

# RELAȚIA MOTIVAȚIE – SATISFAȚIE ÎN ORGANIZAȚIA CONTEMPORANĂ

MIHAI PETRU CRAIOVAN

„Motivația este ceea ce te face să pornești.  
Obișnuința este ceea ce te face să continui.”  
(Jim Rohn)

## **The Relationship Motivation - Satisfaction in the Contemporary Organization.**

The motivational theme, and not only, is extremely important for reaching an optimum professional performance. This aspect leads also for building a success career in many cases. The work diversifies its social form of expression; it correlates with new fields of individual's life, being necessary to respond to the urgent demands of the society. Therefore, it can be said that work represents a group involvement and in order that higher performance to be recorded by the organization it is mandatory a thoughtful motivation of the employees through awareness of association with reliable and pleasing teams for all of them. Relationships between departments represent a powerful motivational element for all the employees. This thing has been validated also through answers of the open questions regarding to the improvements that can be produced for increasing the work satisfaction. In what regards the satisfaction level of employees, from the multiple aspects that were analyzed, those aspects that drive to a higher level of satisfaction are represented by the job safety, job schedule flexibility, position and also by the volume of work. Regarding the colleagues relationship and communication among employees within a department have been registered maximum quotas of satisfaction. Both the job safety and the volume of work have been demonstrated to be the main motivational factors of the employees. In what concerns the work performance, efficiency is higher as long as communication is direct, which is proved through the higher quota of the communication within company values.

**Key words:** professional performance, motivation, satisfaction, relationship.

## **1. Elemente teoretice**

### *1.1. Definirea conceptului de motivație*

Munca își diversifică formele sale sociale de exprimare, se corelează cu noi domenii ale vieții indivizilor, fiind necesar să răspundă solicitărilor valorico-normative presante ale societății. (Craiovan, 2008, 34) Așadar, se poate spune că munca reprezintă o construcție de grup și, pentru ca organizația să înregistreze performanțe ridicate, este necesară o profundă motivare a angajaților prin conștientizarea apartenenței acestora la echipe consistente și satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei.

Din perspectiva psihologiei muncii, motivația este definită ca fiind o sumă a energiilor interne și externe ce inițiază, dirijează și susțin un efort orientat spre un

obiectiv al organizației, care va satisface simultan și trebuințele individuale. (Tabachiu, 2003, 112)

Din perspectivă organizațională, motivația este reprezentată de măsura în care un efort persistent este dirijat spre realizarea unui scop. Primul aspect al motivației este forța comportamentului legal de muncă sau cantitatea de efort pe care persoana o depune în procesul muncii. A doua caracteristică a motivației este perseverența de care dau dovadă indivizii în realizarea sarcinilor de muncă. Atât efortul, cât și perseverența se referă la cantitatea de muncă depusă de individ. Cea de a treia caracteristică a motivației este direcția comportamentului legat de muncă. În ultimă instanță orice comportament motivat are anumite scopuri sau obiective spre care este dirijat.

Un aspect foarte important care trebuie menționat se referă la diferența dintre două concepte aparent asemănătoare, dar care, în realitate, sunt absolut diferite. Astfel, conceptul de motivație nu este sinonim cu cel de motivare. Primul face referire la nivelul dezvoltării personale, la concepția despre sine sau la nivelul și orientarea autoevaluării, fie la contextul social în care este integrată persoana, la cadrul structural în care aceasta își desfășoară activitatea sau la conștiința valorilor dominante într-o comunitate sau grup. În cea de-a doua categorie sunt incluse solicitările și finalitățile concrete ale unei activități. Rolul motivației nu este numai acela de a declanșa, întreține și stimula participarea la o anumită activitate, ci și de a conduce la anumite performanțe.

