



# Ghid privind incluziunea romilor post-angajare

Autori: Căprar Elena și Kiss Julien-Ferencz  
Ediție revizuită, August 2020

Continutul acestui ghid reprezinta responsabilitatea exclusiva a autorilor. Comisia Europeana nu este responsabila pentru modul in care va fi folosit continutul informatiei.



Acest ghid este finantat prin programul Rights, Equality, Citizenship 2014-2020 al Uniunii Europene, în baza contractului de finanțare nr. 849089.

## Cuprins

1. Introducere.....	3
2. De ce este importantă incluziunea romilor post-angajare? .....	4
2.1 Experiența proiectelor anterioare .....	4
2.2 Context: populația romă în România.....	6
2.3 Beneficiile managementului diversității .....	7
3. PREZENTAREA REZULTATELOR PRINCIPALE ALE CERCETĂRII .....	8
Angajați .....	8
Management și resurse umane.....	9
3.1 SATISFAȚIA LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI RETENȚIA ANGAJAȚILOR .....	9
3.2 ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI RELAȚIA CU RATA DE RETENȚIE.....	14
3.3 STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ.....	17
3.4 ETICA MUNCII CA PREDICTOR DE IMPLICARE ÎN MUNCĂ.....	18
3.5 AUTONOMIA LA LOCUL DE MUNCĂ .....	20
3.6 INDUCȚIE, ABSENTEISM ȘI CĂUTAREA ALTUI LOC DE MUNCĂ.....	21
4. MODULE PENTRU TRAINING (RECOMANDĂRI PENTRU MIDDLE MANAGEMENT ȘI RESURSE UMANE) .....	24
4.1 PERSPECTIVELE HR ȘI MIDDLE MANAGEMENT CU PRIVIRE LA ANGAJAȚII ROMI .....	25
4.2 CLIMATUL DE INDUCȚIE ORGANIZAȚIONALĂ.....	27
4.3 MOTIVAREA ANGAJATORILOR .....	30
4.3.1 MOTIVAREA FINANCIARĂ .....	32
4.3.2 MOTIVARE NON-FINANCIARĂ.....	33
4.4 INTERVIU DE EVALUARE/STAY INTERVIEW.....	35
4.5 EXIT INTERVIEW .....	36

## 1. Introducere

Experiențele proiectelor anterioare în domeniul ocupării de locuri de muncă au indicat o lipsă a măsurilor de incluziune post-angajare pentru angajații vulnerabili, ceea ce a condus la părăsirea companiei de către mulți angajați, la scurt timp după succesul medierii unui loc de muncă.

Acest ghid intenționează să abordeze acest decalaj prin furnizarea de idei și recomandări cu privire la modul în care poate fi crescută satisfacția la locul de muncă și comunicarea dintre angajator și angajați, conducând la creșterea incluziunii romilor și a altor angajați vulnerabili la locul de muncă, respectiv la o rată crescută de retenție pentru angajatori.

Conform studiului realizat, care stă la baza acestui ghid, principalul motiv pentru care angajații părăsesc compania nu este nivelul de remunerare, așa cum este considerat greșit de unii dintre manageri. Angajații romi, pe lângă beneficiile materiale, ar aprecia următoarele:

- **un program de lucru mai flexibil**, astfel încât să poată rezolva problemele familiale și personale, respectând în același timp regulile și procedurile companiei;
- **respect și apreciere din partea conducerii** - de obicei sunt angajați în muncă manuală în medii de lucru dificile, care nu sunt foarte apreciate în societate. În acest context, ar însemna foarte mult pentru ei că superiorii lor consideră locurile de muncă drept relevante și importante. Acest lucru ar putea aduce o schimbare semnificativă și în angajamentul afectiv față de angajator;
- **ajutor din partea companiei** - angajații romi nu sunt obișnuiți să primească foarte mult ajutor, nici de la autoritățile din comunitățile lor, nici de la semenii lor. Interiorizarea faptului că sunt pe cont propriu are o influență negativă asupra abordării responsabilităților profesionale complexe. Datele colectate arată că dorința lor este de a fi ajutați într-un mod semnificativ și de a fi înțeleși, în primul rând.

În capitolul 3, găsiți o prezentare generală a rezultatelor studiului.

Deoarece aceste aspecte critice privind nevoile angajaților romi și din alte grupuri vulnerabile sunt deseori neglijate în mediul de muncă zilnic, în acest ghid sunt prezentate o serie de măsuri organizaționale, cu scopul motivațional de a crește rata de retenție a personalului, în principal în companiile care au participat la studiu și aplicabil în orice instituție care are angajați din grupuri vulnerabile.

Aceste măsuri organizaționale includ:

- perspectivele HR și Middle management asupra angajaților romi;
- strategii de inducție, care se adresează nevoilor romilor și ale altor angajați vulnerabili;
- Strategii motivaționale;
- Strategii de evaluare ca modalitate de a crește angajamentul în cadrul organizației și de a promova dezvoltarea profesională;
- Strategii de exit.

Recomandările prezentate au fost dezvoltate și testate în module de training pentru companiile care au participat la studiu.

## 2. De ce este importantă incluziunea romilor post-angajare?

### 2.1 Experiența proiectelor anterioare

Importanța incluziunii post-angajare a romilor și a altor grupuri vulnerabile s-a conturat ca o prioritate pornind de la experiența directă în domeniul ocupării romilor, din proiectele anterioare.

Din anul 2016, Fundația HEKS/EPER Romania a fost implicată în cadrul proiectului “Incluziune socială și îmbunătățirea condițiilor de viață a romilor și a altor grupuri vulnerabile în județele Mureș, Cluj, Bihor, Alba, Covasna, Sălaj și Harghita” (Incluziune socială), implementat în 2013-2019, de un consorțiu de ONG-uri coordonat de Fundația HEKS/EPER Elveția. În cadrul componentei de “Calificare, angajare și creșterea veniturilor”, proiectul a oferit acces la formare profesională; la servicii de informare, consiliere și mediere; și acces la micro-credite pentru romi și alte grupuri vulnerabile. Timp de 3 ani, 1’553 persoane au fost informate, 1’518 consiliate, 1’050 persoane au fost mediate pe piața muncii, 258 fiind angajate. Peste 80% dintre acestea au fost romi și peste 50% au fost femei.

Având mai multe întâlniri de informare și consiliere în aceleași comunități, sau contactând telefonic persoanele pentru a discuta despre cum s-au adaptat, am descoperit că o parte a persoanelor angajate au încetat să meargă la muncă după scurte perioade de timp (chiar câteva zile, în unele cazuri). Întrucât proiectul de incluziune socială nu a inclus activități de monitorizare post-angajare, nu au fost colectate date cantitative consistente cu privire la comportamentul post-angajare al angajatorului și al angajatului. Pe de altă parte, răspunsurile calitative atât ale angajaților, cât și ale angajatorilor au permis conturarea unor prime idei despre motivele care determină continuarea muncii sau părăsirea locului de muncă.

Motivele indicate de cei care au rămas la locul de muncă o perioadă mai îndelungată (peste șase luni) și acțiunile corespunzătoare pe care le poate realiza angajatorul pentru creșterea gradului de retenție sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Motive	Acțiuni realizate pentru creșterea gradului de retenție
Au primit ceea ce s-au înțeles	Respectarea ofertei de recrutare, selecție și angajare din partea angajatorului
S-au obișnuit ( <i>m-am învățat</i> )	Training de inducție adecvat angajaților provenind din medii vulnerabile (explicații ale prevederilor legale, consiliere, atribuirea unui mentor)
Mediul de lucru le-a plăcut ( <i>e bine aici, nu striga la mine</i> )	Comunicare eficientă prin oferirea de feedback imediat și realizarea instructajelor periodice
Au avut timp de familie ( <i>e bine în schimburi că știu cum să îmi fac treburile celelalte</i> )	Păstrarea programărilor timpului de lucru, cu implementarea unui program de 8 ore/zi, 5 zile pe săptămână
Merg în grup din cartier sau comunitate ( <i>mergem mai multe</i> )	Valorificarea sentimentului de apartenență
Au reușit să aibă un venit stabil ( <i>mi-am cumpărat una, alta în casă și pentru copii</i> )	Acoperirea nevoilor de bază prin câștigul realizat
Transport la și de la locul de muncă, bonuri de masă, prime	Pachet salarial motivant

Principalele motive indicate în cazul părăsirii locului de muncă, rezultate în urma discuțiilor cu ambele părți (angajat și angajator) au fost:

Motivele plecării	
<b>Angajați</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Am primit altă ofertă</li> <li>Am avut probleme acasă și nu am mai ajuns la lucru</li> <li>Nu credeam că e așa greu în schimburi</li> <li>Nu vreau banii pe card</li> </ul>
<b>Angajatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nu au făcut norma de lucru</li> <li>Nu sunt serioși</li> <li>Nu înțeleg ce le cerem</li> <li>Nu s-au mai prezentat la locul de muncă, nu știm de ce, nu am întrebat.</li> </ul>

Analizând motivele plecărilor, se observă că majoritatea se pot rezolva printr-o comunicare adecvată, o selecție potrivită și un training de inducție adaptat.

