

Retenția personalului în call center

NICOLETA ALINA RÎNCEANU, specializarea Resurse Umane, promoția 2019

ABSTRACT Tema acestei cercetări este reprezentată de retenția personalului în domeniul serviciilor de call-center prin identificarea elementelor pentru care oamenii rămân la aceste job-uri. Acest aspect este studiat printr-o anchetă sociologică bazată pe aplicarea unui chestionar online și ulterior analizată prin corelarea datelor cu ajutorul programului SPSS. Eșantionul este compus din 70 de angajați din call-center, barbat sau femeie cu vârsta peste 18 ani împliniți. Obiectivele propuse: aflarea tipului de percepție asupra calității vieții profesionale, identificarea satisfacției și sursei motivaționale a operatorilor de call-center, determinarea tipului de angajament ce creează retenție. Literatura de specialitate conține o identificare a principalelor direcții din procesul de retenție a personalului, cât și studii despre cele mai bune strategii de combatere a plecărilor voluntare din companie. Operatorii de call-center au fost într-o mai mare măsură satisfăcuți de locul de muncă pe un post cu activități de ieșire, decât cele cu activități de intrare. Satisfația specifică a consolidat o mai mare dorință de a rămâne la job și peste șase luni de zile. Angajamentul, ca și practică culturală, reprezintă un factor principal în crearea de loialitate față de firmă. Angajamentul a manifestat o asociere pozitivă cu vechimea de la job, determinând dorința de a rămâne în companie. Nu toate măsurile motivaționale luate de angajatori influențează salariații spre consolidarea vieții profesionale în call-center.

Cuvinte cheie: *retenție, call-center, calitatea vieții profesionale, angajament, motivație.*

INTRODUCERE

În condițiile actuale ale pieței economice din Romania și a mediului de lucru oferit de angajatori nu este nimic neobișnuit în acțiunea unor oameni de a-și schimba frecvent locul de muncă, mai ales în cazul tinerilor. Faptul că aceștia încetează într-un moment dat să mai facă parte dintr-o comunitate în care s-au dezvoltat personal și profesional este absolut normal. Cu toate acestea, mulți angajați au un comportament slab față de locul de muncă și își petrec o mare parte din întreaga activitate profesională într-o singură companie. Departamentul de

resurse umane este foarte important, deoarece acesta furnizează în cea mai mare parte strategiile de motivare și de creștere a loialității angajaților față de companie.

Prin această cercetare analizez operatorii din call-center și urmăresc să identific care sunt elementele ce le determină retenția de la locul de muncă. În această direcție am ales ancheta sociologică, culegând datele printr-un chestionar online prin platforma Google Form, deoarece este o cale mai rapidă de a obține informațiile direct de la respondentul țarțhetat. Ulterior, datele obținute vor fi lucrate și analizate prin programul SPSS și Microsoft Office Excel pentru a corela cât mai bine argumentele teoretice cu faptele reale. Eșantionul analizat este compus din 70 de subiecți cu următoarele caracteristici: angajat pe un post de call center, de genul feminin sau masculin, cu vârsta peste 18 ani împliniți.

Am ales să cercetez retenția de personal în call-center, deoarece în decursul anilor de facultate am întâlnit persoane care lucrează sau au lucrat în acest domeniu. În București, și nu numai, există numeroase agenții care au ca obiect de lucru convorbirea telefonică cu clienții. Consider că studiul job-urilor din call center este un subiect demn de cercetat, întrucât nu este doar o nouă modalitate de a interacționa mai rapid cu clienții, ci poate reprezenta o nouă opțiune pentru cei care își doresc un start pe piața muncii fără a fi necesară experiența.

Retenția personalului a devenit un obiectiv principal al companiilor, iar provocările pentru specialiștii de resurse umane sunt la tot pasul și retenția angajaților a urcat în ritm rapid spre locul întâi în factorii care asigură succesul afacerii pe piață. Cercetarea își concentrează esența pe procesul de retenție a angajaților în domeniul serviciilor de tip call-center. Principalul obiectiv propus pentru această analiză este de a afla percepția angajaților din call-center asupra calității vieții profesionale. Un alt obiectiv este reprezentat de identificarea tipului de satisfacție în posturile de operator call-center, rolul angajamentului față de activitate și companie, cât și identificarea sursei motivaționale a acestor lucrători.

CADRU TEORETIC

1. Studii și teorii existente

Retenția angajaților este un fenomen studiat de către mulți cercetători, deoarece în perioada contemporană resursele umane se află într-o continuă mișcare. Roger Herman (2005) este unul dintre cercetătorii care a observat evoluția în timp a fenomenului de retenție a angajaților performanți și talentați în cadrul companiilor americane. Autorul susține că „o economie slabă a determinat angajatorii să reducă salariile, angajând relativ puțini oameni și tratându-i ca un produs înlocuibil. Șefii sunt cei care au forțat spre o productivitate ridicată, generând stres în cadrul forței de muncă și un spațiu de lucru ostil” (Herman, 2005, p. 1).

În anii '90, economia a fost în creștere, fiind disponibile o mulțime de activități pe care muncitorii obișnuiau să le schimbe frecvent din motive ca: muncă neplăcută, navetă dificilă, conflicte cu șeful. Spre sfârșitul acestei perioade, angajatorii „au investit resurse considerabile în retenția angajaților până când, brusc, nevoia nu mai era prezentă.” (Idem, p. 2). Dacă angajatul nu era mulțumit de munca efectuată, șeful îi displăcea sau naveta era dificilă, atunci acesta se putea muta rapid la un alt loc de muncă, piața oferind imediat o altă alternativă. Un dezavantaj major creat de creșterea economică a fost realizarea echipelor de lucru care să reziste pe piață pentru o perioadă lungă de timp – oamenii nu stăteau în organizație destul timp pentru realizarea misiunii acesteia.

Herman (2005) menționa că în condițiile de creștere economică globală se creează necesitatea de ocupare a locurilor de muncă de către angajați calificați și profesioniști, căutându-

se talentele. Accelerarea procesului de schimbare a locului de muncă din ultimii ani a stimulat apariția de recrutori mai agresivi, astfel că au apărut „specialiști în domeniul ocupării forței de muncă care vor trebui să facă tot ce este necesar pentru a găsi oameni calificați și cu abilități” (Idem, p. 2). Fără angajați satisfăcător de calificați profesional orice companie va avea probleme, iar misiunea și obiectivele organizaționale vor fi dificil de atins. În consecință, directorii vor adopta măsuri ce să le aducă muncitori talentați și calificați, procesul de recrutare creând costuri ridicate.

Angajații nu sunt doar simpli clienți interni ai organizației, aceștia sunt și principalele verigi prin care obiectivele organizaționale sunt realizate. Planificarea viitorului angajaților și pregătirea acestora în timp pentru a se dezvolta profesional este principala strategie pe care companiile o aplică astfel încât să rețină cât mai multe talente. În 1991, Barney afirma că „menținerea angajaților valoroși a fost întotdeauna importantă pentru organizații și este mult mai semnificativă astăzi într-o piață în care capitalul uman rămâne unul dintre puținele resurse care pot oferi un avantaj competitiv durabil” (Barney, 1991, în Cardy 2011, p. 1). Pentru păstrarea supremației pe piață, organizațiile apelează la o economie bazată pe cunoștințele deținute de angajații talentați și de cei cu potențial de dezvoltare profesională. Folosirea eficientă a resurselor umane și informaționale a transformat capitalul uman în unul din factorii decizionali pentru strategiile de menținere pe piață.

Cercetătorul Robert Cardy (2011) afirma că „angajatorii investesc mult în recrutarea și selecția angajaților, apoi investesc și mai mult în instruirea și dezvoltarea lor în timp. Iar pentru a-și recupera singuri investițiile, angajatorii vor să-și păstreze angajații de înaltă calitate, atât timp cât sunt productivi” (Cardy, 2011, p. 1). În prezent, nu există o formă unică de ghidare a practicii în vederea menținerii muncitorilor eficienți, salariații fiind entități cu comportament propriu dincolo de controlul conducerii. În plus, Cardy (2011) menționa că „eforturile de a maximiza retenția sunt compatibile cu preocuparea angajatorilor și cu dorința de a face ca mediul organizațional să fie cât mai `lipicios` astfel încât să mențină muncitorii” (Idem, p. 2). Activitățile suplimentare de retenție pot fi văzute ca motive de a evita alte costuri – recrutare, selecție, training, dezvoltare etc.

