în acest fel să avertizeze asupra situațiilor hilare, stânjenitoare, aberante cu care s-au confruntat la locul de muncă. Puțini dintre participanți au dorit să aducă în prim-plan efortul depus zi de zi în activitățile curente și în rezolvarea diferitelor probleme, astfel că răspunsurile lor au fost *Cenușăreasa* și filmul *X-Men*.

Rugați să stabilească o echivalență între departamentul de resurse umane din care fac parte și o anumită cameră, cei mai mulți dintre participanți au ales *intrarea*. Motivele din spatele acestei alegorii se leagă de procesele specifice domeniului resurselor umane. Pornind de la recrutarea candidaților, întocmirea documentelor necesare și acomodarea noului angajat, membrii departamentului se poziționează ca prim contact al unei persoane cu organizația. Răspunsul imediat următor ca frecvență este *bucătăria*. În acest caz, explicațiile privesc tot natura activităților desfășurate și anume: pregătirea actelor, stabilirea catalogului cu opțiunile de formare profesională, calcularea bonusurilor și salariilor, etc. Dacă primele două răspunsuri au avut de-a face cu latura sarcinilor îndeplinite, ultimele două înregistrate scot la iveală modul în care angajații se simt în raport cu ceilalți. Așadar, vorbim în acest sens de dimensiunea emoțională. *Balconul* poate fi o metaforă ce maschează sentimentul de excludere, prin faptul că departamentul pe care îl compun asigură funcții suport, fără a se număra printre cele ce aduc resurse financiare directe companiei. În aceeași ordine de idei, *dormitorul* descrie superficialitatea cu care sunt priviți de către ceilalți colegi, care nu înțeleg complexitatea activităților lor.

#### IV.6. Sinteza capitolului

În capitolul IV al studiului, dedicat analizei și interpretării rezultatelor, am pornit de la descrierea etapelor în faza de **culegere a datelor**. Dacă răspunsurile la întrebările închise au putut fi mai facil codificate și categorisite, explicațiile subiective ale participanților nu au fost încadrate cu aceeași ușurință în segmente tematice standard. Astfel că, s-a recurs la **sumarizarea lor, sublinierea ideilor/conceptelor centrale și observarea tendințelor**, pentru fiecare întrebare de cercetare în parte.

**Leadershipul, colegii de echipă și stimulentele de ordin financiar** s-au remarcat ca motive principale pentru care angajații companiei BAT aleg să rămână. Următoarea categorie de argumente, din punct de vedere a frecvenței răspunsurilor primite, descriu mai specific mediul organizațional în care s-a desfășurat cercetarea. Vorbim despre motive precum: **locație avantajoasă, prestigiul organizației, beneficiile asociate companiei cu reputație internațională și stabilitatea locului de muncă**.

Întrebații fiind căreia dintre cultura formală sau informală îi acordă o mai mare importanță, majoritatea angajaților intervievați au preferat să se situeze la mijloc, acordându-le o semnificație egală. Și totuși, analizând în detaliu explicațiile primite, se poate remarca tendința participanților de a dezvolta mai cu seamă subiectul culturii informale, cum îi afectează și ce au nevoie ei de fapt. Așadar, **dincolo de adevărul necesității unui mix între cele două tipuri de culturi, angajații departamentului de resurse umane din GBS BAT par să fie mai preocupați și mai influențați de cultura informală a companiei**.

Dezvoltând și mai mult subiectul culturii informale în organizație cu scopul de a identifica elementele pentru care angajații aleg să rămână în companie, **atmosfera la locul de muncă** s-a remarcat în preferințele participanților, indiferent de echipa de proveniență ori caracteristicile lor socio-demografice. Printre răspunsurile înregistrate se numără și **flexibilitatea orarului și libertatea de a fi autonom, diversitatea oamenilor, cafeaua de dimineață, amabilitatea, pauza la țigară, accesul la tehnologia de ultimă-generație, multiculturalitatea, surprizele periodice și prestigiul companiei**.