Toate aceste date calitative au condus la întrebarea asupra modului în care aceste situații ar putea fi evitate, contribuind la o mai bună incluziune a romilor și a altor grupuri vulnerabile la locul de muncă, respectiv la creșterea ratei de retenție pentru angajatori.

Pentru a răspunde la această întrebare, având nevoie de mai multe informații despre dinamica relațiilor din cadrul companiilor, au fost aplicate două chestionare în companii din județele Bihor și Cluj, culegând date prin interviuri directe la locul de muncă de la două grupuri țintă: angajați în poziții de middle management și specialiști în resurse umane, pe de o parte, și salariați pe poziții de execuție (romi și non-romi), pe de altă parte.

## 2.2 Context: populația romă în România<sup>1</sup>

Populația de etnie romă a cunoscut o creștere semnificativă în România în ultimii 40 de ani. De la 232.341 etnici romi luați în evidență la recensământul din anul 1977, au fost raportați oficial 621.573 etnici romi în anul 2011. Datele experților romi indică însă existența a 1.215.846 etnici romi în România în anul 2011, o creștere de aproximativ 6 ori față de 1977. În aria de implementare a proiectului, județele Bihor și Cluj, sunt diferențe similare între datele oficiale și cele indicate de experții romi. În județul Bihor, în anul 2011 erau consemnați oficial 34640 de etnici romi, însă experții romi indică în realitate o prezență de 45332 persoane. În județul Cluj, datele oficiale indică prezența a 22531 de cetățeni de etnie romă în anul 2011, iar experții romi indică 24064 de persoane. În județul Bihor există 140 de comunități de etnici Romi iar în județul Cluj sunt 70.

În ceea ce privește venitul minim garantat, în județul Bihor beneficiază de acest sprijin 45,4 % dintre etnicii romi, iar în județul Cluj, 33,1%.

Din punct de vedere al încadrării în muncă, în județul Bihor 10,8 % dintre etnicii romi lucrează cu forme legale, iar 29,2 % prestează munci ocazionale, informale. În județul Cluj, 15,3 % dintre etnicii romi sunt angajați legal, iar 29,2 % prestează munci informale, ocazionale.

Pe de altă parte, populația romă este o populație tânără și o pondere din ce în ce mai mare a noilor intrați pe piața muncii provine din familii de romi. Copiii și tinerii cu vârste între 0 și 14 ani – noua generație care va intra pe piața muncii – reprezintă aproape 40% din întreaga populație romă, comparativ cu 15% din populația generală. În același timp, aproximativ 17% din populația generală a României are 65 ani sau peste, procent care va crește rapid în viitor. Tinerii romi sunt astfel în contrast puternic cu profilul de îmbătrânire rapidă a populației generale a României. În funcție de estimările populației de etnie romă, între 6% și 20% dintre participanții pe piața forței de muncă din România

---

<sup>1</sup> Date preluate din Horvath, I. (2017). *Raport de cercetare Socioromap. O cartografiere a comunităților de romi din România*. Cluj-Napoca: Institutul pentru Studiarea Problemelor Minoritatilor Naționale

sunt astăzi romi. Întrucât se estimează că populația totală în vârstă de muncă din România va scădea cu 30% până în 2050, proporția angajaților romi va crește<sup>2</sup>.

### 2.3 Beneficiile managementului diversității

Prognozele pentru următorii ani arată că forța de muncă va fi din ce în ce mai diversificată din perspectiva genului, etniei, vârstei etc., în special datorită măsurilor de integrare a persoanelor de etnie romă și a persoanelor cu dizabilități pe piața forței de muncă, datorită îmbătrânirii populației și a creșterii vârstei până la care o persoană va fi activă pe piața muncii, datorită măsurilor de diminuare a nivelului de segregare, din perspectiva de gen, a domeniilor de activitate și profesiilor<sup>3</sup>.

În acest context, organizațiile trebuie să-și dezvolte politici care să le ajute să integreze această forță de muncă diversificată și să beneficieze de aceasta, obținând performanță. Diversitatea se referă la toate aspectele în care angajații diferă unii de alții. Acestea includ o serie de caracteristici personale vizibile, cum ar fi genul, vârsta, etnia și, de asemenea, caracteristici personale mai puțin vizibile, cum ar fi competențele, nevoile, stilul de muncă<sup>4</sup>.

Un studiu realizat de Deloitte indică faptul că organizațiile care sprijină diversitatea și incluziunea în toate aspectele afacerii lor au o performanță mai bună decât competitorii. Studiul Deloitte, [\*„Unleashing the power of inclusion”\*](#), a arătat că numărul directorilor care consideră incluziunea o prioritate a crescut cu 32% din 2014 până în 2017. Rezultatele studiului dezvăluie faptul că incluziunea este o componentă critică a culturii organizaționale, având un impact major asupra ratei de retenție din cadrul companiilor<sup>5</sup>.

Datele consolidate din chestionarele completate de manageri și specialiști în resurse umane, pe de o parte, și salariați pe poziții de execuție, pe de altă parte, au condus la un studiu elaborat de Adrian Hatos (SC Praxis SRL).

Rezultatele studiului au dezvăluit diferențe între angajați, în funcție de etnie, sectorul de activitate al firmei sau poziția în companie (middle management și HR sau muncitori). S-a observat o contradicție radicală între angajați și manageri în ceea ce privește cele mai importante aspecte pentru evaluarea calității unui loc de muncă. În timp ce managerii sunt convinși că aspectul fundamental al motivației angajaților lor este nivelul venitul, muncitorii intervievați dau o greutate mai mare posibilității de a avea zile libere, respectului din partea conducerii, concediilor de odihnă plătite etc.

---

<sup>2</sup> *Achieving Roma Inclusion In Romania – What Does It Take?*, Banca Mondială, 2014, pagina 6

<sup>3</sup> *Managementul diversitatii in organizatii. Beneficii pentru angajati si companii. Masuri de implementare*, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2007, pagina 4

<sup>4</sup> *Ibidem*, pag. 4-7

<sup>5</sup> *Unleashing the power of inclusion*, Deloitte, 2017

În ierarhia declarativă a surselor satisfacției în muncă la muncitorii necalificați nivelul salariului este abia pe locul 6. Astfel, neexplorând alte opțiuni pe lângă aspectul financiar sau neobservând diferențele dintre nevoile angajaților, companiile ar putea fi în situația de a cheltui multe resurse (timp și bani) pentru procesele de recrutare și selecție cauzate de fluctuația mare de personal. În schimb, ar putea implementa strategii pentru a-i face pe angajații actuali să se simtă respectați și implicați pentru a-i păstra și de aplica modalități de motivare non financiară.

### 3. PREZENTAREA REZULTATELOR PRINCIPALE ALE CERCETĂRII

Pe parcursul acestui capitol al ghidului, pe baza datelor colectate în cadrul sondajului nostru, vom evidenția diferențele dintre angajații romi și non-romi cu privire la problemele esențiale de la locul de muncă, legate de menținerea angajaților și satisfacția la locul de muncă. Vom analiza dimensiuni precum satisfacția la locul de muncă, angajamentul organizațional, stresul la locul de muncă, etica muncii, autonomia la locul de muncă, strategiile de inducție și absentismul ca semn indirect al dorinței de a părăsi compania. Toate acele date care au fost colectate și prelucrate cantitativ vor fi, de asemenea, îmbogățite cu perspectivele calitative derivate din discuțiile față în față cu angajații.

#### Angajați

Datele studiului realizat pentru acest ghid au fost culese de la 216 muncitori din județele Bihor și Cluj. 57,3% dintre muncitorii chestionați au fost bărbați și 42,7% femei. 56% dintre ei sunt de etnie romă, 24% maghiari și 20% români. 49,8% sunt căsătoriți oficial, 23,6% sunt căsătoriți fara acte, 20,7% nu sunt căsătoriți, 3% sunt divorțați și 3% văduvi.