Robert Cardy a creat un model de capital propriu al angajaților bazat pe modelul din marketing al lui Rust (2000, în Cardy, 2011). Acest model al echității angajaților sugerează că „organizațiile ar trebui să-și vadă angajații ca clienți și să maximizeze valoarea pe care relațiile lor pe termen lung le pot oferi. Cu alte cuvinte, în domeniul managementului resurselor umane echitatea angajaților reprezintă totalul valorii reduse a vieții angajaților” (Cardy et al., 2007, în Cardy, 2011, p. 2). Acest model de capital cuprinde trei dimensiuni: valoarea capitalului propriu, capitalul de brand și capitalul de retenție.

1. Conform lui Cardy (2011), Capitalul Propriu (*Value Equity*) se formează în urma calculelor interne pe care angajatul le face cu privire la munca realizată în schimbul beneficiilor pentru o companie. Această ipoteză este susținută de teoria schimbului social (Whitener și colab., 1998, pp. 513 - 530) prin care indivizii interacționează pentru îndeplinirea propriilor nevoi și pentru a obține profit (satisfacție, stimă de sine crescută). Salariații își evaluează permanent percepția despre locul de muncă, calculând avantajele și dezavantajele, iar organizația trebuie să fie capabilă de a stimula angajamentul acestora față de lucrurile importante de la muncă.

2. A doua dimensiune a modelului este cea a Capitalului de Brand (*Brand Equity*), prin care Cardy (2011) accentuează că echitatea vine și din convingerile subiective și emoționale ale salariaților cu privire la o organizație. Această idee se regăsește și într-un articol anterior, ce aparține lui Ashforth și Mael, unde „angajamentele subiective și emoționale ale angajaților direcționate către organizație pot transmite membrilor un standard etic ridicat, pot spori

orientarea pozitivă a identității prin evenimente speciale, festivități și recunoașterea angajaților” (1989, pp. 20 - 39).

3. Cea de a treia dimensiune a modelului abordează Retenția Capitalului (*Retention Equity*) pe care Cardy (2011) o definește ca acțiunea de stabilire, construire, menținere și păstrare a relațiilor dintre un angajat și o firmă. Această dimensiune „descrie tendința angajaților de a se simți legați, intenționând să rămână în cadrul unei organizații, este o construcție aditivă, bazându-se pe contribuțiile combinate care dau valoare capitalurilor proprii și capitalului de brand” (Cardy, 2011, p. 3). Această idee se întâlnește și la Black and Ashford, care afirmă că retenția poate fi îmbunătățită și prin investiția în „vechime, pensie și alte instrumente financiare, oportunități îmbunătățite de carieră, socializare și formare profesională” (1995, pp. 421 - 437).

Așadar, modelul realizat de Cardy (2011) ajunge la concluzia că „valoarea angajaților este o construcție pe termen lung și se extinde dincolo de performanța imediată” (2011, p. 3). Pentru organizații nu toți salariații sunt la fel de valoroși, iar aceștia se remarcă prin performanțe înalte, propria dezvoltare și dezvoltarea la locul de muncă. Modelul de capital al angajaților vede salariații ca pe clienți interni ai organizației care contribuie pe termen lung cu valoare pentru depășirea performanțelor și pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Totodată, Eva Kyndt și *colab.* afirmă că „retenția angajaților a devenit o practică foarte importantă în funcționarea unei companii, iar aceasta este influențată de mai mulți factori, spre exemplu procesul de învățare al angajaților” (Kyndt, 2009, p. 3). Ideea este regăsită și la Rodriguez prin faptul că „dacă angajații simt că nu învață și nu cresc, atunci simt că nu rămân în competiție cu colegii din industrie pentru oportunitățile de promovare și avansare în carieră. Odată ce angajații de top simt că nu mai sunt în creștere, încep să caute în exterior noi oportunități de angajare” (Rodriguez, 2008, în Kyndt, 2009, p. 4). Învățarea și dezvoltarea angajaților este posibilă doar când aceștia au deschiderea și inițiativa necesară pentru ocuparea în viitor a unei noi funcții din organizație. Astfel, salariații cu potențial înalt sunt principalii indivizi de care companiile se ocupă pentru a-i păstra la locul de muncă. Companiile ar putea să-i rețină atât pe „cei cu performanțe înalte în prezent, dar și pe cei cu potențial de a obține performanțe înalte în viitor. Retenția angajaților cu potențial ridicat implică posibilități, promisiuni și acțiuni latente de dezvoltare ca aceștia să poată ocupa succesiunea unei funcții. Potențialul ridicat are caracteristici ca: inteligență, potențial de învățare, creativitate, spirit de echipă, abilități de leadership, abilități de negociere, abilități sociale, proactivitate și autonomie. Aceste caracteristici sunt principalele calități ale angajatului cu potențial înalt care se remarcă în lupta cu stresul, curajul de a-și asuma riscuri și cu flexibilitatea.

Retenția angajaților a fost privită de către cercetători din mai multe puncte de vedere. Denton (2000) a afirmat că „angajații care sunt fericiți și mulțumiți de locul de muncă sunt mai dedicați muncii lor și depun întotdeauna efortul de a-și îmbunătăți satisfacția organizațională” (Denton, 2000 în Bidisha, 2013, p. 1). Pe de altă parte Stauss *et al.*, (2001) a definit retenția personalului ca fiind "plăcerea, identificarea, angajamentul, încrederea, disponibilitatea de a recomanda și intențiile de rescumpărare a clienților, primele patru fiind construcții de reținere emoțională-cognitivă, iar ultimele două fiind comportamentale intenții" (Stauss *et al.*, 2001 în Bidisha, 2013, p. 1).

De-a lungul anilor, s-a concluzionat în urma studiilor că procesul de retenție a angajaților a fost influențat de mai mulți factori. Managementul companiilor trebuie să acorde atenție sporită la influențe ca: recompensele și beneficiile, securitatea locului de muncă, învățarea și dezvoltarea angajatului, supervizarea ca cultură suport pentru angajat, climatul de la locul de muncă, politicile organizaționale. Bidisha (2013) afirma că factorii care influențează retenția angajaților pot fi împărțiți în trei categorii: factori sociali, factori mentali și factori fizici. Din categoria factorilor fizici fac parte condițiile de la locul de muncă și salariul; factorii mentali sunt

alcătuiți din caracteristicile muncii – angajații preferă sarcini de muncă flexibile în cadrul cărora să își folosească cunoștințele și să vadă vizibil rezultatele eforturilor; factorii sociali sunt formați din totalitatea contactelor pe care angajații le au cu alte persoane, interne sau externe organizației (Bidisha, 2013, p. 2).

În anul 2000, Messmer a constatat că un factor principal în menținerea angajaților este investiția în instruirea lor și în dezvoltarea carierei; că organizația ar trebui să pună accent pe formarea și dezvoltarea acelor angajați de la care se așteaptă rezultate înalte în urma investiției (Messmer, 2000 în Bidisha, 2013, p. 3). Actualul mediu competitiv dintre organizații, de a reține angajații cei mai buni, depinde foarte mult și de atitudinea managementului de a reacționa la sarcinile finalizate cu un feedback care să îi motiveze să își depășească propriile limite, să performeze mai mult și să se confrunte cu provocările globale de pe piață. Doi ani mai târziu, Tomlinson (2002) a susținut ideea că „organizațiile pot menține avantajul în această lume competitivă prin deținerea propriilor angajați bine instruiți în cele mai noi tehnologii” (Tomlinson, 2002 în Bidisha, 2013, p. 3). Așadar, instruirea, învățarea și dezvoltarea angajaților cu potențial sunt esențiale pentru supraviețuirea organizațiilor în orice tip de mediu de lucru.

Departamentul de resurse umane deține un rol foarte important și crucial în cadrul companiei, el fiind capabil să soluționeze problema creată de deficitul de personal. Companiile trebuie să ofere mai multă atenție angajaților care prezintă semne ale intenției de a părăsi organizația, căci există insuficientă forță de muncă disponibilă pe piață și fluctuația de personal este foarte alarmantă în unele sectoare. Iar la o investiție minimă într-un angajat, compania poate să câștige de 10 ori mai mult de pe urma acestuia.