Motivația este „o formă specifică de reflectare prin care se semnalează mecanismelor de comandă-control ale sistemului personalității, o oscilație de la starea inițială de echilibru, un deficit energetic-informațional sau o necesitate ce trebuie satisfăcută.” (Golu, 2005, 571)

Teoria performanțelor așteptate, dezvoltată de V. H. Vroom, are ca idee de bază convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă să apară ca efect al activității la locul de muncă, aceștia fiind motivați să lucreze în acele activități pe care le evaluează ca fiind atractive, având sentimentul că le pot realiza. (Johns, 1998, 160)

Motivația este o formă de „contract psihologic” bazat pe așteptările pe care respectivele părți le au și extinderea acelor care sunt realizabile, deoarece oamenii sunt receptivi la o varietate de strategii manageriale. (Constantinescu, 2004, 198).

Conform A. Maslow, indivizii sunt motivați de nevoile de rang inferior până în momentul în care acestea sunt satisfăcute, după care acestea încetează să mai motiveze și începe să se manifeste tendința spre nevoile de rang superior. Satisfacerea relativă a unei nevoi, care se întâmplă pentru cei mai mulți indivizi, transferă o anumită doză de insatisfacție nivelului superior, următor de nevoie. Abraham Maslow introduce în științele comportamentului termenul de ierarhia nevoilor și prezintă nevoile de bază ale individului, ierarhizate în ordinea crescândă a importanței. Există mai multe tipuri de nevoi, pe care Maslow le clasifică astfel (Blythe, 1998, 27): - nevoi fiziologice – legate direct de supraviețuirea individului: hrană, îmbrăcăminte, adăpost; - nevoi de securitate – ilustrate de dorința de

stabilitate, de protecție, de securitate psihologică și materială: siguranța muncii, ordine, lipsă de amenințare; - nevoi sociale de afiliere (acceptare) – ființa umană caută ajutor, afecțiune, este animată de dorința de a se simți acceptată de un grup: apartenența la grup, stabilitatea de relații umane, afecțiune; - nevoi de stimă – odată acceptată de un grup, ființa umană are nevoie să fie recunoscută, să se bucure de prestigiu, să-și arate dependența și încrederea în ea însăși; - nevoi de autorealizare, autodezvoltare, maximizarea potențialului propriu, realizare personală.

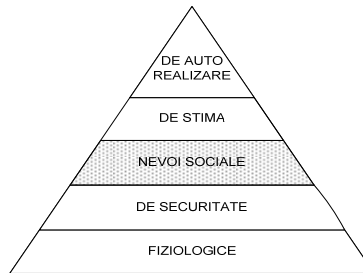


Fig 1: Ierarhia nevoilor după Maslow

(Sursă: Blythe, J., 1998, Comportamentul consumatorului, Ed. Teora, București)

Conform principiului piramidei lui Maslow, nu se poate trece de la un nivel la altul decât dacă nevoile aferente nivelurilor precedente au fost satisfăcute. Maslow arată că diferitele nevoi coexistă și că ele depind de indivizi.

Există mai multe forme de descriere a motivației, în funcție de obiectul la care ne raportăm. În cazul în care ne raportăm la proveniența sursei ce generează motivația, aceasta poate fi de mai multe feluri.

Motivația intrinsecă (directă) este generată, fie de sursele interne ale subiectului motivației (de nevoile și trebuințele sale), fie de sursele provenite din activitatea desfășurată. Caracteristica acestei motivații constă în obținerea satisfacției prin îndeplinirea unei acțiuni adecvate ei.

Motivația extrinsecă (indirectă) este generată de surse exterioare subiectului sau naturii activității lui. Ea poate fi sugerată sau impusă de alte persoane sau de concursuri de împrejurări favorabile sau nu. În organizație, motivația extrinsecă se întâlnește în cazul promovării pe un post considerat doar ca sursă de venituri.

Motivația cognitivă este legată de nevoia de a ști, de a cunoaște, de a fi stimulat senzorial. Se manifestă sub forma curiozității față de nou, de inedit, de complexitate, ca și prin toleranța ridicată față de risc. Denumirea de cognitivă este dată de preponderența proceselor de cunoaștere, înțelegere. Prin mecanismele percepției, gândirii, memoriei și imaginației au loc, progresiv: explorarea, reproducerea, înțelegerea anumitor fenomene și dorința de a crea ceva nou. În organizație, motivația afectivă poate apare sub forma acceptării unor sarcini și posturi din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat.