79,6% sunt angajați ca muncitori necalificați și 20,4% sunt muncitori calificați.

11,6% sunt fara studii, 16,9% au terminat școala primară, 18,8% au finalizat opt clase, 12,6% zece clase, 18,4% au absolvit o școală profesională, 12,1% au absolvit liceul, 5,3% au obținut diploma de bacalaureat și 4,4% au studii superioare.

Vechimea la actualul loc de muncă este în medie de 4 ani, iar vechimea în muncă este în medie de 14 ani.

83,8% realizează o muncă fizică simplă, 4,6% operează mașini și 11,6% efectuează alte tipuri de muncă.



## Management și resurse umane

Pe lângă angajați, au fost chestionați 74 angajați cu rol de middle management sau din departamentul de Resurse Umane din 10 companii, 91% fiind cu atribuții de middle management și 9% cu atribuții din domeniul resurselor umane – din jud Cluj și Bihor.

### 3.1 SATISFACTIA LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI RETENȚIA ANGAJAȚILOR

Analiza cantitativă indică faptul că angajații sunt în general satisfăcuți de condițiile de muncă, locul de muncă, relațiile cu colegii și conducerea, dar sunt mai puțin mulțumiți de salarii și oportunități de promovare (care pot fi înțelese ca îmbunătățirea condițiilor financiare).

Satisfacția la locul de muncă (în raport cu aspectele menționate anterior) nu este influențată de etnie sau de domeniul de activitate.

Sprijinul pentru formare (de cele mai multe ori asociat cu promovarea) este oferit de către management, deși puțini muncitori trec printr-o astfel de etapă. În special în ceea ce privește angajații romi, lipsa de utilizare a acestor oportunități de formare se explică prin faptul că formarea profesională necesită un nivel mediu de alfabetizare, fiind astfel inaccesibilă pentru ei.

Cu toate acestea, există unele diferențe care au apărut în timpul interacțiunilor cu angajații care nu sunt surprinse de analiza statistică:

- Angajații romi, având în vedere nivelul scăzut de alfabetizare, sunt conștienți și vorbesc deschis despre lipsa de oportunități pe piața muncii. Ei recunosc că majoritatea locurilor de muncă mai bine plătite necesită abilități de citit, scris și abilități matematice de bază. Chiar și la discuțiile față în față, informale, angajații romi nu s-au plâns de discriminare. Mai degrabă, au vorbit despre lipsa posibilităților de studiu în copilărie, despre faptul că părinții lor nu au putut avea grijă de educația lor și că trăiau în condiții foarte dificile. Tocmai acest aspect îi determină să rămână la locul de muncă, pentru a le oferi copiilor lor șansa la educație.
- „Locus of control”, adică modul în care raționalizează asupra cauzelor situației în care se află, a fost oarecum intern la angajații romi, ceea ce înseamnă că nu au avut tendința de a-și învinovăți colegii sau conducerea companiilor pentru problemele lor.
- Majoritatea angajaților romi sunt mai degrabă împăcați decât mulțumiți de locurile de muncă.
- Un număr semnificativ de angajați non-romi preferă locurile de muncă mai puțin remunerate din cauza responsabilității scăzute și a condițiilor mai puțin stresante.

- Putem recunoaște că angajații romi, la fel ca și angajații non-romi, sunt destul de mulțumiți de situația generală, deoarece nu au avut alte așteptări în privința locului de muncă.
- Pe baza acestor observații putem evidenția faptul că retenția angajaților în acest moment este mai bine explicată prin lipsa alternativelor pentru lucrătorii romi, mai degrabă decât prin satisfacția la locul de muncă.
- Datele cantitative și, de asemenea, discuțiile față în față (calitative) cu angajații romi nu reflectă probleme semnificative cu privire la discriminare. De asemenea, majoritatea managerilor consideră că problemele privind discriminarea sunt foarte scăzute în cadrul companiilor. Însă putem identifica în special atitudinile managerilor care afirmă că angajații romi nu se pot schimba, nu pot progresa și nu vor să se schimbe în mai bine. Chiar dacă aceste atitudini nu discriminează în mod direct populația de romi, indirect poate reduce șansa ca orice fel de progres să fie observat de către manageri.

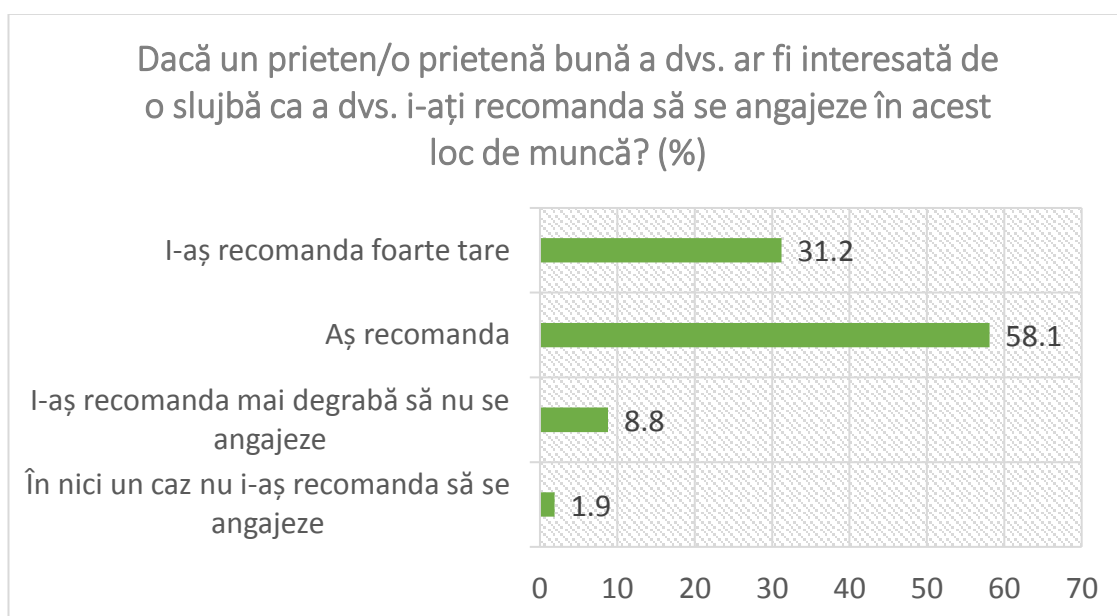


Figura 1 – recomandarea locului de muncă actual

Datele privind satisfacția profesională sunt în concordanță cu procentul aproximativ de angajați dispuși să-și schimbe locul de muncă (aproximativ 10% care nu sunt satisfăcuți și se gândesc să-și schimbe locul de muncă).