Retenția angajaților se poate realiza de către departamentul de resurse umane și manageri prin sporirea atașamentului angajatului față de companie ca urmare a sistemului de compensații și beneficii, dezvoltării personale și profesionale, sprijinului oferit angajatului și de crearea unei relații pozitive și apropiate cu managerul. Conform lui Herman (2005) loializarea personalului și implementarea de strategii de retenție poate fi o nouă meserie caracterizată de competențe precum: facilitarea și susținerea schimbării organizaționale, facilitarea învățării și îmbunătățirii performanțelor, evaluarea, analizarea și măsurarea rezultatelor, cercetarea și compararea celor mai bune practici, dezvoltarea, alinierea și integrarea strategiei, dezvoltarea unor strategii eficiente de retenție, cât și construirea unei culturi organizaționale câștigătoare (Herman, 2005, p. 3).

Specialiștii în reținerea angajaților colaborează cu liderii cheie și cu managerii responsabili de performanță pentru a preveni și a reduce cifra plecărilor de angajați din organizație. Deoarece studiile anterioare au confirmat că învățarea și îmbunătățirea continuă motivează oamenii să rămână la un angajator, specialiștii în retenția angajaților se concentrează pe formarea și ridicarea abilităților de retenție ale liderilor, managerilor, supervizorilor și angajaților din toate nivelurile organizației. Cu o clară recunoaștere că retenția este o afacere pentru toată lumea, nu dor o chestie de reparat de care se ocupa departamentul de resurse umane, specialiștii implică pe toată lumea într-un sistem și integrează efortul de a construi o cultură unde retenția talentului este un obiectiv vizibil și strategic (Herman, 2005, p. 4 - 5). Pentru a verifica valoarea angajaților-cheie, specialiștii în retenția angajaților ajută liderii, conducătorii și supraveghetorii să definească caracteristicile "talentelor de vârf" și "oamenilor buni" pe care trebuie să-i păstreze pentru realizarea obiectivelor organizaționale. Specialiștii vor proiecta, dezvolta și implementa strategii de retenție strategică, de păstrare a aptitudinilor și a capitalului intelectual al angajaților experimentați. (Herman, 2005, p. 6)

Despre strategiile eficiente din domeniul resurselor umane în vederea obținerii unei rate de retenție mari scrie și Sandhya K. și colaboratorul său Pradeep Kamar D. (2011) unde menționează că motivația angajaților reprezintă unul dintre cei mai importanți factori prin care

angajatorul poate să îmbunătățească angajamentul față de activitate, să crească performanțele organizaționale, să le întărească competențe cât și să mărească gradul de retenție a personalului la locul de muncă pentru o perioadă cât mai mare de timp. Totodată, aceștia menționează că retenția angajaților are mai multe semnificații importante pentru o companie, printre care: scăderea chetuielor companiei pentru recrutare, angajare și instruire; pierderea informațiilor despre companie; serviciile pentru clienți sunt întrerupte și se pot pierde contacte cu potențialii clienți. (Sandhya și Pradeep Kamar, 2011, pp. 1779 - 1781)

Motivetele pentru care un salariat poate să părăsească o companie pot fi de natură personală sau profesională, ei nu ajung să plece de la un job fără niciun motiv. Motivația angajaților este unul dintre factorii importanți care pot ajuta angajatorul să-și îmbunătățească performanța organizațională și retenția. Maslow (1943) a enunțat o teorie a nevoilor în care motivația ajută individul pentru a-și satisface nevoile de bază. Astfel, ierarhia nevoilor cu cele cinci niveluri, începe prin exprimarea nevoilor fiziologice de la baza piramidei care determină și influențează comportamentul persoanei. La nivelul doi al piramidei vine nevoia de siguranță și securitate; angajații trebuie să simtă că aparțin de companie și că se pot identifica cu restul forței de muncă. Nivelul trei este ocupat de nevoile sociale, de recunoaștere și apartenență; oamenii au nevoie de oportunități de a-și exprima creativitatea și nivelul de realizare a muncii lor, prin respect față de ceilalți și afecțiunea că aparține unui comunități.

Al patrulea nivel din piramidă identifică nevoia de stimă și acceptare; salariații care își îndeplinesc această nevoie sunt mulțumiți de oportunitățile apărute, competențele dobândite, realizările obținute și își consolidează încrederea, respectul și statutul în companie. Cel mai înalt nivel, cinci, este nevoia de autorealizare și realizare profesională; se manifestă prin învățarea unei noi profesii, o nouă carieră sau dorința de a deveni cel mai bun în domeniu (Maslow, 2007). În 1970, Maslow a creat o completare la piramida nevoilor cu încă două mai mari categorii. Nevoile cognitive sunt cele de cunoaștere, de a ști și de a înțelege; aceste sunt nevoile relevante pentru activitățile de instruire a angajaților și motivație. Cerințe estetice sunt reprezentate de nevoile oamenilor de a crea și experimenta frumusețea și echilibrul în viață (Maslow, 2007).

Constantin T. și Stoica-Constantin A. (2005) afirmă că implicarea la job este o „atitudine sau comportament generat de o puternică dorință de a aparține organizației”; că se definește ca un „angajament față de muncă”. Angajamentul față de locul de muncă răspunde intenției individului de a transmite o pozitivă imagine despre sine în contextul organizațional, ea rezultând dintr-un proces de identificarea personală în ansamblul companiei. Aceasta corelează pozitiv cu vechimea și vârsta angajatului, căci pe măsura înaintării în vârstă găsirea unui job nou este foarte dificilă, iar pe de altă parte implicarea este un proces de durată deoarece angajații cu vechime mare au avut timp suficient să-și consolideze relații în firmă, cât și să dobândească „capital” pe piața muncii.

2. Rezultate din cadrul cercetărilor realizate pe tema retenției angajaților

John E. Sheridan (1992) a analizat rata retenției pe o perioadă de șase ani la 904 de absolvenți de colegiu ce s-au angajat în cadrul a șase firme publice. Trei dintre firmele analizate aveau o cultură ce susținea lucrul în echipă și cooperarea, în timp ce celelalte trei se bazau pe activitățile individualiste. Rezultatul principal al studiului a fost că variația valorilor culturale a avut un efect semnificativ asupra ratei de retenție a proaspeților angajați. Cultura a influențat, de asemenea, relația dintre performanțele locurilor de muncă și retenția angajaților în organizații (Sheridan, 1992, pp. 1 - 2).

În organizațiile cu valori culturale bazate pe munca în echipă, securitatea locului de muncă și respectul din partea superiorilor favorizează loialitatea și angajamentul pe termen lung față de organizație, indiferent de performanța angajatului la locul de muncă. În schimb, în organizațiile care favorizează inițiativa personală și recompensele individuale în îndeplinirea unor obiective specifice se instalează sentimentul de nesiguranță la locul de muncă, iar angajații tind să nu mai manifeste loialitate față de firmă. De asemeni, genul, statutul marital, capacitățile de a munci, nivelul de salarizare sunt factori ce influențează retenția profesională a personalului (Kerr și Slocum, 1987 în Sheridan, 1992, pp. 2 - 3).

Sheridan afirmă că profesioniștii angajați în firmele cu o cultură de cooperare au stat cu 14 luni mai mult decât angajații din firmele care pun accent pe sarcini. Atât cei performanți cât și cei slabi au rămas mai mult în organizațiile cu valori culturale interpersonale decât în organizațiile centrate pe realizarea sarcinilor. Acest lucru sugerează că o explicație a retenției angajaților poate fi pur și simplu importanța pe care o organizație o oferă lucrului în echipă, decât sarcinilor de lucru (Sheridan, 1992, pp. 15 - 19).

În 2009 Erik Monsen și R.Wayne Boss a realizat un studiu asupra stresului de la job și retenția angajaților, dorind să afle cum poate fi minimizat stresul locurilor de muncă și maximizată retenția. În analiza sa a ținut cont de următorii factori: ambiguitatea rolului, intenția de a pleca, asumarea riscului, inovația, proactivitatea și factorii socio-demografici (sex, vârstă, educație, vechime). Principalele rezultate ale acestui studiu arată că atunci când un angajat decide să își asume riscuri, inovativitatea și proactivitatea au un efect asupra ambiguității rolului și a intenției de a renunța, iar acest efect are în general un semn negativ și nu unul pozitiv. La nivel managerial relația dintre intenție de a renunța și percepțiile strategice antreprenoriale sunt cel puțin parțial moderate cu ambiguitatea rolului. Adică ambiguitatea de rol influențează intenția de a pleca din organizație. Membrii personalului reacționează la asumarea riscurilor, inovație și proactivitate într-o măsură mai mare și mai consistentă decât managementul. Autorul a răspuns la întrebarea de cercetare prin ideea că managerii și angajații reacționează diferit față de stresul apărut în viața de muncă, iar conducerea trebuie să creeze sisteme personalizate de strategie pentru eliminarea presiunii și să maximizeze creșterea organizațională a managerilor și angajaților, dar și a societății (Monsen și Boss, 2009, pp. 1 -34).