Motivația este o verigă foarte importantă datorită faptului că individul, pentru a fi motivat la locul de muncă, trebuie să aibă certitudinea că, prestând o anumită activitate, aceasta îi va satisface și propriile trebuințe. În momentul în care

individul nu are astfel de certitudini, va surveni lipsa de motivare și implicit, o performanță scăzută în realizarea sarcinilor profesionale.

Conceptul de motivație este frecvent utilizat pentru a identifica și explica: **1.** diferențele de comportament ale indivizilor – de pildă, în condiții de egalitate a salariului, performanțele individuale ale angajaților pot fi extrem de diferite; aceste diferențe se explică prin faptul că realizarea obiectivelor organizației nu reprezintă o necesitate pentru toți angajații; mulți dintre aceștia pot fi interesați de alte activități și nu de munca lor (sport, muzică, politică, familie, mai ales în cazul femeilor); **2.** direcția comportamentului – o persoană căreia îi este somn sau foame va dezvolta imediat un comportament prin care va obține odihnă sau hrană; în organizații, unii angajați își direcționează comportamentul pentru a obține sursele de existență, în timp ce alții urmăresc performanțe deosebite și recunoașterea celor din jur.

Așadar, comportamentul uman este determinat de anumite motive, conștientizate de individ ca scopuri. Sarcina managerului - ca element catalizator al grupului - este de a identifica și activa motivele salariaților, de a le dirija către o muncă performantă. Acest proces este complicat și de mare subtilitate. Indivizii care compun o echipă sunt sensibili la diferiți factori care se schimbă în timp și care pot intra chiar în conflict; ei au nevoi și așteptări pe care încearcă să și le satisfacă în modurile cele mai diferite cu putință.

### 1.2. Componentele motivației

Motivația este alcătuită din două mari categorii de elemente, și anume: *motivele* și *factorii motivaționali* (stimulentele). Motivul constă în „mobilul intern care obligă la acțiune, dirijând apoi acțiunea spre un obiectiv anume pentru a elimina starea de necesitate”. (Manolescu, 2001:128) Se poate considera că motivele apar prin concretizarea, specificarea trebuințelor într-o cale comportamentală concretă. Motivele sunt concretizări ale trebuințelor; ele constituie componente dinamice și direcționale ale actului concret.

Tipologia motivelor:

În funcție de poziția motivului în raport cu activitatea prin care el este satisfăcut: - motive *extrinseci* – situate în exterior în raport cu subiectul; conduc la o motivare extrinsecă, care se poate manifesta prin trăiri emoționale negative (teama de eșec, de pierderea prestigiului) sau prin trăiri emoționale pozitive (dobândirea de beneficii, prestigiu, premii, etc.); - motive *intrinseci* – satisfăcute printr-o parte a muncii sau prin întreaga activitate; conduc la o motivare intrinsecă; oamenii sunt motivați prin muncă, prin încercările lor de afirmare, de autorealizare; spre deosebire de cea extrinsecă, aceasta este mult mai rezistentă în timp, mai puternică și mai eficientă.

În funcție de modul de apariție și manifestare a nevoilor: - motive *înnăscute* (foamea, setea, etc.); - motive *dobândite* (nivelul de educație, de cultură, etc).

În funcție de valoarea lor adaptativă: - motive pozitive (direcționează comportamentul spre obiective care asigură recompense, satisfacție, adaptare, cum

sunt motivele legate de dorința de promovare, de creștere a salariului); - motive negative (penalizarea, sancțiuni administrative, dezaprobarea din partea colegilor).

În funcție de modul în care contribuie la realizarea echilibrului intern al organismului uman: - motive *homeostatice* (ajută la menținerea echilibrului intern al organismului uman); - motive *de dezvoltare* (aduc individul uman la un nivel superior de organizare și echilibru).