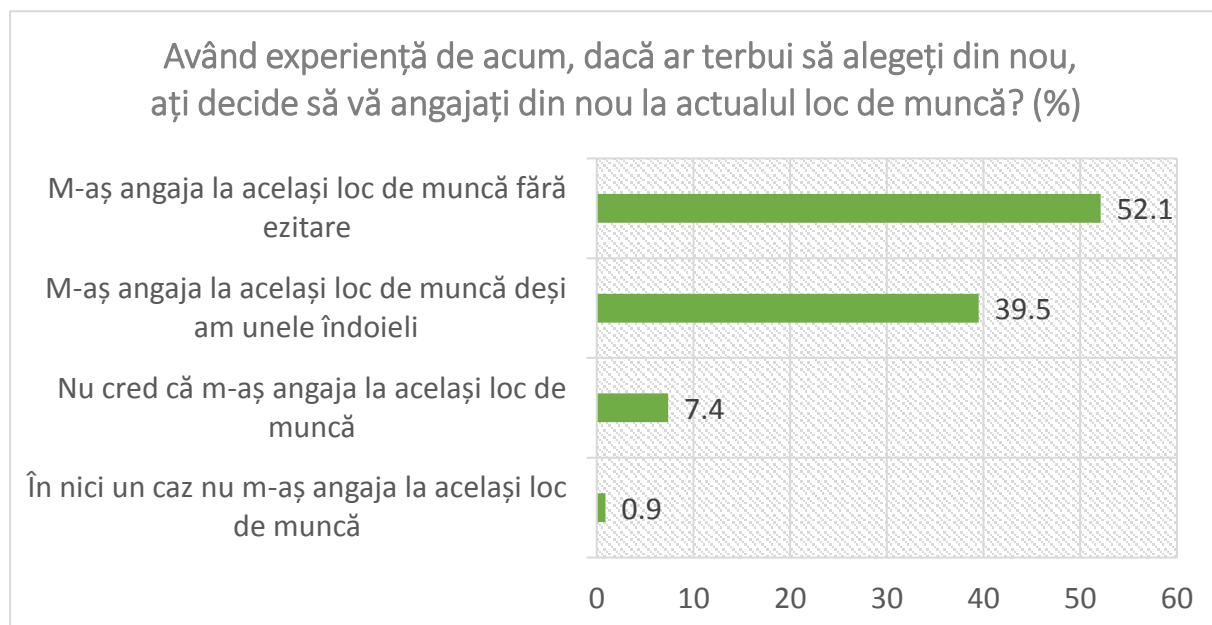


Figura 2 - alegerea din nou a aceluiași loc de muncă

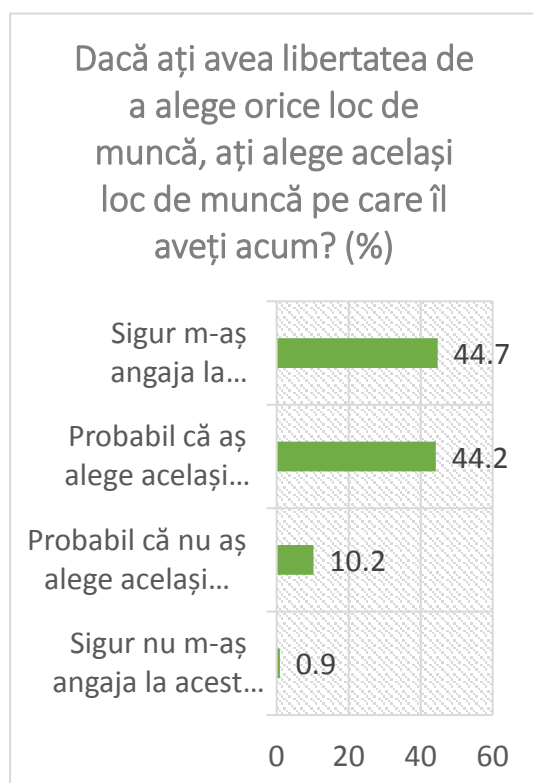


Figura 3 - alegerea locului de muncă

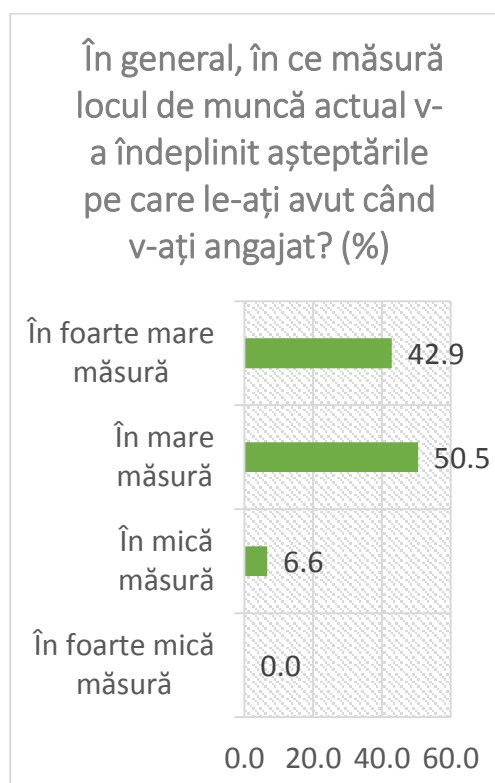


Figura 4 - satisfacția cu locul de muncă

În relație cu satisfacția muncii, au fost analizați factorii pe care angajații îi consideră importanți la locul de muncă. Nu au existat diferențe statistice semnificative între angajații romi și angajații non-romi.

Atunci când sunt întrebați despre importanța diferitor factori pentru satisfacția lor în muncă, factorul menționat cel mai des este posibilitatea de a-și lua timp liber pentru a rezolva probleme familiale, urmat de nevoia de a fi respectați în cadrul companiei și doar pe locul 6 este salariul (figura 5). Pe lângă avantajele materiale normale, cum ar fi concediile plătite (3) și tichetele de masă, împreună cu salariul (4), există și un alt factor esențial pentru angajați - ajutorul companiei atunci când se află în dificultate.

Putem extrage câteva idei generale din grafic:

- Majoritatea angajaților romi preferă de obicei să aibă o libertate mai mare și nu agreează în mod special un mediu de muncă foarte strict. Analiza noastră calitativă sugerează că nu trebuie interpretat acest lucru ca o lipsă de disciplină în muncă. Este mai mult un rezultat al lipsei educației formale, a înțelegerii unui program, a unei activități programate.
- Respectul din partea conducerii este deosebit de important. Așa cum am menționat deja, satisfacția în muncă și atitudinile de angajament exprimate sunt mult mai probabil să fie oarecum constrânse de lipsa de oportunități. În acest context, găsirea aprecierii la locul de muncă îi ajută pe angajați să nu dezvolte un sentiment de muncă automata, fără sens.
- Un alt factor important care ar putea crește rata de retenție este ajutorul companiei atunci când angajatul se află în dificultate. Acest lucru ar putea transforma în întregime atitudinile „sterile” ale angajaților romi față de companie. De obicei sunt obișnuiți să se descurce pe cont propriu, cu puțin sau fără ajutor din partea autorităților sau chiar a semenilor. Și pentru un angajat rom care a decis deja să accepte un loc de muncă formal, o astfel de atitudine de sprijin din partea conducerii/colegilor ar putea însemna foarte mult, probabil mai mult decât o piatră de temelie în obținerea satisfacției și angajamentului real față de companie.

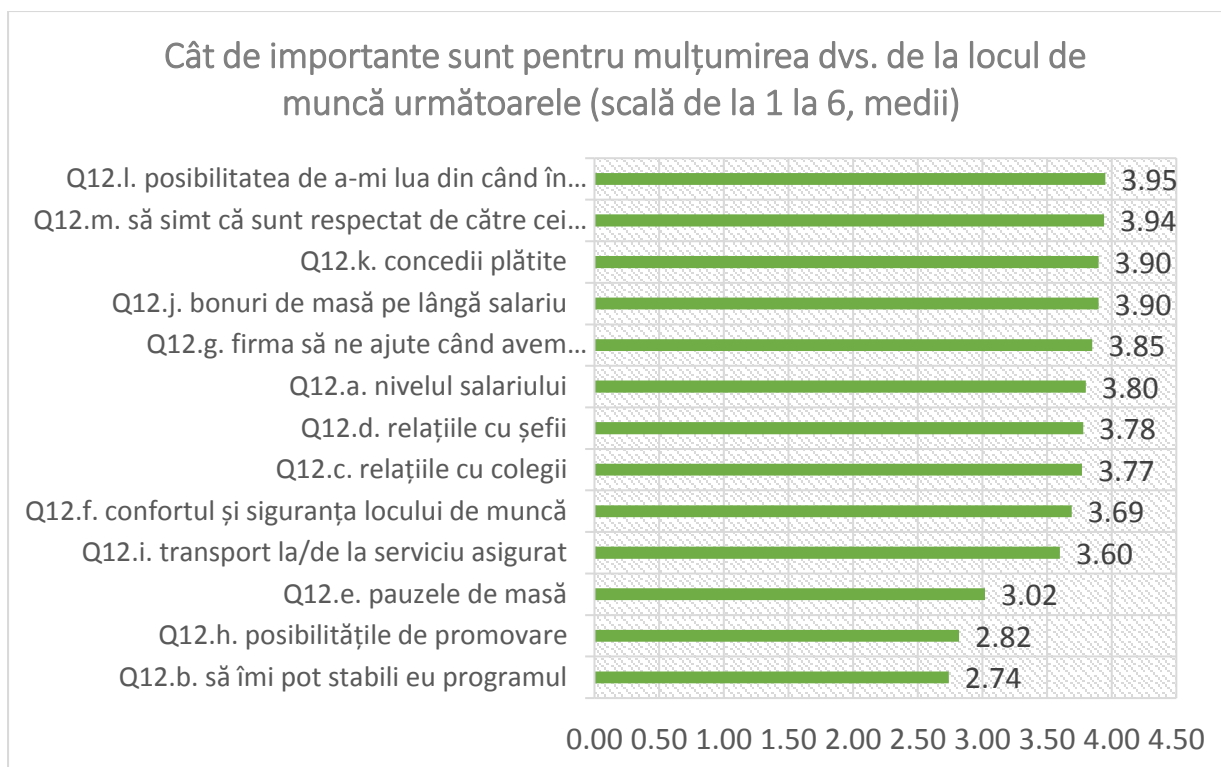


Figura 5 - factori importanți la locul de muncă

Legat de opinia managerilor cu privire la motivele pentru care angajații decid să părăsească compania, putem observa că ei consideră că angajații nu sunt mulțumiți de salarii/beneficii și găsesc alte locuri de muncă mai bine plătite (figura 6). Opinia managerilor este corectă într-o anumită măsură - mulți dintre angajații romi dispuși să părăsească compania o fac pentru salarii mai mari. Dar aceasta se datorează și faptului că nu sunt mulțumiți în primul rând de alte probleme, conform graficului de mai sus.