## V. CONCLUZII

### V.1. Reflecții personale

Studiul de față a avut la bază trei întrebări de cercetare la care și-a propus să ofere răspuns. Acestea au fost formulate pornind de la observarea acutizării fluctuației de personal pe piața forței de muncă actuale. În ciuda eforturilor depuse, rezultatele sondajului anual dedicat măsurării satisfacției angajaților la locul de muncă au scos la iveală că British American Tobacco nu reușește să controleze fenomenul amintit anterior. Astfel că, pornind de la descoperirea motivelor generale ce stau la baza deciziei angajaților de a rămâne în companie, precum și a argumentelor pentru care ei aleg să părăsească organizația, studiul are ca finalitate analiza diagnostică a specificului unui grup de salariați care provin din departamentul de resurse umane.

Precedent etapei de definire a metodologiei de cercetare și a celei efective de desfășurare a studiului, **literatura de specialitate** a fost consultată cu scopul identificării direcțiilor abordate de predecesori, analizării rezultatelor lor și trasării pilonilor de referință. Este drept că această etapă a întocmirii cadrului teoretic nu a avut drept finalitate compunerea unei liste exhaustive cu rezultatele anterioare, ci, mai degrabă, observarea abordărilor, atitudinilor față de subiect, metodelor și a instrumentelor utilizate. Pornind de la astfel de date a fost construit **cadrul metodologic** ce a servit prezentului studiu.

Continuând cu **derularea efectivă a interviurilor**, toate persoanele cuprinse în eșantion au răspuns pozitiv invitației de a discuta despre factorii care le alimentează fidelitatea față de angajator sau, dimpotrivă, îi determină să schimbe locul de muncă. Detaliile oferite de aceștia cu referire la obiceiurile, tabieturile și ritualurile întâlnite la locul de muncă au întregit imaginea culturii informale în interiorul departamentului de resurse umane.

**Provocarea majoră** a constat în codificarea și sintetizarea categoriilor tematice ale răspunsurilor primite, cu scopul remarcării tendințelor centrale. Acest fapt se datorează în principal metodei de cercetare abordate, dar și experiențelor particulare ale angajaților. Soluția găsită a constat în lărgirea lupei de observație, astfel încât elementele comune să fie observate și înregistrate mai ușor. **Un alt impediment** în calea formulării concluziilor au fost răspunsurile neutre ori dezirabile primite de la cei intervievați. Cei mai mulți s-au ferit să formuleze păreri categorice, ceea ce ar fi putut periclita rezultatele. Balanța însă a fost remediată prin încurajarea explicațiilor suplimentare, de unde s-au putut deduce adevăruri nerostite.

Studiul întreprins răspunde la toate cele trei întrebări de cercetare propuse inițial, reușind să contureze imaginea particulară a angajaților, a nevoilor lor și a culturii ce s-a dezvoltat în interiorul departamentului de resurse umane din compania gazdă. În plus, prin intermediul acestei experiențe **mi-am antrenat o serie de competențe profesionale și personale** după cum urmează: **preocupare socială** (observarea fenomenului cu care se confruntă lumea afacerilor), **curiozitate academică** (dorința de a cerceta subiectul fluctuației de personal pentru a-i înțelege coordonatele defnitorii), **sinteză și organizare** (a materialelor disponibile, deopotrivă cu selectarea acelor informații considerate relevante pentru prezentul studiu), **autodisciplină și control** (reziliența în confruntarea cu factorii distractori, precum hoții de timp, și menținerea cu perseverență și consecvență a cursului lucrării), **ascultare activă, analiză psihologică** (în interpretarea răspunsurilor participanților), **deducție logică** (căutarea părerilor reale din spatele mesajelor corporatiste), **maturitate profesională**. Atribui unor astfel de aptitudini o importanță imperativă atât în mediul de lucru, cât și în viața personală.

## V.2. Semnificația studiului

**Analizând datele în relație cu literatura anterioară** se observă că majoritatea informațiilor obținute sunt congruente. Ceea ce diferă cu adevărat este predominanța unor anumite elemente față de altele, în funcție de compania și domeniul organizațional care au constituit obiectul studiului. Stilul de management, perspectivele de avansare și recunoaștere, echilibrul dintre viața profesională și cea personală sunt doar câteva dintre motivele ce se regăsesc atât în lucrările predecesorilor, precum și în rezultatele prezentei lucrări. Specific organizației discutate au fost răspunsuri precum: locația sediului, prestigiul companiei, beneficiile asociate, campaniile lansate, evenimentele organizate, condițiile de muncă. Astfel de motive conduc către ideea că pentru angajatul din secolul XXI nu mai sunt suficiente doar stimulentele de ordin financiar, ci este nevoie ca ele să se asocieze cu un cadru propice dezvoltării personale și maturizării profesionale. Deși cercetările ce se preocupă de tema retenției de personal au apărut relativ recent, în decursul câtorva ani preferințele angajaților s-au extins, dezvoltat, iar cercetarea de față vine ca o mărturie a acestui fapt.