Sub raportul nivelurilor de organizare și al complexității psihologice, motivația prezintă următorul spectru de variație: - *trebuința* (indică trăirea unei stări interne de necesitate de către individ în raport cu un obiect capabil să o satisfacă, fiind sursa primară a acțiunii); - *interesul* (se referă la orientarea activă, selectivă și durabilă a persoanei spre anumite obiecte, fenomene, domenii sau forme de activitate); - *scopul* (imagine ideală, anticipată a rezultatelor unei acțiuni sau activități generată de transformarea unui motiv într-un obiectiv); - *aspirația* (sinteza superioară a intereselor și scopurilor finalizate valoric sub forma unei tendințe puternice de depășire a condițiilor existențiale și de atingere a unui ideal); - *idealul* (reprezintă forma cea mai înaltă a motivației; se exprimă sub forma unui model de perfecțiune umană, morală, profesională, estetică, la care subiectul aderă și pe care tinde a-l realiza ca pe o valoare supremă). (Prodan, Rotaru, 1995:78)

În mediul organizațional este necesară o armonizare a obiectivelor individuale cu cele ale grupului sau ale firmei. Pentru a realiza această concordanță, managerul dispune de o serie de instrumente: material-pecuniare, limitate ca volum și structură, ori psiho-afective, practic nelimitate și care pun în evidență tocmai abilitățile managerului și, respectiv liderului de a utiliza eficient resursele umane. Aceste instrumente se regăsesc în cadrul organizațiilor sub forma stimulentelelor.

Factorii motivaționali sau stimulentele sunt componente ale motivației care sunt externe indivizilor, deoarece fac parte din mediul de muncă creat de manager, în scopul orientării și încurajării angajaților spre o muncă performantă. În funcție de natura lor și de posibilitatea de a împlini anumite categorii de nevoi, pot fi ierarhizați în: - *stimulente economice* (salarii, diverse prime, participarea la profit, facilități pentru obținerea diverselor bunuri materiale, credite pentru locuințe, automobile etc.; cu ajutorul acestor stimulente de natură materială se realizează orientarea instrumentală către muncă și performanță; aceste stimulente pun individul în relații cu alte lucruri. - *factori motivaționali intrinseci* (se referă la satisfacțiile oferite de natura muncii: interesul față de postul ocupat, cariera, propria dezvoltare profesională; prin aceste stimulente de natură psiho-intelectuală se poate realiza o orientare personală a individului față de muncă; acești factorii motivaționali intrinseci pun în relație individul cu sine însuși); *factori motivaționali relaționali* (cuprind satisfacțiile legate de prietenie, munca în grup, dorința de afiliere și de statut social; fiind legate strict de efect, aceste stimulente pot crea o orientare relațională a individului față de muncă, punându-l în legătură cu alți oameni). (Constantin, Țigu, 1995:651)

Identificarea nevoilor individuale și cuplarea acestora cu categoriile de stimulente care pot oferi satisfacții angajaților este una dintre situațiile în care se evidențiază managementul ca artă. Motivația corect realizată dă naștere performanțelor dorite atât de individ, cât și de organizație, generând nu numai bunăstarea individului, ci și sentimentul de utilitate, valoare profesională, prestigiu etc.

### 2.1. Definirea conceptului de satisfacție

Conform dicționarului explicativ al limbii române, termenul "satisfacție" este definit a fi un "sentiment de mulțumire provocat de împlinirea unei dorințe; fapt care produce mulțumire; motiv care satisface." (Breban, 1998:389) În cazul angajatului, atunci când eficacitatea participării individului la activitățile grupului este redusă, iar satisfacția rezultată din aceasta nu există, apare starea de insatisfacție, care are efecte negative atât asupra indivizilor, cât și asupra organizației în ansamblu, producând fenomenul de frustrare. O mare parte din viața noastră este dedicată muncii și, din această cauză, satisfacția în muncă devine un aspect foarte important al activității profesionale, ea având consecințe importante, atât personale cât și asupra organizației în care se desfășoară munca.

Munca reprezintă o importantă sferă a realizării umane, cu ajutorul căreia omul își dezvoltă și confirmă atât capacitățile sale fizice și intelectuale (munca ca joc creativ al omului cu natura), cât și realizarea sa ca ființă socială (activitate orientată spre colectivitate). O largă literatură empirică a explorat munca în calitate de sursă de satisfacție/insatisfacție.