Perspectiva noastră asupra acestei situații este că managementul ar putea aborda alte probleme importante cum ar fi programul flexibil, recompensarea relaționată cu performanța, o relație mai apropiată și grijă față de mai atentă față de problemele angajaților.

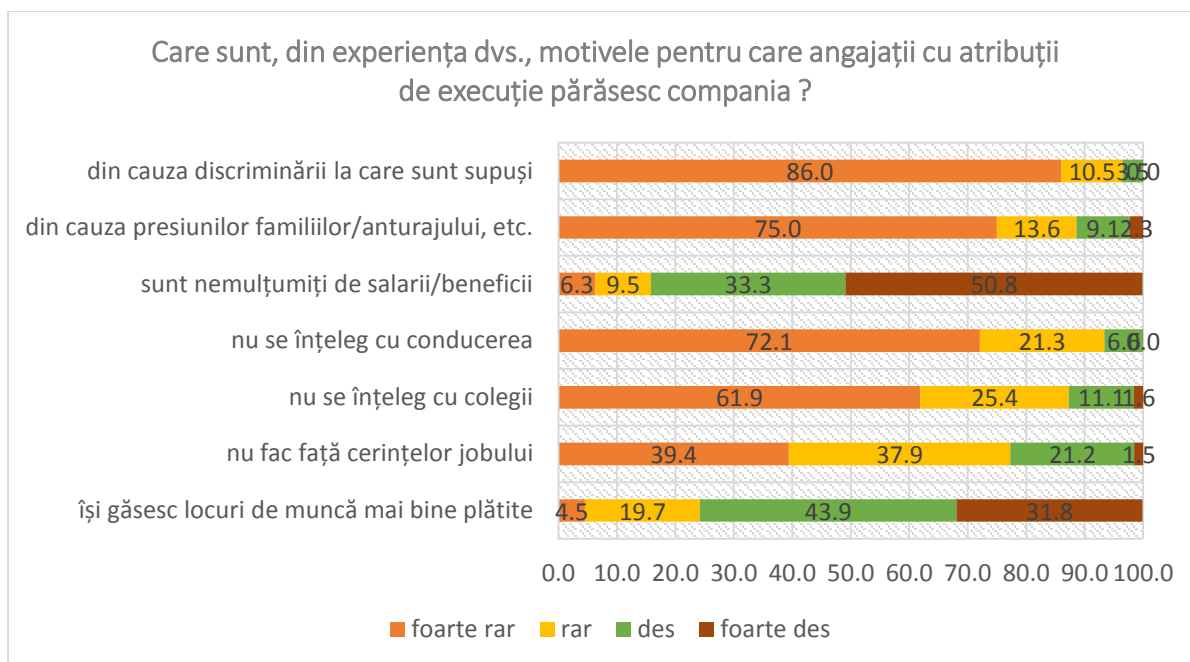


Figura 6 – perspectiva managementului asupra deciziei angajaților

### 3.2 ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI RELAȚIA CU RATA DE RETENȚIE

Au fost măsurate 3 dimensiuni ale angajamentului organizațional:

1. **Angajament afectiv** - angajații vor să rămână la locul de muncă din cauza unor conexiuni emoționale puternice. Aceasta conduce la îmbunătățirea performanței și păstrarea angajaților.

Nivelul angajamentului emoțional este ridicat în rândul tuturor angajaților, media scorurilor fiind de 24 (figura 7). Dar angajamentul afectiv al angajaților romi este destul de scăzut în comparație cu angajații non-romi. Dacă legăm aceste date de cele din subcapitolul anterior (satisfacția în muncă), am putea înțelege că angajații romi se află într-o situație în care nu au prea multe opțiuni din cauza lipsei de educație și implicit vor fi mulțumiți - dar nu fericiți - cu orice fel de slujbă pe care o pot primi. De asemenea, observăm că un număr semnificativ de angajați non-romi au optat voluntar pentru acele locuri de muncă datorită nivelului de responsabilitate mai scăzut și a stresului scăzut, explicând angajamentul afectiv mai mare.

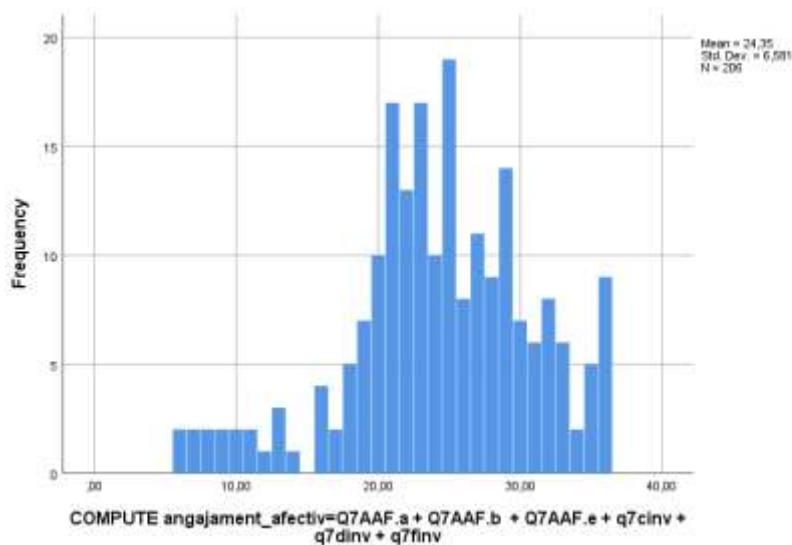


Figura 7 - angajament afectiv

Perspectiva majorității managerilor este că principalele probleme sunt reprezentate de motivația scăzută și lipsa de disciplină la locul de muncă, iar acestea pot fi legate de un angajament afectiv/emoțional mai mic.

Având în vedere motivația angajaților, banii/venitul/pachetul salarial ar fi cel mai important aspect din perspectiva managerilor, urmat de relațiile calde la locul de muncă. Acest lucru este demn de subliniat, deoarece faptul că relațiile calde la locul de muncă sunt luate în considerare este un semn bun că unele dintre problemele esențiale sunt cunoscute de manageri, dar numai într-o oarecare măsură.

2. **Angajament constant** - angajații pun în balanță avantajele care pot fi obținute la un alt loc de muncă și aleg să rămână sau să plece.

Media angajamentului constant este de asemenea mare, scorul fiind 28,8 (figura 8).

În situația angajaților romi, nivelul ridicat al angajamentului constant este la fel de firesc, având în vedere lipsa alternativelor. De obicei, majoritatea pot opta doar pentru un loc de muncă similar, dar o astfel de decizie nu ar fi economică pentru ei. Am văzut deja în subcapitolul anterior că sunt mai degrabă mulțumiți de colegi și personalul de conducere. Deci, decizia lor de a nu părăsi compania (angajament constant) este mai degrabă una rațională - pentru că ar fi mai mult ca și cum ar fi riscat să părăsească condițiile reale satisfăcătoare pentru o situație necunoscută, la o altă organizație.

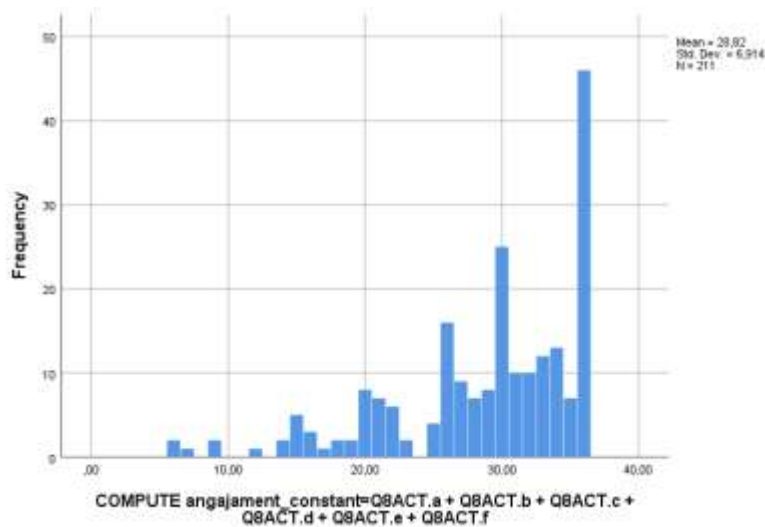


Figura 8 - angajament constant

3. **Angajamentul normativ** - se referă la angajații care nu consideră că este corect să schimbi adesea compania și preferă să rămână într-o companie o perioadă îndelungată.