Eva Kyndt a realizat în 2009 o cercetare bazată pe un chestionar administrat la 349 de angajați și 11 interviuri. Studiul se axează pe aspectele organizaționale și factorii personali care influențează retenția angajaților (învățarea angajaților, ca activitate pentru retenție). Rezultatele principale concluzionează că există o contribuție pozitivă a aprecierii și stimulării angajaților la retenția lor în organizație. Dezvoltarea profesională a angajaților oferă beneficii și posibilități noi pentru sporirea retenției. De asemeni, studiul a arătat că diferențele individuale influențează rata retenției angajaților. De exemplu, abilitățile și vechimea stabilesc o relație pozitivă cu retenția, iar între nivelul de pregătire și de inițiativa privind învățarea apare o legătură negativă cu retenția. Se pare că angajații cu o carieră mai lungă în organizație se simt mai strâns legați de companie și nu tind să plece. Presiunea muncii are un efect negativ asupra retenției angajaților, deoarece conduce la un dezechilibru nesănătos al muncii. Stimularea de a învăța, dezvoltarea talentelor și oportunitățile sunt puncte importante pe care organizația trebuie să le dezvolte atunci când există probleme în procesul de retenție a angajaților (Kyndt *et al.*, 2009, pp. 1 - 21).

În 2009, Samulel O. Michael și Crisper Chipunza au examinat două organizații din domeniul public și alte două din domeniul privat din Africa de Sud. Cercetarea a avut 154 de respondenți în eșantionul analizat prin care s-au identificat variabilele motivaționale intrinseci și extrinseci ce influențează comportamentele angajaților: de a rămâne sau de a pleca din organizație. Principalele rezultate au arătat că angajații din ambele organizații - public și privat –

au fost, într-o mare măsură, influențați să rămână în organizațiile respective din o combinație de factori motivaționali intrinseci și extrinseci (Michael și Chipunza, 2009, pp. 1 - 2).

Variabilele motivaționale care au influențat în mod semnificativ retenția angajaților au fost: formarea și dezvoltarea, munca interesantă, libertatea pentru gândire inovatoare și securitatea locului de muncă. Importanța dezvoltării și formării anilităților este explicată și din punct de vedere legislativ de către guvernul Africii, ce a creat un sistem național de dezvoltare a competențelor din lume cu cadre legislative și politici adecvate (legea dezvoltării competențelor - 97 din 1998; legea privind taxele pentru dezvoltarea cunoștințelor - 9 din 1999 și strategia națională de dezvoltare a competențelor - 2001). Securitatea locului de muncă și retenția angajaților sunt puternic asociate, având în vedere stabilitatea socio-economică și bunăstarea psihologică a angajaților, variabile asociate cu ocuparea stabilă a job-ului. Securitatea locului de muncă reprezintă un feedback pozitiv al valorii muncii pe piață, ceea ce oferă angajaților o dovadă zilnică că munca lor contează pentru organizație. Activitatea de la slujbă trebuie să fie provocatoare și interesantă, să trezească interesul angajatului, deoarece acesta își asumă job-ul ca fiind interesant, satisfăcător și provocator (Idem, p. 3).

Tehnicile de stabilire a obiectivelor; sistemele de promovare bazate pe performanță și recunoaștere; recompense pentru performanță bună și îndrumarea angajaților sunt variabile motivaționale semnificative pentru organizațiile din sectorul privat, fără o semnificație corespunzătoare pentru celălalt sector. În sectorul public, creșterile salariale și promovările sunt reglementate de procesele colective de negociere, iar productivitatea nu este delimitată în ceea ce privește contribuția individuală a angajaților, deoarece organizațiile publice sunt orientate spre servicii (Idem, p. 4). Studiul actual a constatat că recunoașterea și recompensarea pentru performanțe bune au influențat semnificativ retenția angajaților în organizațiile private, dar nu și în cele publice. Angajații doresc să fie apreciați, nu neapărat cu bani, ci recunoscându-li-se în mod deschis contribuțiile și finalizările la scopurile și obiectivele organizaționale. (Idem, pp. 4 - 6). În mediul actual al pieței deficitul de personal este cauzat de faptul că de ani de zile angajații nu au fost tratați cum trebuie, managerii de resurse unume mergând pe premisa că dacă un angajat pleacă, va veni altul în locul său, însă lipsa de persoane calificate conduce la situația în care nu va mai exista o coada la ușa de angajare.

Nikolaos Georgantzis *și colab.* au realizat o cercetare cantitativă în rândul agenților de call-center ai unei companii italiene de telecomunicații, urmărind intențiile acestora de a părăsi organizația influențați de variabilele relaționale și percepția calității vieții profesionale. Aceștia au concluzionat în urma chestionarului aplicat pe 202 respondenți că satisfacția profesională are o relație negativă cu intenția de a pleca din firmă și mediază legătura cu munca efectuată la job. Satisfacția capătă un „rol de mediator între resursele de la locurile de muncă și intenția de a părăsi organizația”, iar disonanța emoțională devine una „dintre principalele cauze ale plecărilor voluntare” (Georgantzis *și colab.*, 2018).

METODOLOGIE

Pentru că această lucrare este una cantitativă și presupune un număr mare de subiecți ce vor fi chestionați, am ales să folosesc metoda interogativă pe baza anchetei sociologice, folosind tehnica chestionarului. „Ancheta sociologică are un caracter neexperimental, cu un grad relativ scăzut de control al cercetătorului asupra variabilelor analizate.” (Mărginean, 1993, în Chelcea, 2001, pp. 151-152). „Chestionarul de cercetare reprezintă o tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau

prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris. [...] În cadrul chestionarului, întrebările au funcție de indicatori” (Chelcea, 2001, p. 177).

Această cercetare va fi pusă în aplicare prin chestionarul autoadministrat în mediul online, subiecții putând răspunde întrebărilor fără a exista o altă persoană care să le filtreze informația (operatorul de anchetă). Prin autoadministrare, subiecții se pot exprima mai clar, fără a fi presați de prezența operatorului, răspunzând liber la întrebările personale și elaborând afirmații argumentate și precise. (Chelcea, 2001, pp. 197 - 198) Walter Friederich (1971) citat de către Septimiu Chelcea (2001) subliniază câteva avantaje ale chestionării în scris, printre care: „numărul mare al celor care pot răspunde concomitent; diminuarea efectului de interviu; dispariția influenței anchetatorului asupra rezultatelor; nivelul superior de concentrare asupra răspunsurilor; asigurarea anonimatului.” (Chelcea, 2001, p. 198)

Folosirea anchetei sociologice bazată pe chestionar are câteva avantaje. “În cadrul acestui tip de cercetare, cercetatorul este detașat, spre deosebire de cercetarea calitativă, în care cercetorul se implică emoțional. Datele sunt ușor cuantificabile, utilizându-se analize statistice. În plus, colectarea datelor presupune un timp redus decât cel al unei cercetări calitative.” (Babbie E., 2010) Alte avantaje sunt: timp scurt privind realizarea chestionarului; un număr ridicat de persoane care răspund la chestionar; din punct de vedere economic, este mai ieftin și nu necesită condiții speciale de desfășurare. „Acesta metodă este flexibilă, fiind puse mai multe întrebări pe o temă.” (Babbie, 2010) Dezavantajele anchetei sociologice sunt: superficialitatea, dezinteresul persoanelor chestionate; nu prezintă posibilitatea de analiză în profunzime; nu permite libertatea de exprimare sau flexibilitate respondentului, iar operatorul de chestionar poate adresa întrebările cu o intonație subiectivă, distorsionând răspunsurile subiectului.