Există numeroase instrumente de măsurare a caracteristicilor intrinseci ale muncii semnificative pentru om: condiții fizice, grad de oboseală, pericolozitate, repetitivitate, varietate/monotonie, calificare cerută, inventivitate/solicitată, autonomie și responsabilitate prilejuită. Aceste instrumente de măsură pot fi bazate fie pe observația specialiștilor, fie pe estimarea, făcută de fiecare persoană, a caracteristicilor propriului post de muncă. Sunt explorate întrebări ca: este nevoia de muncă complexă, creativă, responsabilă, variată, o nevoie universală? Care sunt factorii care fac ca această nevoie să varieze? Care sunt efectele tipului de muncă asupra stării de sănătate fizică și mentală a omului, asupra gradului său de satisfacție/insatisfacție, a dezvoltării personalității, și a comportamentului în celelalte sfere de viață (familia, de exemplu)? În ce măsură munca este o sferă a dezvoltării personalității, dar și sursă de posibile manifestări patologice în această privință?

Pe piața resurselor umane au apărut diferite instrumente de „măsurare” a satisfacției angajaților la locul de muncă. Astfel, sunt considerați factori de motivare ai angajaților, gradul de autonomie față de job, puterea de a lua decizii, gradul de provocare pe care îl resimte persoana respectivă față de locul de muncă și organizație, colectivul, valorile și cultura companiei, respectul și aprecierea de care se bucură angajații în cadrul companiei, comunicarea, sprijinul și sentimentul de apartenență la o echipă. Nu în ultimul rând, în această categorie un factor important

îl constituie nivelul de stres pozitiv sau negativ din cadrul unei organizații, respectiv existența sau inexistența conflictelor în cadrul companiei.

Măsurarea statistică a satisfacției angajaților este un proces necesar, mai ales în companiile foarte mari, dar nu și suficient. Este numai un instrument, în cadrul unui proces inițiat pentru o bună comunicare între manageri și angajați, cu scopul ca aceștia din urmă să fie mulțumiți de compania în care lucrează și de activitatea lor. Acest proces poate avea succes pe termen lung doar dacă sunt îndeplinite două condiții: procesul să fie inițiat din dorința sinceră și cu determinarea conducătorilor de a le crea oamenilor cu care lucrează toate condițiile pentru a fi performanți, iar angajații să aibă responsabilitatea, dar și autoritatea de a influența, prin opiniile lor, statutul pe care îl au în companie. (Buchingam, Coffman, Curt, 2004: 22-25)

## **2. Studiul experimental**

### *1. Obiective*

Obiectivele cercetărilor vizând motivația și satisfacția angajaților în cadrul companiei sunt diverse, cercetarea de față propunându-și următoarele obiective privind problematica studiată:

- a) identificarea elementelor necesare creșterii gradului de satisfacție în rândul angajaților;
- b) identificarea elementelor motivatoare în rândul angajaților.

### *2. Ipoteze*

Fixarea obiectivelor conduce la formularea ipotezelor care urmează a fi testate. Conform obiectivelor formulate și prezentate anterior, ipotezele sunt:

- a) dacă există o relație de „cooperare” (din punct de vedere profesional) între companie și angajat, atunci se înregistrează o creștere a performanțelor;
- b) dacă este prezentă competiția între angajați, atunci se înregistrează un grad de performanță ridicat.

### *3. Eșantionul*

În cercetarea de față, eșantionul cercetării este reprezentat de 53 subiecți, atât de sex feminin, cât și de sex masculin. Participarea acestor persoane s-a realizat benevol, neexistând niciun fel de motivare din partea cercetătorului.

### *4. Prezentarea probelor*

Cercetarea de față a pornit de la faptul că la nivel organizațional, motivația este un element cheie. Astfel, s-au urmărit două variabile, respectiv satisfacția și motivația, încercând să se observe și relația dintre cele două. Metoda principală folosită în cadrul acestui studiu a fost chestionarul „Motivație profesională” pentru reliefarea diferențelor între departamente în ceea ce privește categoria de motivație care predomină pentru fiecare grup în parte.