Scorul angajamentului normativ este de 20,6 puncte (figura 9).

Angajamentul normativ al angajaților romi se explică mai bine prin recunoașterea faptului că nu există destul de multe oportunități de muncă mai bune, având în vedere circumstanțele. Interiorizarea acestei atitudini în timp a devenit un impuls cultural structural care coordonează angajamentul angajaților romi. Eșantionul cercetării este destul de relevant pentru o astfel de explicație. Majoritatea angajaților au avut aproximativ 4 ani de experiență profesională la același angajator.

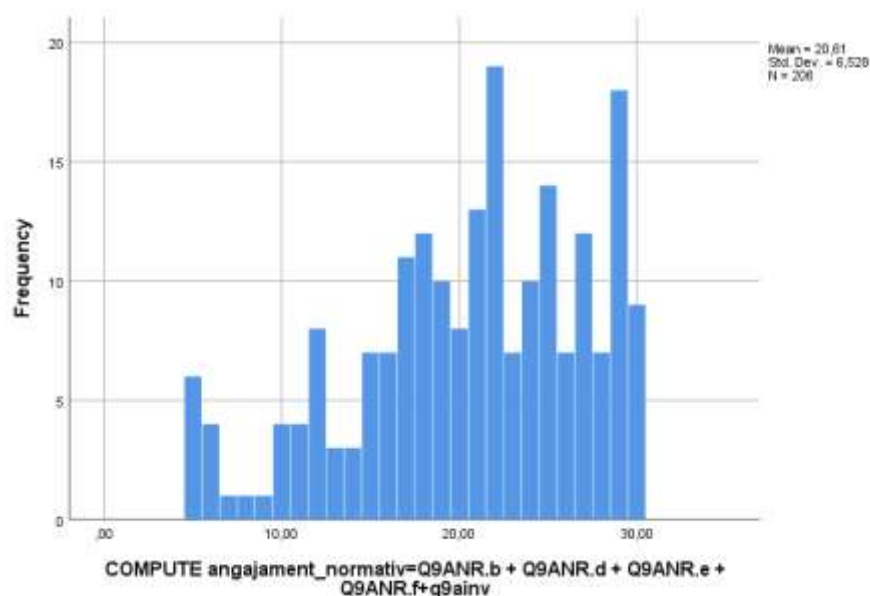


Figura 9 - angajament normativ



Angajații romi au un angajament afectiv semnificativ mai mic decât românii - ceea ce înseamnă că nu sunt legați de locul de muncă și, în consecință, performanța lor, cel puțin teoretic, nu este susținută. Angajații romi au în schimb un angajament constant mai bun decât românii sau maghiarii și angajamentul normativ al românilor este similar cu cel al romilor, dar este semnificativ mai mare decât în cazul maghiarilor. Angajamentul constant al romilor poate fi explicat prin faptul că au opțiuni de angajare foarte mici pe piața forței de muncă, ca atare nu sunt dispuși să părăsească locul de muncă actual.

Rezumând angajamentul angajaților romi, am dezvălui că este mai probabil ca atitudinile lor să fie generate de lipsa de alternative și implicit a lipsei puterii decizionale.

### 3.3 STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

Nivelul de stres a fost măsurat de elemente precum lipsa de siguranță a locului de muncă, presiune, lipsa resurselor, discriminare sau insecuritate fizică.

Scorul mediu obținut cu scala de stres este de 18,04. Nu se înregistrează modificări semnificative ale scorului de stres în funcție de etnie și de domeniul de activitate al firmei (figura 10).

În timpul întâlnirilor față în față cu angajații, mulți au susținut că apreciază locul de muncă actual datorită faptului că munca nu este dificilă, condițiile sunt bune și responsabilitățile nu sunt foarte mari. Mulți dintre ei au accentuat că decizia lor de a rămâne la companie se datorează nivelului scăzut de stres și că preferă să rămână în aceste condiții pentru salarii mai mici, decât să treacă la un alt mediu de muncă mai stresant, dacă diferența de salariu nu este semnificativă. Doar dacă salariul ar fi mult mai mare ar prefera să schimbe locul de muncă.

Considerăm că factorul stres are o influență semnificativă asupra satisfacției în muncă și, de asemenea, asupra angajamentului și ar putea fi în mod critic legat de politicile de retenție pentru angajații romi.

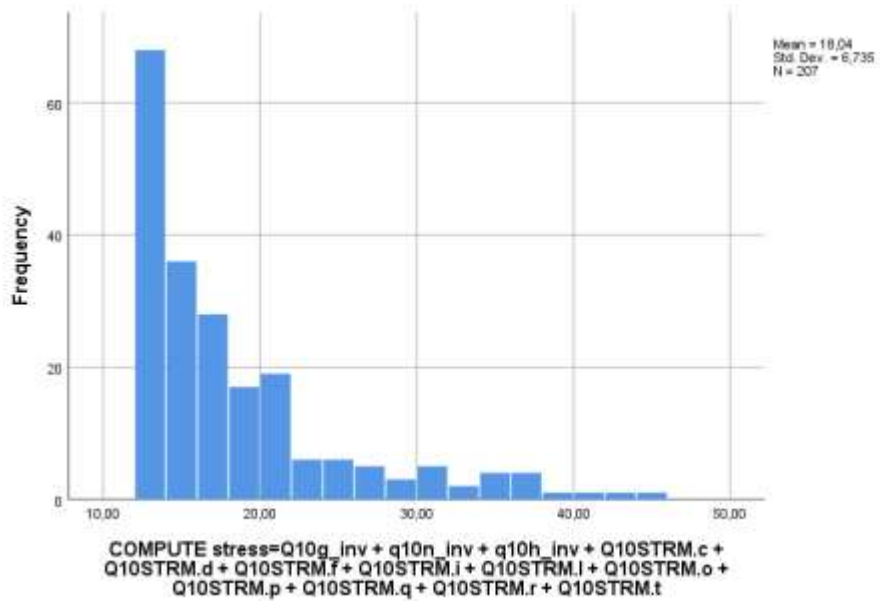


Figura 10 - stres la locul de muncă

### 3.4 ETICA MUNCII CA PREDICTOR DE IMPLICARE ÎN MUNCĂ

În ceea ce privește independența la locul de muncă, un nivel scăzut este de obicei corelat cu atitudini neutre în ceea ce privește antreprenoriatul și, cel mai probabil, preferința pentru a fi angajat (figura 11). Un nivel ridicat de independență indică mai probabil o dorință pentru mai multă decizie și libertate de acțiune. Analizând graficul, putem observa că nivelul de independență este puțin peste medie, ceea ce indică faptul că angajații s-ar bucura de mai multă libertate de decizie și de acțiune.