Voi folosi un chestionar special, pe o singură temă, pentru a afla de ce rămân persoanele în call-center, în care voi utiliza scale ordinale. Instrumentul de cercetare va fi aplicat pe cale digitală, în mediul online, cu ajutorul platformei Google Form. Subiecții vizați pentru această cercetare vor primi un link al acestui chestionar pentru a răspunde. Eșantionul analizat este compus din subiecți cu următoarele caracteristici: angajat pe un post de call center, de genul feminin sau masculin, cu vârsta peste 18 ani împliniți. Datele obținute din urma aplicării instrumentului de cercetare vor fi introduse într-o bază de date prin programul Excel oferit de Microsoft Office, ulterior vor fi analizate prin programul SPSS.

Studiul a fost efectuat în rândul operatorilor de call-center cu activități de primire și de ieșire. Angajații au primit link-ul chestionarului cu invitarea la studiu, explicând scopul cercetării, natura voluntară a participării și anonimatul total. Numărul total al esantionului a fost de 100 de respondenți, dintre care au fost selectați doar cei 70 de respondenți care aveau un job în call-center. Datele demografice arată că majoritatea participanților sunt femei (85,60%, N = 70) cu ultima formă de învățământ absolvită liceu (47,10%) și licență (37,10%), având preponderent vârsta încadrată în categoria „sub 24 de ani” (68,60%) și cu o vechime în organizație între unu și doi ani (21,40%), cât și mai puțin de trei luni (20%). Salariul pe lună primit de operatorii de call-center se încadrează preponderant între „1001-2000 de lei” (60%), 10% dintre respondenți primesc un salariu sub 1000 de lei, 16% primesc între 2001-3000 lei, iar 1% primesc între 4001-6000 lei. (Vezi Anexă secțiunea Grafice)

Întrucât această analiză sociologică este una cantitativă, am optat pentru cinci direcții concretizate în următoarele ipoteze:

1. Cu cât beneficiile de la locul de muncă sunt mai satisfăcătoare, cu atât plecările voluntare vor avea o rată mai mică de apariție.
2. Dacă angajații au o percepție pozitivă asupra climatului din firmă, atunci plecările voluntare vor avea o rată mai mică de apariție.

3. Cu cât angajații se simt mai atașați emoțional de locul de muncă, cu atât percepția față de munca efectuată va fi mai pozitivă.
4. Dacă organizația se implică activ în loializarea angajaților, atunci retenția la locul de muncă va avea o rată mai mare de apariție.
5. Dacă angajatul are preponderent motivație de tip intrinsec, atunci gradul de retenție este mai mare.

Pentru operaționalizarea principalelor concepte am ales să ofer o definiție nominală. Bidisha (2013) menționa că „încurajarea angajaților să rămână în organizație pentru o perioadă lungă de timp poate fi numită *retenție a angajaților*. Retenția este un proces în care angajații sunt încurajați să rămână în organizație pentru perioada maximă de timp sau până la finalizarea proiectului.”

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române termenul *devotament* reprezintă un „atașament sincer față de o persoană sau față de o cauză și hotărârea de a o servi în orice împrejurare și fără rezerve”.¹ Chelcea și Iluț (2003) menționau că termenul de *commitment* din limba engleză poate fi tradus în limba română prin *angajament* sau *obligație*. Termenul s-a impus ca atare pe plan mondial. În psihosociologie, termenul circulă cu diferite înțelesuri, dar sensul general este cel de "atașament moral" față de propria persoană, față de alții sau față de o activitate (de exemplu, profesia). (pp. 41 – 42)

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române termenul *angajament* reprezintă „obligație luată din proprie inițiativă de a duce ceva la bun sfârșit sau de a realiza ceva înainte de termen (uneori pentru a cinsti un eveniment de seamă).”² Constantin T. și Stoica-Constantin A. (2005) afirmă că angajamentul sau implicarea la locul de muncă este o „atitudine sau comportament generat de: o puternică încredere și o deplină acceptare a scopurilor și valorilor organizației, o dorință de a face eforturi considerabile pentru organizație, o puternică dorință de a aparține organizației”.

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române termenul „percepție” reprezintă un „proces psihic prin care obiectele și fenomenele din lumea obiectivă care acționează nemijlocit asupra organelor de simț sunt reflectate în totalitatea însușirilor lor, ca un întreg unitar; imagine rezultată în urma acestei reflectări.”³

Conceptele definite mai sus au fost puse în aplicare în urma unei operaționalizări concrete, prin aspecte care pot fi înțelese și explicate în termeni uzuali. Astfel, marele concept ce stă la baza acestei cercetări este reprezentat de *retenția personalului*, iar acesta este abordat din perspectiva mai multor dimensiuni: politici organizaționale, satisfacția angajatului, atribute ale angajatului, tip de motivație. (Vezi Anexe Figura A)

INTERPRETAREA DATELOR

1. Percepția asupra calității vieții profesionale

De o perioadă foarte lungă de timp companiile s-au preocupat de bunăstarea angajaților, astfel încât să le limiteze intenția de a părăsi locul de muncă, și implicit să scadă costurile de cercetare, recrutare, integrare și formare a unui nou personal productiv. Astfel, contextul organizațional trebuie să caute în permanență resurse și modalități prin care să își rețină

¹ <https://dexonline.ro/definitie/devotament>

² <https://dexonline.ro/definitie/angajament>

³ <https://dexonline.ro/definitie/percepție%20>

angajații, atât cantitativ cât și calitativ. Cu toate că departamentul de resurse umane nu este considerat esențial într-o companie, orice lider ar trebui să conștientizeze că HR nu se referă doar la angajarea de personal, ci și la crearea și aplicarea unor planuri strategice care să conducă la creșterea ratei de retenție a angajaților în companie.

Percepția pozitivă sau negativă asupra calității vieții profesionale vine în urma identificării tipurilor de activități desfășurate de către respondenți. Astfel, activitățile din call-center pot fi caracterizate drept: fluxuri de intrare și fluxuri de ieșire. În primul tip, fluxul de intrare, angajații dobândesc un rol pasiv la muncă, deoarece activitatea lor se concentrează în majoritatea timpului pe recepționarea de apeluri de la clienți. Aici, clienții apelează la serviciile de call center ale companiilor pentru a se plângeră, a face reclamații sau a trimite cereri, iar angajatul este cel care se confruntă în special cu problemele, acumulând un nivel de stres destul de ridicat în poziția sa de suport. Pe de altă parte, în cel de-al doilea tip, fluxul de ieșire, operatorul capătă o poziție mai activă, fiind angajat în conversații de promovare sau de relaționare cu posibili clienți ai unui produs/ serviciu. Salariatul nu se mai confruntă cu presiunea din partea clienților nemulțumiți, ci se încadrează frecvent la aplicarea de chestionare, vânzări de produse și telemarketing.

Astfel, un procent reprezentativ pentru prezența satisfacției la job îl avem în rândul angajaților cu activități de ieșire; 63% dintre angajați sunt satisfăcuți de munca pe care o desfășoară. Pe de altă parte, 37.5% dintre respondenți nu sunt satisfăcuți la locul de muncă întrucât lucrează pe un post cu flux de intrare, aceștia fiind primii care interacționează cu clienții nemulțumiți. (Vezi Anexă tabel 1)

Comparând satisfacția în funcție de tipul de activitate depusă la locul de muncă putem observa că există o diferență destul de mică între categorii, de numai 0.50%. Procente pe plus se află la fluxul de ieșire - 63% sunt mulțumiți și 62,5% sunt nemulțumiți; iar procente pe minus la fluxul de intrare - 37% sunt mulțumiți și 37,5% sunt nemulțumiți). De asemeni, se observă o diferență foarte mare de satisfacție între cele două tipuri de fluxuri de aproximativ 26 de procente. Astfel, putem afirma că angajații au un sentiment de plăcere mai mare în urma activității desfășurate în posturile de promovare, vânzare, întreținere, fidelizare, studii de piață, negocieri cu clienții și colectare debite, față de posturile cu activități suport pentru clienți. Fapt susținut și de identificarea nivelului de mulțumire pe care îl au operatorii de call-center în funcție de activitatea desfășurată, fluxul de intrare având 36%, iar fluxul de ieșire 64%. (Vezi Anexă Tabel 2)

Literatura de specialitate și studiile anterioare au conchis că un rol major în determinarea satisfacției profesionale îl au următorii determinanți organizaționali: caracteristicile muncii în sine (tipul de activități, varietatea, posibilitatea feedback-ului); caracteristicile mediului de lucru (spațiu, instrumente, relații cu colegii, stil de supraveghere); caracteristicile organizării muncii (ritmuri, orare, schimburi, rotație a posturilor); practicile de management (comunicare, instruire, evaluare); relația cu colegii; promovarea și remunerațiile (financiare, non-financiare). Însă vom vedea că apar două abordări ale acestor elemente care determină satisfacția la job și percepția calității profesionale.