În elaborarea chestionarului s-a utilizat procedeul structurat de prezentare a întrebărilor și s-a ținut cont de principiile generale ale întocmirii unui astfel de instrument de culegere a informațiilor. Chestionarul cuprinde douăzeci și trei de

itemi, nefiind incluse indicativele personale ale respondenților. Astfel, urmând firul logic, am început cu întrebări generale continuând cu întrebările particulare, specifice studiului de față. Scopul acestui chestionar este de a evalua sursele de motivare și satisfacție la locul de muncă, precum și nivelul motivației.

### 3. Analiza rezultatelor

#### *Interpretarea datelor chestionarului „Motivație profesională”*

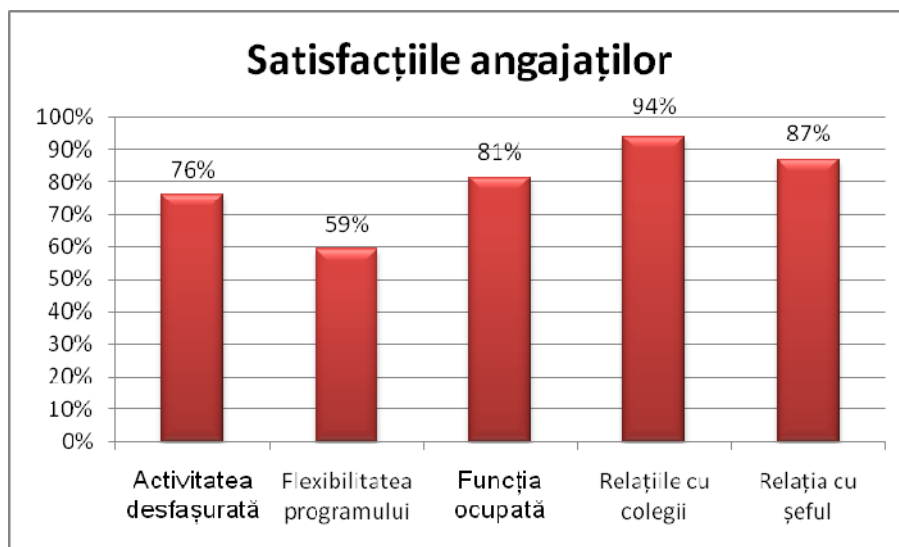
În urma interpretării răspunsurilor oferite de către participanții acestui studiu reiese faptul că 40% dintre angajați se simt ca făcând parte dintr-o echipă, spre deosebire de majoritatea, reprezentată de 60 de procente, care nu este pe deplin convinsă de acest lucru răspunzând cu „da și nu” la acesta întrebare. Foarte important de remarcat este că, în acest domeniu, în care informația circulă cu o viteză foarte mare, persoanele trebuie să fie continuu informate cu date referitoare la ultimele proceduri în vigoare, lucru vizibil în graficul prezentat mai jos, din care reiese că aproximativ 76% dintre subiecți se consultă cu colegii lor.

Relația fiecărui angajat cu superiorul direct, conform cercetării de față, este în procent de 50% foarte bună și bună în procent de 46%. În baza acestor considerente, subiecții susțin, în proporție de aproximativ 67%, că superiorul direct se implică activ în dezvoltarea carierei lor și în proporție de 82% că meritele lor sunt recunoscute de către superiorul direct.

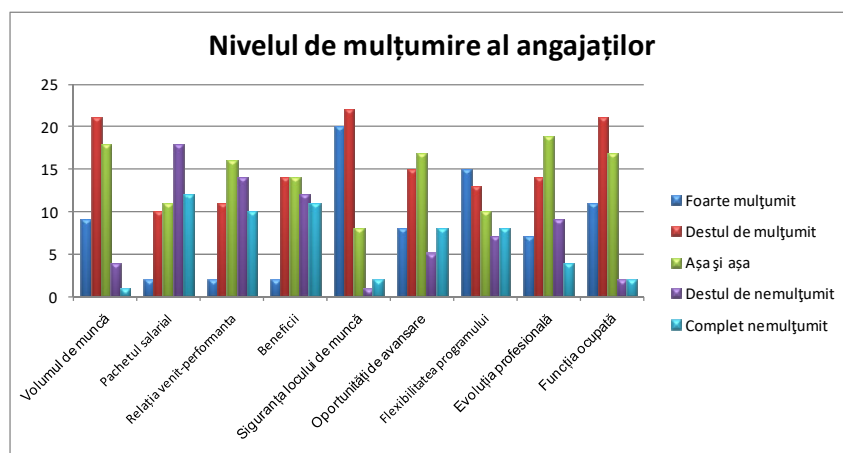
Mergând mai departe la un factor motivațional principal, respectiv bonificația, rezultatele devin din ce în ce mai concludente. Astfel, la întrebarea referitoare la faptul că experiența și poziția ocupată reflectă pachetul salarial (salariu, bonuri și bonus), aproximativ 50% dintre subiecți au fost nemulțumiți de acest aspect.