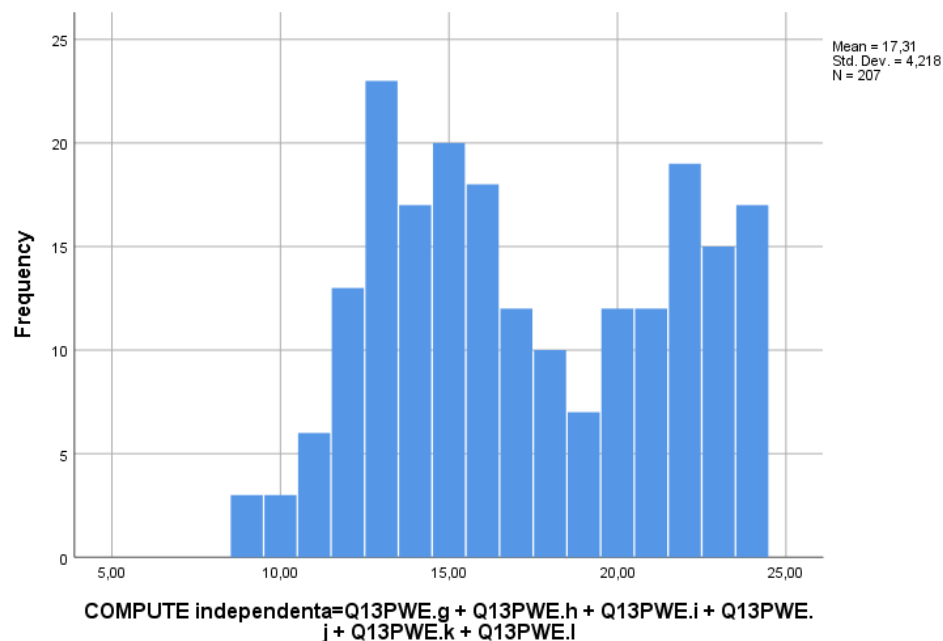


Figura 11 - independența la locul de muncă

În ceea ce privește aprecierea timpului liber în detrimentul muncii, scorul este puțin peste medie, ceea ce înseamnă că, deși angajații au tendința de a dori mai mult timp liber, sunt de asemenea destul de dispuși să investească mai mult timp în muncă pentru a obține beneficii materiale. Media scorurilor pentru evaluarea timpului liber nu variază semnificativ în funcție de etnie și domeniu de activitate (figura 12).

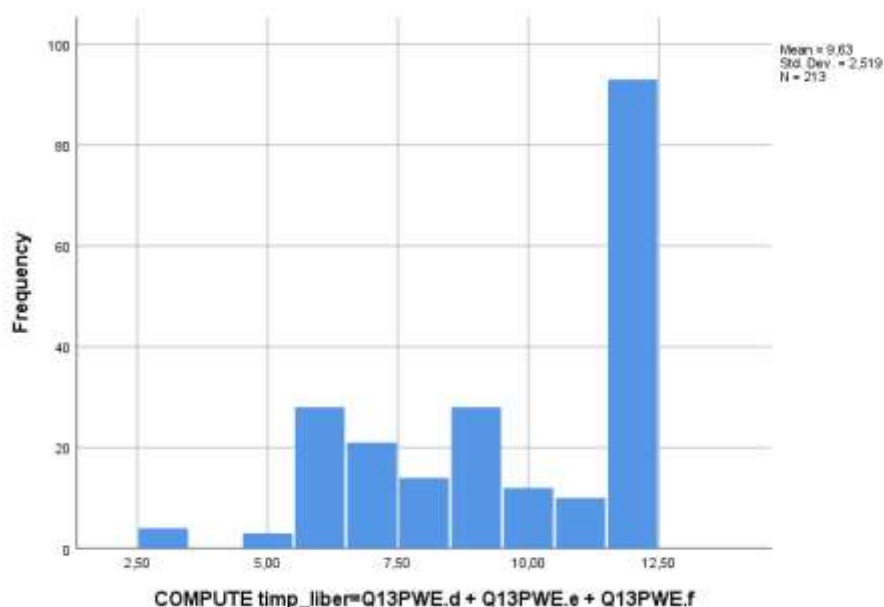


Figura 12 – timpul liber

Angajații apreciază într-o mare măsură munca asiduă și este considerat un factor de bunăstare. Conform datelor studiului, angajații români apreciază într-o măsură mai scăzută munca asiduă, față de romi sau maghiari.

Analizând atitudinea mai deschisă a romilor față de munca asiduă în contextul discuțiilor față în față, putem evidenția că sunt cel mai probabil conduși de ideea de a câștiga mai mult. Aceasta poate fi interpretată ca o atitudine pozitivă față de muncă și dorința de a câștiga mai mult. Dar, având în vedere lipsa perspectivelor datorate nivelului scăzut de alfabetizare și de educație, acest lucru poate fi obținut numai prin muncă asiduă (mai multe ore de lucru, dacă este posibil) la locul de muncă efectiv.

Acest lucru poate indica faptul că angajații romi sunt analizați uneori folosind stereotipuri - de exemplu că nu doresc cu adevărat să lucreze. Rezultatele ne arată că voința lor de a lucra și de a câștiga bani pentru o viață mai bună este normală, iar în condițiile lipsei de oportunități sunt dispuși să facă mai mult în contextul real.

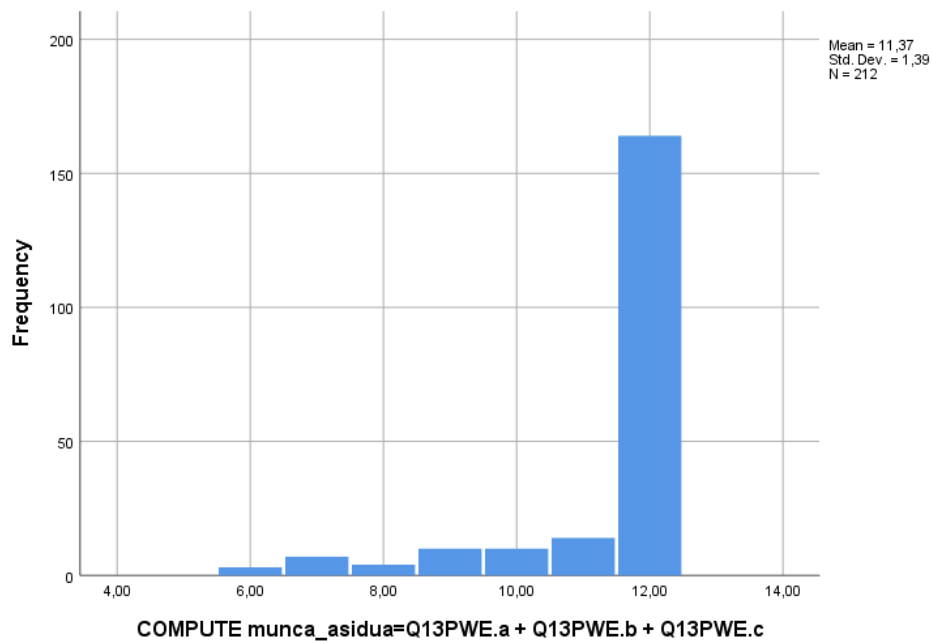


Figura 13 – munca asiduă

### 3.5 AUTONOMIA LA LOCUL DE MUNCĂ

Autonomia la locul de muncă este de obicei legată de posibilitățile de a lua decizii critice cu privire la procesul de muncă, ceea ce stimulează respectul de sine și are un impact pozitiv asupra angajaților.

În ceea ce privește autonomia muncii, scorul obținut – 15 pe o scală de a 0 la 50, indică faptul că nivelul este destul de scăzut - moderat. Diferențele de scor de autonomie sunt foarte mari între unități/companii, reflectând diferențele dintre sectoare.

Angajații români percep o autonomie mai mare la locul de muncă decât minoritățile romă și maghiare.

Acest lucru se datorează parțial datorită proceselor standard-automate pe care trebuie să le execute în cadrul companiilor din sondajul nostru, însă românii percep un nivel mai scăzut de autonomie și datorită internalizării statutului lor scăzut (datorită educației și alfabetizării reduse) în raport cu deciziile.

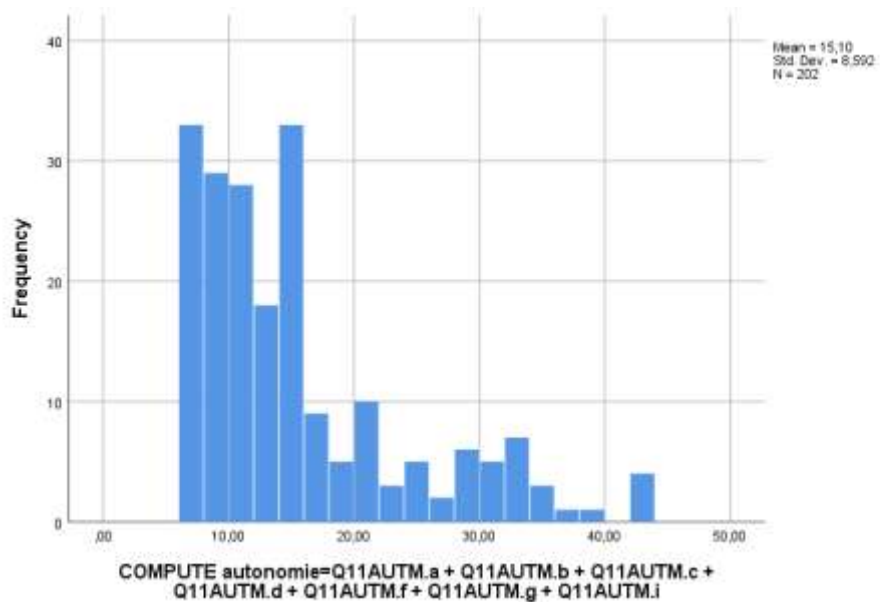


Figura 14 – autonomia in muncă

### 3.6 INDUCȚIE, ABSENTEISM ȘI CĂUTAREA ALTUI LOC DE MUNCĂ

Mentoratul, perioada de adaptare și cursurile de inițiere (ca strategii de inducție) sunt considerate de manageri ca fiind esențiale pentru integrarea profesională a angajaților. Acestea se aplică și în peste 90% din cazuri în cadrul companiilor. Aceste politici sunt apreciate și de angajați.