Aflarea relației dintre satisfacția la locul de muncă și rata plecărilor voluntare din organizație este una din direcțiile acestei cercetări. Satisfacția locului de muncă se poate identifica drept sentimentul de plăcere obținut de angajați în măsura în care aceștia preferă sau nu locul de muncă și își evaluează situația jobului cât și poziția (pozitivă/negativă). Putem spune că există două tipuri de satisfacție în funcție de nivelul abordat: la nivel macro o satisfacție de ansamblu față de atmosfera din organizație, iar la nivel micro o satisfacție specifică, referindu-se la aspectele individuale întâlnite la job, de pildă nivelul de remunerație sau beneficiile oferite de companie.

La nivel micro, ipoteza 1 *cu cât beneficiile de la locul de muncă sunt mai satisfăcătoare, cu atât plecările voluntare vor avea o rată mai mică de apariție* este reprezentativă pentru a stabili dacă satisfacția crează retenție de personal. Conform corelării variabilei independente satisfacția beneficiilor și dependentei intenția de a rămâne la locul de muncă actual și peste șase luni de zile ipoteza este confirmată. Așadar, condițiile de la locul de muncă reprezentate de beneficiile actuale ale operatorilor din call-center precum: programe de dezvoltare, workshop-uri, pachete de asigurări, programe de wellness, zile de concediu, sărbătorirea zilelor importante etc. determină o retenție mare de personal.

Coeficientul de corelație Pearson arată un grad mare de relaționare între variabila dependentă și cea independentă în populația statistică analizată. Întrucât coeficientul de corelație r este pozitiv cu valoarea 0.537 și se încadrează în intervalul [0.4; 0.6] corelația devine puternic rezonabilă între variabile. Astfel, variabila independentă și cea dependentă variază în aceeași direcție și putem afirma că: cu cât condițiile de la locurile de muncă din call-center sunt mai satisfăcătoare, cu atât mai mulți angajați vor rămâne peste șase luni la job-ul actual. Această corelație este semnificativă statistic deoarece (Sig.) $p < 0.001$ pentru un prag statistic acceptat de literatura științifică de: 0.01 tailed. (Vezi Anexă tabel 3)

În această cercetare am luat în considerare și nivelul macro al satisfacției față de atmosfera generală din companie, deoarece angajații care sunt nemulțumiți de locul în care muncesc au mai multe șanse de a pleca decât ceilalți. Iar această legătură o analizez prin ipoteza 2 *„dacă angajații au o percepție pozitivă asupra climatului din firmă, atunci plecările voluntare vor avea o rată mai mică de apariție.”* Variabila dependentă este reprezentată de intenția angajaților din call-center de a pleca din companie, iar cea independentă de tipul de percepție asupra climatului general din firmă. Relația dintre satisfacția față de atmosfera din firmă și rata plecărilor voluntare este una negativă întrucât $r = -0.053$. Iar corelația acestor variabile nu este semnificativă statistic, deoarece „Sig.” depășește pragurile acceptate de literatura de specialitate în care trebuie să fie mai mic de 0.01 sau de 0.05. Astfel, analiza arată că variabila dependentă nu este influențată de cea independentă, iar ipoteza enunțată nu se confirmă în urma rezultatelor obținute. (Vezi anexă Tabel 4)

Constructorul de satisfacție de la locul de muncă influențează multe aspecte și determină consecințe care țin de viitorul angajatului în companie, îndeplinirea sarcinilor, dar și de bunăstarea personală la muncă. Pe de o parte, din perspectiva organizațională, satisfacția influențează inclusiv intenția de a schimba locul de muncă, absenteismul, cât și cifra de retenție a personalului, performanța cantitativă și calitativă a serviciului; iar indirect satisfacția clienților, tendința de a manifesta comportamente ale cetățeniei organizaționale sau, în caz de nemulțumire, comportamente ostile – sabotajul. Pe de altă parte, la nivel individual, satisfacția profesională conduce spre o satisfacție de viață plăcută, iar lipsa anxietății, stresului și a depresiei sunt consecințe ale bunăstării de la locul de muncă.

În ceea ce privește corelațiile realizate (tabelul 3 și tabelul 4 din anexă), variabila dependentă intenția angajaților de a pleca din firmă stabilește relații semnificativ pozitive cu variabila independentă beneficiile de la locul de muncă satisfăcătoare ($r = 0.537$). Deci, ipoteza 1 *„cu cât beneficiile de la locul de muncă sunt mai satisfăcătoare, cu atât plecările voluntare din companie vor avea o rată mai mică de apariție”* este confirmată. Așa cum era de așteptat, satisfacția profesională a angajatului este un element cheie ce determină retenția personalului în companie, deoarece plăcerea locului de muncă poate influența intenția de a schimba o slujbă sau nu. În plus, satisfacția locului de muncă poate oferi indivizilor o cale prin care aceștia reușesc să își identifice calitatea vieții profesionale, conducându-i spre decizia de a rămâne sau de a părăsi slujba.

Pe de altă parte, intenția angajaților de a pleca din firmă este asociată negativ cu percepția atmosferei generale de la locul de muncă, însă conform tabelului 4 aceasta nu este semnificativă statistic întrucât pragul de $p < 0.01$ a fost depășit în analiza rezultatelor. Deci, ipoteza 2 „dacă angajații au o percepție pozitivă asupra climatului din firmă, atunci plecările voluntare vor avea o rată mai mică de apariție” nu este confirmată în acest eșantion, cele două variabile neavând asocieri semnificative. În acest caz, atmosfera de la locul de muncă reprezentată de factori precum tipul de climat tensionat, relațiile cu ceilalți, conflicte, remunerații insuficiente, lipsa beneficiilor conduc la încurajarea plecărilor voluntare din companie și limitează perspectiva asupra vieții profesionale.

Așadar, într-o organizație satisfacția la nivel micro analizată prin prezența individuală a beneficiilor primite de la firmă (programe de dezvoltare, workshop-uri, asigurări, programe wellness, concedii, etc.) determină apariția unei dorințe de a rămâne la locul de muncă actual și peste șase luni de zile. Însă satisfacția generală, de nivel macro, analizată ca un cumul negativ al factorilor: climat, relația cu managerul și colegii, remunerațiile și beneficiile nu determină un comportament stabil față de locul de muncă.

2. Rolul angajamentului față de munca efectuată

Având în vedere retenția de personal într-o organizație, este important să se ia în considerare și rolul angajamentului față de activitate sau companie. În acest capitol voi analiza importanța angajamentului în primul rând drept o caracteristică interioară a salariatului și apoi ca practică organizațională (exterioră) de a determina comportamente stabile față de slujbă.

În eșantionul analizat angajamentul interior față de locul de muncă a înregistrat procente semnificative în categoriile de răspuns „nici puțin, nici mult” cu 45,7% și în categoria „mult” cu 44,3%, și doar 10% dintre respondenți au considerat că nu sunt atașați emoțional de job. (Vezi Anexă table 9) În schimb, în cazul angajamentului exterior, aproximativ o treime (32,9%) dintre respondenți au considerat că organizația creează sentimentul de loialitate salariatului; în timp ce 34,3% dintre ei se poziționează neutru alegând varianta în care compania loializează personalul „nici în foarte mică măsură, nici în foarte mare măsură”. (Vezi Anexă table 10)

Angajamentul salariatului de a realiza munca la standarde de calitate și cantitate înalte reprezintă un factor important atunci când acesta acceptă un post într-o companie. Astfel, ipoteza 3 „*cu cât angajații se simt mai atașați emoțional de locul de muncă, cu atât percepția față de munca efectuată va fi mai pozitivă*” reprezintă o direcție de analiză. Urmăresc să descopăr dacă variabila dependentă percepția față de muncă analizată prin mulțumire este influențată de variabila independentă atașament emoțional față de slujbă. În acest sens, am realizat o corelație între variabile pentru a determina gradul lor de asociere. Conform tabelului 5 din anexă, corelația dintre variabila independentă și cea dependentă este una negativă, întrucât coeficientul de corelație Pearson (r) are valoarea -0.333 și este semnificativă statistic, deoarece $\text{Sig.} = 0,005$; valoare mai mică decât pragurile acceptate statistic de literatura de specialitate. Având în vedere ca este o corelație negativă, putem afirma că atunci când o variabilă crește, cealaltă scade și invers. Deci, în cazul eșantionului analizat ipoteza 3 nu este confirmată, deoarece cu cât atașamentul emoțional față de locul de muncă este mai mare, cu atât percepția față de munca efectuată va fi mai negativă. (Vezi Anexă Table 5)