Din punct de vedere al satisfacțiilor angajaților, pe primul loc se situează relațiile cu colegii, aducând satisfacții angajaților în procent de 95%, pe locul doi se clasează relația cu șeful în procent de 87%, urmată de funcția ocupată în procent de 81%, de activitatea desfășurată în procent de 76% și de flexibilitatea programului în procent de 60%.

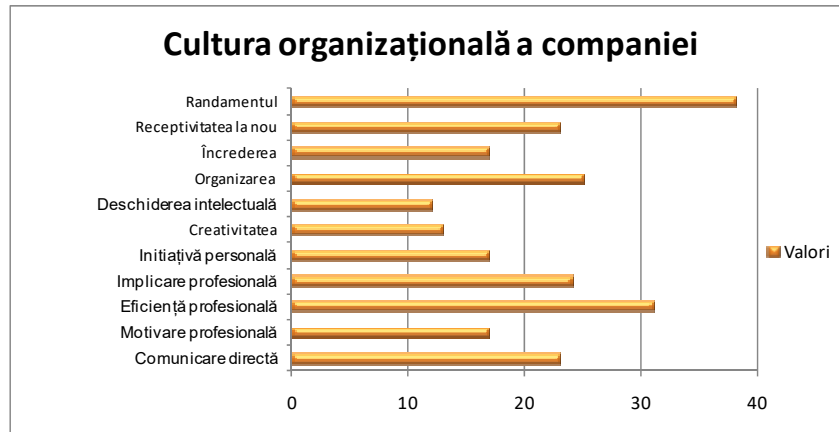




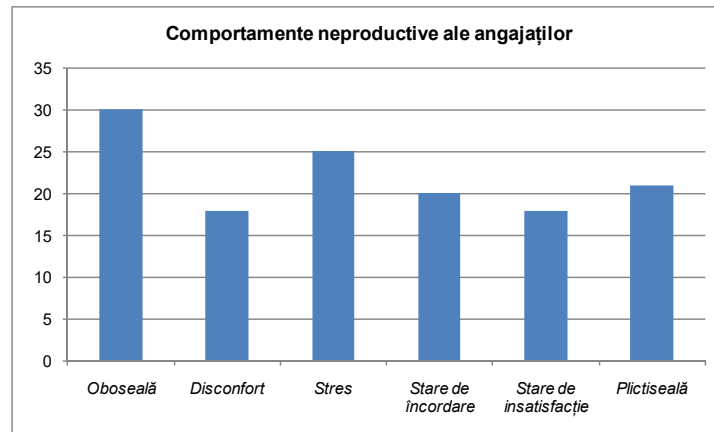
Referitor la nivelul de mulțumire al angajaților, din paleta largă de aspecte analizate, cele care conduc la un grad de mulțumire ridicat sunt reprezentate de siguranța locului de muncă, flexibilitatea programului, funcția ocupată și, nu în ultimul rând, de volumul de muncă. Aceste aspecte sunt evidențiate în graficul de mai jos, care atestă acest lucru. În ceea ce privește aspectele negative se poate preciza că sentimentele de nemulțumire ale respondenților sunt reprezentate de beneficii oferite de companie, oportunitățile de avansare și flexibilitatea programului.



Din punct de vedere al valorilor companiei, 38 dintre respondenți au clasat pe primul loc randamentul, care este urmat de eficiența profesională. Valori precum deschidere intelectuală, creativitatea, motivarea profesională sunt aspecte care trebuie să fie puse în valoare mai mult de către companie.