Pornind de la sublinierea nevoilor distincte ale angajaților din compania British American Tobacco (departamentul de resurse umane) și conștientizând fenomenul mai sus menționat, **este datorია managerilor direcți, a liderilor regionali și, în ultimă instanță, a top managementului să gândească strategii adaptate oamenilor din interior, astfel încât să satisfacă atât cerințele lor, dar și să crească eficiența și profitul companiei.** Procesul măsurării și analizei satisfacției angajaților la locul de muncă este vital oricărui mediu organizațional care urmărește o evoluție sustenabilă a afacerii. Simpla înregistrare a răspunsurilor la chestionar nu reușește să portretizeze coerent și detaliat imaginea resurselor umane, motiv pentru care trebuie considerată continuarea inițiativei prin apelul la discuții de grup ori private cu angajații. Este important ca o astfel de acțiune să fie derulată cu periodicitate, astfel încât să devină chiar un element al culturii informale în companie. Ideea teoretică e de instituționalizare a acestor practici pentru predictibilitate și control. Astfel că, studiul întreprins s-a poziționat în prelungirea eforturilor deja derulate de organizație, iar rezultatele sale pot folosi la trasarea următoarelor priorități.

## V.3. Punctele forte și limitele studiului

Studiul caută să compună imaginea oamenilor din interiorul departamentului de resurse umane, analizându-le nevoile, punându-i față în față cu ceea ce reprezintă compania (cultură formală) și definindu-i ca angajați (cultură informală). Întrebările de cercetare alcătuite nu se caracterizează prin inovație, însă lucrarea aduce ceva nou în direcția analizei experiențelor individuale ale salariaților în raport cu rutine neplăcute sau micro-traume suferite. Întrebările cuprinse în ghidul de interviu caută să afle cum diferite atitudini sau episoade trăite de aceștia se transformă în intenție de plecare din organizație și decizie finală de părăsire a companiei. Astfel că, din această perspectivă, studiul întreprins se caracterizează prin **specificitate**, limitându-se la explorarea în profunzime a unei singure colectivități. Pe de altă parte, acest punct forte poate fi privit și ca un dezavantaj în sensul imposibilității de a extrapola rezultatele obținute. **Incapacitatea de a generaliza** dincolo de departamentul supus discuției ori de organizația gazdă face ca studiul să fie valoros prin prisma concluziilor formulate în primul rând pentru un public țintă restrâns.

Un alt avantaj al cercetării se leagă de **diversitatea respondenților** din punct de vedere al echipelor de proveniență, grupelor de vârstă, studiilor finalizate, mediului de reședință, etc. Efectul pozitiv pe care îl are o astfel de populație țintă constă în bogăția informațiilor culese de la

fiecare dintre participanții la interviu, de unde și materialul variat ce a servit drept suport în analiza fenomenului. Și în acest caz diversitatea respondenților poate fi interpretată ca o limită - în contextul etapei de eșantionare. Caracteristicile socio-demografice diferite au îngreunat eforturile de a grupa angajații în categorii distincte, mutual exclusive, în scop comparativ. Drept soluție a fost folosită tehnica de lărgire a intervalelor dintre criteriile de profilare: de pildă grupele de vârstă ori vechime în companie au fost restrânse între două și patru în funcție de echipa de interes. În acest fel am putut evidenția câteva particularități ale sub-grupurilor, adică acele elemente prin care se diferențiază juniorii de seniori raportat la tema și întrebările studiate.

Printre punctele forte se numără și **triangularea tehnicilor în construirea ghidului de interviu**, această metodă având rolul de a asigura fidelitatea răspunsurilor și de a aborda tema de discuție din varii perspective. În opoziție cu acest aspect pozitiv, amintim câteva dintre limite; este vorba despre **timpul limitat al respondenților**, de unde și unele răspunsuri sumare, precum și **inhibarea** acestora de a își susține punctul de vedere cu argumente solide și concrete.