Angajamentul față de locul de muncă reprezintă o atitudine specifică fiecărui individ și se poate manifesta prin comportamente favorabile organizației (stabilitate, performanță, dezvoltare, promovare etc.) sau prin comportamente ostile ca urmări ale nemulțumirii față de muncă în general, deoarece o consideră ostovitoare sau neinteresantă în comparație cu celelalte

sfere ale vieții. Astfel, implicarea sau angajamentul față de muncă este un factor important al identificării relației dintre individ și organizație, căci un angajament ridicat conduce la o identificare a individului cu compania și implicit la o rată a retenției ridicată. Totodată, angajamentul unui salariat poate fi determinat și de vechimea în organizație, deoarece înaintarea în vârstă face dificilă găsirea unui alt loc de muncă, iar aceștia preferă slujba actuală. În plus, vechimea în organizație reprezintă și o istorie lungă în care angajatul a avut timp să își creeze și consolideze legături. Pentru a vedea aceasta am realizat o corelație între variabila independentă atașament emoțional față de locul de muncă și cea dependentă vechimea. Aceste două elemente caracteristice individului sunt asociate pozitiv, deoarece coeficientul Pearson (r) are valoarea 0.356 și putem spune că atunci când o variabilă crește și cealaltă crește, respectiv când o variabilă scade și cealaltă scade. În acest caz, când atașamentul față de locul de muncă crește, atunci și vechimea în companie va crește. În plus, corelația este semnificativă statistic deoarece Sig. ia valoarea de 0.003, număr mai mic decât pragul acceptat statistic $p < 0.01$. (Vezi Anexă Tabel 6)

Angajamentul față de activitate sau companie poate reprezenta practică organizațională, determinând comportamente stabile față de slujbă, prezenteism, flexibilitate sau chiar îndeplinirea scopului principal al companiei. Prin prin această perspectivă urmăresc să aflu dacă practicile culturale din firmă se orientează spre a crea stabilitate și dorință de continuitate în companie. Astfel, ipoteza 4 „*dacă organizația se implică activ în loializarea angajaților, atunci retenția la locul de muncă va avea o rată mai mare de apariție*” este cea care relevă acest lucru. Variabila independentă este analizată prin cinci itemi în chestionar unde respondentul este întrebat dacă: firma se implică activ în loializarea salariaților, dacă stabilește relații pozitive, dacă constituie sentimentul de loialitate, dacă menține încrederea prin feedback și dacă păstrează angajamentul salariatului față de activitatea sa.

Acest cumul de itemi reprezintă forma prin care organizația, prin modalitățile ei de exprimare: cultură, lideri, manageri, ajunge să creeze un mediu plăcut, stabil și antrenant angajaților săi, astfel încât rata plecărilor voluntare să aibă o valoare cât mai mică. Corelația de la baza ipotezei mai sus menționate, arată existența unei mari asocieri între cele două variabile. Sensul asocierii este unul pozitiv, întrucât coeficientul Pearson are valoare $r = 0.606$ și este semnificativ statistic Sig.=0.000 îndeplinind condiția de a fi mai mic decât pragul acceptat de literatura științifică $p < 0.01$. Asocierea pozitivă indică faptul că variabilele analizate, fie cresc amândouă în același sens, fie scad; astfel, ipoteza este confirmată și cu cât organizație se implică mai activ în loializarea angajaților săi, cu atât rata retenției la locul de muncă va avea o valoare mai mare. (Vezi Anexă Tabel 7)

Așadar, angajamentul este un proces îndelungat, la care salariatul trebuie să muncească în fiecare zi petrecută la locul de muncă. Chiar dacă angajamentul individual față de locul de muncă nu determină o percepție pozitivă a muncii efectuate în companie, acesta manifestă o asocieră pozitivă cu vechimea în organizație. În acest sens, putem spune că existența angajamentului ca însușire a individului nu determină o perspectivă pozitivă asupra muncii. Însă perspectiva asupra muncii poate fi influențată de către alți factori individuali, precum nivelul de pregătire ridicat în domeniu, subcalificarea sau chiar plăcerea muncii efectuate. Pe de altă parte, cultura organizațională este un factor principal în crearea sentimentului de loialitate față de slujbă al angajatului; practicile din companie fiind cele care creează atmosfera generală și care împing indivizii spre a realiza energici, motivați și determinați sarcinile de zi cu zi. Existența măsurilor de loializarea a indivizilor manifestă o puternică influență asupra retenției la locul de muncă, prin simplul fapt că organizația oferă atenție angajaților săi.

3. Motivația salariatului în consolidarea stabilității la job

În acest capitol voi analiza importanța motivație ca factor ce determină un grad mare de retenție la locul de muncă. Motivația capătă un capital destul de important în programele de loializare a personalului față de locul de muncă și companie. Astfel voi aborda cele două tipuri de motivație extrinsecă sau intrinsecă pentru a vedea care este procentul celor mai determinați indivizi să primească beneficii din parte companiei pentru a rămâne la job o perioadă lungă de timp. Ipoteza 5 este cea prin care propun să analizez relația dintre variabila independentă motivație și variabila dependentă retenția la locul de muncă, astfel „*dacă angajatul are preponderent motivație de tip intrinsec, atunci gradul de retenție este mai mare.*”

Pentru a determina tipul de motivație al respondenților, le-am oferit posibilitatea de a alege primele trei aspecte importante de la locul lor de muncă dintr-o listă de șase aspecte. Cele șase aspecte au fost împărțite în aspecte extrinseci: beneficiile financiare, recunoașterea publică din partea superiorilor și oportunitățile de avansare în carieră și aspecte intrinseci: dorința de stabilitate, relația cu colegii și tipul de muncă desfășurată. În funcție de răspunsurile primite la fiecare aspect important de la locul de muncă, respondentul a fost distribuit în una din categoriile variabilei motivație „total extrinsec” unde toate cele trei răspunsuri au fost din categoria aspecte extrinseci, „extrinsec” unde două din răspunsuri au fost din categoria aspecte extrinseci, „total intrinsec” unde toate cele trei răspunsuri au fost din categoria aspecte intrinseci și categoria „intrinsec” unde două răspunsuri au fost din categoria aspecte intrinseci.

Astfel, după o determinare a frecvenței răspunsurilor din ambele categorii motivaționale, eșantionului analizat în această cercetare are în egală măsură atât aspectele extrinseci 50%, cât și intrinseci 50%. Fiecare categorie de aspecte este împărțită în două subcategorii cu următoarele valori „total extrinsec” = 5.7% și „extrinsec” = 44.3%, respectiv „total intrinsec” = 11.4% și „intrinsec” = 38.6%. (Vezi Anexă Tabel 11)

Realizând o corelație între motivație și retenția la locul de muncă am observat existența unei asocieri pozitive între cele două variabile, întrucât coeficientul Pearson are valoarea $r = 0.109$, însă această asocieră nu este semnificativă statistic, deoarece valoarea lui Sig. de 0.371 este mai mare decât pragul acceptat de literatura de specialitate de $p < 0.01$. Astfel, ipoteza 5 nu este confirmată în cazul eșantionului studiat pentru această cercetare. (Vezi Anexă tabel 8)

Motivele pentru care angajații rămân într-o companie pot fi altele decât aspectele menționate mai sus, astfel, în acest caz tipul de motivație nu este relevant pentru a explica stabilitatea lor la job. Chiar dacă prin motivare, angajatorul influențează salariații spre consolidarea competențelor, a moralului, a relațiilor și a calității vieții profesionale, aceste măsuri nu sunt în totalitate factorii determinanți ai retenției de personal în call-center. Un angajat cu competențe bune va căuta întotdeauna un mediu de lucru prosper, iar stimulentele, avantajele sau premiile în bani nu sunt mereu modalitățile cele mai eficiente de a face durabilă stabilitatea la locul de muncă.