Deoarece munca angajaților este monotonă în cea mare parte a timpului aceștia ajung să se plictisească și să simtă anumite stări negative, fapt care dăunează performanței. Așa cum se observă în tabelul de mai jos prezența acestor stări în rândul angajaților este destul de mare, drept urmare numeroase acțiuni vor fi luate în acest sens, de către echipa de management.



Relațiile interdepartamentale sunt de asemenea un factor puternic motivațional pentru toți angajații. Acest lucru a fost validat și din răspunsurile întrebărilor deschise referitoare la îmbunătățirile care s-ar putea produce pentru a

crește satisfacția muncii. Pe lângă departamentele din organigrama au mai fost luate în considerare și departamente conexe ale companiei, cum sunt cel de IT, cel de Finante, cel de Resurse umane și nu în ultimul rând cel de Suport.

În urma centralizării datelor obținute, se va organiza o întrunire la nivel de management în cadrul căreia se vor dezbate rezultatelor concludente, astfel încât părerile și sugestiile angajaților să fie luate în considerare și, totodată, pentru a îmbunătăți comunicarea în interiorul companiei.

Această cercetare a dat startul și altor cercetări care se vor aplica de către companie și care vor avea ca obiect de interes atât angajații, cât și clienții companiei.

## 5. Concluzii

Analiza datelor anchetei prezentate permite formularea unor concluzii. Într-o manieră foarte sintetică, se poate concluziona faptul că elementul pecuniar reprezintă cel mai important element motivator, acest fapt reieșind chiar din declarațiile subiecților. De asemenea, s-a constatat existența unor elemente deficitare, în ceea ce privește satisfacția angajaților, reprezentate de flexibilitatea programului, relațiile interdepartamentale și, nu în ultimul rând, locația companiei.

Angajații susțin, într-un număr destul de mare, că părerile lor nu sunt luate în considerare și că managementul companiei ar trebui să prezinte un grad de interes mai mare în ceea ce privesc nevoile angajaților. Obiecte precum calculatoare mai performante, scaune mai confortabile și pachete de beneficii substanțiale sunt o parte dintre atributele care au făcut parte din categoria nemulțumirilor prezentate de angajați. Deasemenea, cei mai mulți dintre participanții studiului susțin că monotonia muncii pe care o desfășoară conduce către instalarea unor stări de plictiseală.

Referitor la relațiile colegiale și comunicarea dintre angajați, în cadrul departamentelor, s-au înregistrat cote maxime de satisfacție. Atât stabilitatea locului de muncă, precum și volumul aferent activității fiecărui angajat s-au demonstrat a fi factori motivatori primordiali pentru angajați.

Din punct de vedere al performanței muncii, randamentul este sporit atâta timp cât comunicarea va fi una directă, lucru dovenit prin ponderea mare pe care o are comunicarea în cadrul valorilor companiei.

## Bibliografie

- Blythe, J., 1998, *Comportamentul consumatorului*, Ed. Teora, București;  
Breban, V., 1998, *Dicționar al limbii române contemporan*, Ed. Univers, București;  
Buchingam, M., Coffman, Curt, Traducere Șlapa, F., Ica, G., 2004, *Manager Contra Curentului*, Ed. Alfa, București;  
Constantin, A. , Țigu, C., 2002, *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Polirom, Iași;  
Constantinescu, M., 2004, *Competența socială și competența profesională*, Ed. Economică, București;

- 
- Craiovan, M.P., 2008, *Psihologia muncii și a resurselor umane*, Ed. Renaissance, București;
- Golu, M., 2005, *Bazele psihologiei generale*, Ed. Universitară, București;
- Johns, G., 1998, *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București;
- Manolescu, A., 2001, *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Economică, Ediția a III-a, București;
- Prodan, A., Rotaru, A., 2005, *Managementul Resurselor Umane*, Iași;
- Tabachiu, A., 2003, *Psihologie ocupațională*, Ed. Universității Titu Maiorescu, București;
- [www.fwd.aiasec.ro](http://www.fwd.aiasec.ro) - site consultat la data de 22.08.2010;
- [www.conectys.com](http://www.conectys.com) - site consultat la data de 22.08.2010.