#### V.4. Sugestii pentru viitoare cercetări

Concluziile formulate au la bază răspunsurile personalizate ale respondenților și totuși, scopul studiului nu a fost abordarea exhaustivă a subiectului retenției de personal și a culturii intra-organizaționale. Rezultatele obținute pot fi interpretate precum niște felii de viață ce doar alături de alte indicii compun cu adevărat imaginea culturală și lumea motivațională din interiorul British American Tobacco. Așadar, pornind de la aspectele deja subliniate, pot fi întreprinse viitoare cercetări **făcând apel la alte echipe sau departamente**. O astfel de inițiativă face posibilă analiza comparativă între diferite structuri, cu scopul de a înțelege ce îi face diferiți și ce îi aseamănă pe angajații aceleiași organizații.

În altă ordine de idei, studiul poate fi reluat introducând **noi metode de cercetare**. Lucrarea de față se situează în prelungirea rezultatelor înregistrate la chestionarul anual al satisfacție angajaților; însă ar fi interesant de investigat conduita efectivă a salariaților utilizând metoda observației sociologice. În acest fel, răspunsurile celor intervievați sunt testate urmărind reacțiile lor naturale și sincere în mediul căruia îi aparțin.

Acestea sunt doar câteva direcții de acțiune, însă subiectul ofertant și extrem de actual face ca lista să rămână deschisă pentru viitoare idei de cercetare, fie că vin în complementaritate sau opoziție cu rezultatele expuse în lucrare.

#### BIBLIOGRAFIE

- Academia de HR (s.a.) *Fluctuația de personal și costul uriaș al războiului pentru talente*, [Online] Disponibil pe: <https://academiadehr.ro/fluctuatia-de-personal-si-costul-urias-al-rzboiului-pentru-talente/> [Accesat la data de 21.11.2018]
- Alshenqeei, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39-45
- Arshad, H., Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15. [Online] Disponibil pe: [https://www.researchgate.net/publication/322886015\\_Determinants\\_of\\_Turnover\\_Intention\\_among\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/322886015_Determinants_of_Turnover_Intention_among_Employees) [Accesat la data de 19.01.2019]
- Bălan, S. (s.a.) *Concepția lui M. Foucault asupra relațiilor de putere*. Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru”, București. [Online] Disponibil pe:

- [http://cogito.ucdc.ro/nr\\_2v2/CONCEPTIA%20LUI%20Mroen.pdf](http://cogito.ucdc.ro/nr_2v2/CONCEPTIA%20LUI%20Mroen.pdf) [Accesat la data de 16.05.2019]
- Bentham, J. (1834). *Deontology; Or, The Science of Morality in which the Harmony and Coincidence of Duty and Selfinterest, Virtue and Felicity, Prudence and Benevolence, are Explained and Exemplified*, Vol. I "Theory Of The Social Science and History of The Greatest-happiness Principle". [Online] Disponibil pe: [https://archive.org/details/bub\\_gb\\_hoaXYPKft6cC](https://archive.org/details/bub_gb_hoaXYPKft6cC) [Accesat la data de 06.04.2019]
- British American Tobacco. [Online] Disponibil pe: [http://www.bat.com/group/sites/UK\\_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO89KHEK](http://www.bat.com/group/sites/UK_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO89KHEK) [Accesat la data de 30.05.2018]
- Chelcea, S. (2007). *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*. București, Ed. Economică
- Chelcea, S. (2010). *Psihologie: teorii, cercetări, aplicații*. Iași, Editura Polirom
- Dwivedi, S., Kaushik, S., Luxmi. (2014). Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77-92. [Online] Disponibil pe: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920140306> [Accesat la data de 19.01.2019]
- Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations. *The Business Review*, 16(2), 275-281. [Online] Disponibil pe: [https://www.researchgate.net/publication/215912138\\_Employee\\_Turnover\\_Causes\\_Consequences\\_and\\_Retention\\_Strategies\\_in\\_Saudi\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/215912138_Employee_Turnover_Causes_Consequences_and_Retention_Strategies_in_Saudi_Organizations) [Accesat la data de 19.02.2019].
- Kelchner, L. (s.a.) *Why Is the Rate of Turnover Important?* [Online] Disponibil pe: <http://smallbusiness.chron.com/rate-turnover-important-16009.html> [Accesat la data de 21.11.2018]
- Kokemuller, N. (s.a.) *Negative Effects of Turnover*. [Online] Disponibil pe: <http://smallbusiness.chron.com/negative-effects-turnover-18531.html> [Accesat la data de 21.11.2018]
- Lakoff, G., Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*, „Language, Thought, and Culture”. Chicago and London, The University of Chicago Press. [Online] Disponibil pe: [https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2013/cs7601\\_spring/papers/Lakoff\\_Johnson.pdf](https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2013/cs7601_spring/papers/Lakoff_Johnson.pdf) [Accesat la data de 16.05.2019]
- Lamieri, M., Mangalagiu, D. (2009). *Interactions between formal and informal organizational networks*. [Online] Disponibil pe: [https://www.researchgate.net/publication/289207398\\_Interactions\\_between\\_formal\\_and\\_informal\\_organizational\\_networks](https://www.researchgate.net/publication/289207398_Interactions_between_formal_and_informal_organizational_networks) [Accesat la data de 19.01.2019]
- Preda, M. (2006). *Comportament Organizațional*. Iași, Editura Polirom
- Preda, M., Stan, O.M. (2016). Leadership Styles During Crisis: 'We're all in this together...the crisis as new normality'. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 55-74.
- Razzak, R. M. (2015). *Working Experience at IT and HR Department in British American Tobacco Bangladesh*. [Online] Disponibil pe: <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/bitstream/handle/10361/4057/10204066.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accesat la data de 21.11.2018]
- Rockholz, P.B. (s.a.) Organizational Culture Organizational Culture: Identifying, assessing and changing it Identifying, assessing and changing it to enhance a culture of recovery. *Connecticut Department of Mental Connecticut Department of Mental Health and Addiction Services*. [Online] Disponibil pe: <https://www.ct.gov/dmhas/LIB/dmhas/presentations/peter.rockholz.pdf> [Accesat la data de 19.01.2019]
- Sarlak, M.A., Salamzadeh, Y. (2014). Analyzing The Impacts Of Informal Organizations On Formal Routines In A Networked Organization. *Journal of Asian Scientific Research*, 4(12), 768-783. [Online] Disponibil pe: [http://www.aessweb.com/pdf-files/jasr-2014-4\(12\)-768-783.pdf](http://www.aessweb.com/pdf-files/jasr-2014-4(12)-768-783.pdf) [Accesat la data de 19.01.2019]

- Stan, M. (2016). „Testarea și Evaluarea Psihologică – Suport curs”, *Mara Stan cursuri & more*. [Online] Disponibil pe: <https://marastan.wordpress.com/testare-si-evaluare-psihiologica/suport-curs-tep/> [Accesat la data de 06.04.2019]
- Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. *European Journal of Business and Management*, 5(25), 52-66. [Online] Disponibil pe: [https://www.researchgate.net/publication/313636497\\_The\\_Negative\\_Effect\\_and\\_Consequences\\_of\\_Employee\\_Turnover\\_and\\_Retention\\_on\\_the\\_Organization\\_and\\_Its\\_Staff](https://www.researchgate.net/publication/313636497_The_Negative_Effect_and_Consequences_of_Employee_Turnover_and_Retention_on_the_Organization_and_Its_Staff) [Accesat la data de 19.02.2019]
- Truzzi, M. (1971). Ferdinand Tonnies On Gemeinschaft and Gesellschaft. *Sociology: The Classic Statements*. New York: Oxford University Press, pp. 145-154 [Online] Disponibil pe: <http://media.pfeiffer.edu/lridener/courses/GEMEIN.HTML> [Accesat la data de 04.06.2019]
- Vlăsceanu, M. (1993). *Psihosociologia Organizațiilor și Conducerii*. București, Editura Paideia. [Online] Disponibil pe: <https://www.scribd.com/document/44325082/Vlasceanu-Mihaela-Psihosociologia-Organizational-A-Si-a-Conducerii> [Accesat la data de 19.01.2019]
- Vlăsceanu, M. (1999). *Organizațiile și cultura organizării*. s.l., Editura Trei. [Online] Disponibil pe: <https://www.scribd.com/document/51639447/MIHAELA-VLASCEANU-ORGANIZATIILE-SI-CULTURA-ORGANIZATIONALA> [Accesat la data de 21.11.2018]
- Zamfir, C. (1990). *Incertitudinea: o perspectivă psiho-sociologică*. București, Editura Științifică
- Zamfir, C. (2005). *Spre o paradigmă a gândirii sociologice*. Iași, Editura Polirom