CONCLUZII

Buna organizare a resurselor umane și a managementului face ca realitatea dintr-o organizație, a cărei activitate este afectată de oamenii care lucrează zilnic acolo, să-i asigure succesul prin realizarea celor mai mari vânzări, contractarea celor mai mari clienți sau promovarea produselor de calitate. De asemenea, nu există companie din piața economică care să nu se fi confruntat cu probleme de personal. Foarte multe dintre organizații se orientează spre strategiile de motivare extrinsecă a angajaților, vizând aspectele materiale ale vieții. Însă,

această lucrare concluzionează că retenția de personal în call center a fost influențată de percepția calității vieții profesionale, tipul de satisfacție și angajament al salariatului.

Percepția asupra calității vieții profesionale a fost influențată în mare măsură de tipul activității desfășurate la locul de muncă: activități cu fluxuri de intrare unde salariatul se simte activ, efectuând el apelurile către clienți sau activități cu fluxuri de ieșire unde angajatul este pasiv și ia un prim contact cu nemulțumirile și problemele clienților. Respondenții au fost într-o mai mare măsură satisfăcuți de locul de muncă din call-center pe un post de ieșire precum promovare, vânzare, studii de piață, negocieri etc.

Calitatea vieții profesionale presupune și o implicare a satisfacției. Satisfacția angajatului față de locul de muncă a fost analizată din perspectiva generală pe care cultura organizațională o crează și mai apoi din perspectiva specifică, fiind luate individual aspecte pe care firma le oferă personalului său. Așa cum era de așteptat, satisfacția locului de muncă oferă indivizilor o modalitate de a-și identifica calitatea vieții profesionale, conducându-i spre decizia de a rămâne sau de a părăsi organizația. Deci ipoteza 1 *cu cât condițiile de la locul de muncă sunt mai satisfăcătoare, cu atât plecările voluntare din companie vor avea o rată mai mică de apariție* a fost confirmată.

Pe de altă parte, ipoteza 2 *dacă angajații au o percepție pozitivă asupra climatului din firmă, atunci plecările voluntare vor avea o rată mai mică de apariție* nu a fost confirmată în acest eșantion, deoarece cele două variabile nu au asocieri semnificative. Astfel, satisfacția de la nivel micro, determinată prin aprecierea beneficiilor individuale primite de la firmă, a consolidat o mai mare dorință de a rămâne la job și peste șase luni de zile; pe când satisfacția la nivel macro, determinată prin cumularea opiniei despre climat, relații, remunerații, beneficii, nu a condus la crearea unei intenții de stabilitate în firmă.

Privind din exterior, domeniul de servicii call-center nu este considerat ca unul cu răspunderi mari; însă pentru obținerea unei performanțe profesionale este important de menționat angajamentul sau implicarea față de munca efectuată. În acest sens, angajamentul a apărut ca o atitudine a salariatului față de sarcinile sale, cât și ca o practică organizațională ce a determinat comportamente de stabilitate față de companie. În eșantionul studiat angajamentul ca atitudine individuală nu a determinat o perspectivă pozitivă asupra muncii, însă ca practică culturală a reprezentat un factor principal în crearea de loialitate față de firmă. Analizând relația dintre angajament și vechimea în organizație, aceasta a manifestat o asociere semnificativă; întrucât angajamentul a determinat vechimea la locul de muncă. În plus, existența măsurilor de loializare a angajaților din call-center au o puternică influență asupra retenției la locul de muncă, prin simpla idee că firma oferă atenție personalului său.

Angajamentul față de muncă reprezintă o atitudine individuală și se poate manifesta prin comportamente favorabile: stabilitate, performanță, dezvoltare, promovare etc. sau prin comportamente ostile: dezinteres, nepăsare, sabotaj etc. Astfel, ipoteza 3 *cu cât angajații se simt mai atașați emoțional de locul de muncă, cu atât percepția față de munca efectuată va fi mai pozitivă* nu a fost confirmată, cele două variabile luând valori opuse. Pe de altă parte, ipoteza 4 *dacă organizația se implică activ în loializarea angajaților, atunci retenția la locul de muncă va avea o rată mai mare de apariție* a fost confirmată. Prin urmare, existența angajamentului față de muncă s-a bazat pe un proces îndelungat, la care salariatul trebuie să muncească în fiecare moment.

Conform teoriilor, motivația reprezintă un aspect important în programele de loializare a personalului față de locul de muncă și companie. Însă, ipoteza 6 *dacă angajatul are preponderent motivație de tip intrinsec, atunci gradul de retenție este mai mare* nu a fost confirmată în cazul eșantionului studiat. Motivele pentru care angajații din call-center au rămas într-o companie pot fi altele decât cele analizate. Chiar dacă prin motivare, angajatorul

influențează salariații spre consolidarea vieții profesionale, aceste măsuri nu au fost în totalitate factorii determinanți ai retenției de personal în call-center.

BIBLIOGRAFIE

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Journal*, Vol 14 (nr. 1), pag 20–39, [Online] Disponibil pe: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1989.4278999>
[https://www.jstor.org/stable/259292?seq=1 - page_scan_tab_contents](https://www.jstor.org/stable/259292?seq=1-page_scan_tab_contents) [Accesat la data de 21.11.2018].
- Babbie E. (2010), *Practica cercetării sociale*, Cluj-Napoca, Ed. Polirom.
- Bidisha L.D. & Baruah M., (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*. Vol. 14, Nr. 2, pag. 8-16, [Online] Disponibil pe: <https://pdfs.semanticscholar.org/0fe1/bdfebc4272a68a87cb80edfa08103090297e.pdf> [Accesat la data de 21.11.2018].
- Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, Vol 48, pag 421–437, [Online] Disponibil pe: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679504800407> [Accesat la data de 21.11.2018].
- Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity as an HRM framework. *Human Resource Management Review*, Vol 17, pag 140–151, [Online] Disponibil pe: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482207000186> [Accesat la data de 14.11.2018].
- Chelcea, S., (2001). *Metodologia cercetării sociologice – Metode cantitative și calitative*, Editura Economică. [Online] Disponibil pe: <https://www.scribd.com/doc/109464264/Septimiu-Chelcea-Metodologia-Cercetarii-Sociologice> [Accesat la data de: 5.01.2019].
- Chelcea, S. și Iluț, P. (2003). *Enciclopedie de psihosociologie*, București, Ed. Economică.
- Constantin, T. & Stoica-Constantin, A., (2005), *Managementul resurselor umane*, Iași, Ed. Institutului European.
- Herman, R. (2005). HR Managers as Employee-Retention Specialists. *Employment Relations Today*, Vol. 32 (nr. 2), pag 1-7, [Online] Disponibil pe: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20058> [Accesat la data de 14.11.2018].
- Kyndt E., Dochy F., Michielsen M. & Moeyaert B., (2009) Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, Vol 2, pag 195, [Online] Disponibil pe: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12186-009-9024-7>
[https://www.jstor.org/stable/259292?seq=1 - page_scan_tab_contents](https://www.jstor.org/stable/259292?seq=1-page_scan_tab_contents) [Accesat la data de 21.11.2018].
- Maslow, A., [1954](2007), *Motivație și personalitate*, București, Ed. Trei.**
- Michael O.S. & Chipunza C., (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variable as a panacea. *African journal Of Business Management*. Vol. 3, Nr. 8, pp. 410-415, [Online] Disponibil pe: http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380550130_Samuel%20and%20Chipunza%20pdf.pdf [Accesat la data de 9.12.2018].**
- Monsen E. & Boss R.W., (2009). The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol 33, Nr. 1, pp. 71-104, [Online] Disponibil pe: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2008.00281.x> [Accesat la data de 7.12.2018].
- Georgantzis, N. și colab., (2018), Turnover intentions in a call center: *The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction*, Vol. 13, [Online] Disponibil pe: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5798826/?fbclid=IwAR330UWJsUGfzKpam_fq8R0yAemJwATIAwZl6uq6G1xhVB0ZB78sCGdVnHo [Accesat la data de 10.05.2019].

- Sandhya, K. & Pradeep Kumar, D., (2011), *Employee retention by motivation*, Indian Journal of Science and Technology, Vol. 4, Nr. 12, [Online] Disponibil pe: https://academicpublishingplatforms.com/downloads/pdfs/ijst/volume1/201201031106_IJST_Vol4_Dec_2011_10.pdf [Accesat la data de 25.05.2019].
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship frameworks for understanding trustworthy managerial behavior. *Academy of Management Review*, Vol 23 (nr. 3), pag 513–530, [Online] Disponibil pe: https://www.jstor.org/stable/259292?seq=1#page_scan_tab_contents [Accesat la data de 21.11.2018].