Managerii consideră, de asemenea, că cele mai eficiente politici de resurse umane sunt un contract de angajare cu normă întreagă pe perioada nedeterminată și motivarea prin stimulente materiale, ceea ce corespunde doar parțial așteptărilor angajaților.

Aproape 7% dintre angajații intervievați asimilează singuri cerințele postului. Ceilalți (93%), care au beneficiat de ajutor, au fost ajutați atât de colegi cât și de șeful lor direct.

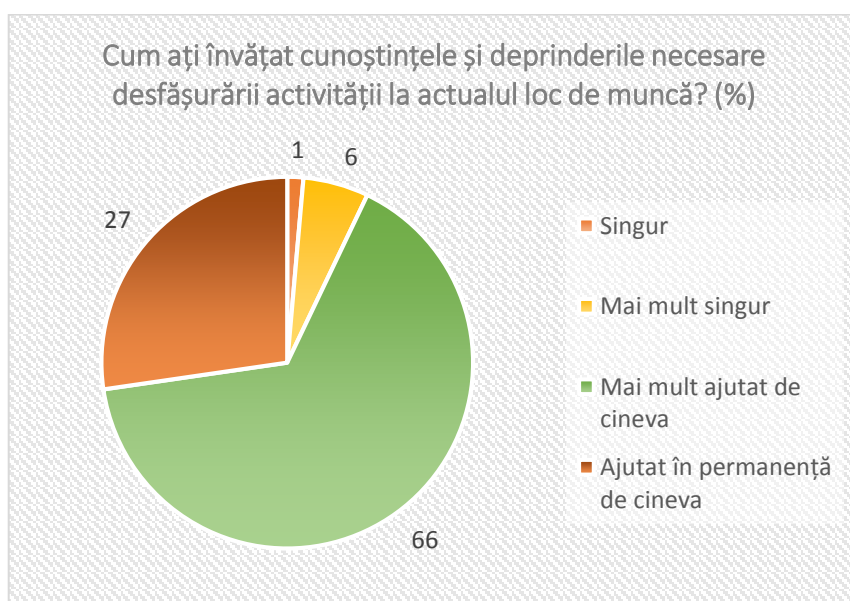


Figura 15 - inducție la locul de muncă

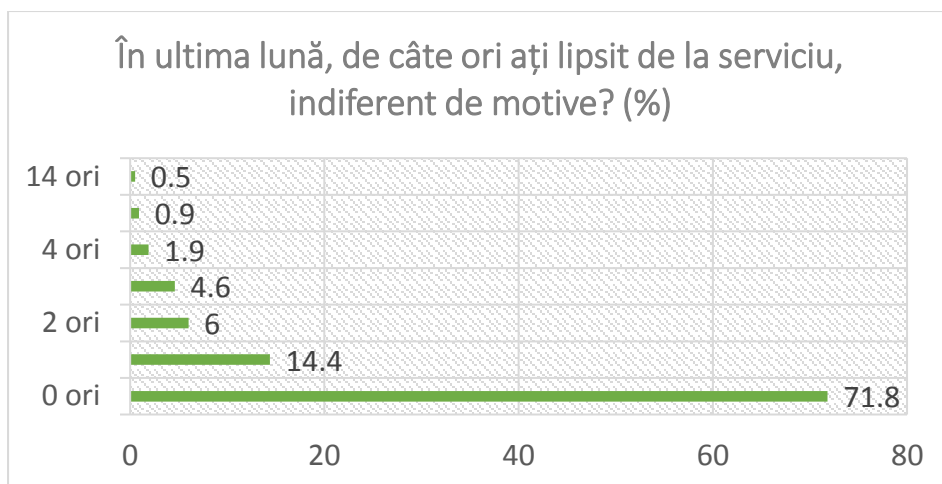


Figura 16 – absentism

Absentismul este scăzut și este mai probabil să coreleze cu rezolvarea unor probleme personale sau cu concediul medical (Figura 16) decât cu lipsa motivației.

Căutarea activă a unui loc de muncă corelează procentual (în parte) cu cei care nu sunt mulțumiți de cel actual. 70% nu au luat în considerare părăsirea locului de muncă curent, în jur de 25% sunt indeciși și aproximativ 5% sunt hotărâți să caute altceva.

Datele sugerează că între 7-10% dintre respondenți doresc să părăsească locul de muncă actual și au făcut pași în acest sens.

5% dintre respondenți au luat în considerare schimbarea locului de muncă și 7% declară că este posibil sau este sigur să părăsească locul de muncă actual. În aceeași perioadă, un procent dublu (10%) a întregat cunoscuții despre un alt loc de muncă.

Pe parcursul procesului de colectare a datelor, discuțiile cu angajații romi indică faptul că decizia de a schimba locul de muncă este de obicei asociată cu câștigul scăzut. Acest lucru confirmă analiza datelor care a concluzionat că problemele majore referitoare la satisfacția muncii sunt legate de nivelul veniturii, dar trebuie analizat împreună cu alți factori de satisfacție la locul de muncă.

Scorul căutării unui nou loc de muncă variază semnificativ între companii, dar nu și în funcție de etnie și de sectorul de activitate.

Problema fluctuației este considerată ca fiind „mai puțin gravă” de 47,9% dintre respondenți din rândul middle management și HR, 52,1% dintre ei considerând că este „cel puțin gravă”. Recrutarea personalului este considerată dificilă de 69% dintre respondenți, 31% considerând că este cel puțin ușor.

Managerii evaluează intenția angajaților de a părăsi compania prin analiza implicării, absenteismului sau a faptului că aceștia sunt observați direct de către angajați și prin conversații cu aceștia sau cu colegii lor.

Conversațiile, clarificarea motivelor și creșterea salariilor sunt luate în considerare de manageri în convingerea acestora să nu părăsească compania.

Este relevant faptul că 63,6% dintre manageri consideră că salariile mai mari și alte beneficii sunt soluția pentru problema fluctuației personalului și doar aproximativ 12,3% iau în considerare climatul de muncă, transparența, responsabilitatea sau echitatea.

Descoperirea esențială a studiului nostru este legată de metodele pe care managerii le consideră eficiente în ceea ce privește problema retenției la locul de muncă. Este interesant faptul că 51,4% nu au răspuns, fapt care indică o lipsă de soluții pentru problemele critice. 20,3% consideră că o creștere a salariilor ar fi suficientă. Acest lucru este într-o anumită măsură diferit de modul în care angajații consideră că se pot îmbunătăți condițiile de muncă, ceea ce semnifică un decalaj între reprezentările și perspectivele celor două categorii - muncitori și manageri.

Când angajații doresc să părăsească compania, 59% dintre manageri aplică exit interview, unde discută motivele plecării, satisfacția profesională sau nemulțumirea. În urma exit interview, managerii consideră că sistemul de salarizare este motivul absolut de părăsire a companiei (82%). Acest lucru diferă semnificativ față de modul în care angajații percep motivele pentru care au părăsit compania.

Ca predictor esențial, angajamentul afectiv are un impact mai puternic asupra stabilității profesionale, fiecare punct suplimentar pe scala de angajament afectiv ducând la scăderea cu 19% a riscului legat de căutarea unui nou loc de muncă. În schimb, fiecare punct suplimentar pe scara de stres conduce la creșterea probabilității de a căuta un loc de muncă<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> A. Hatos, Raport cu privire la rata de retenție a personalului, posibile motive pentru o rata scăzută de retenție a angajaților romi, interacțiunile între colegi și cu managementul companiilor (realizat în cadrul proiectului HOPE, prima versiune, martie 2020), p. 44

## 4. MODULE PENTRU TRAINING (RECOMANDĂRI PENTRU MIDDLE MANAGEMENT ȘI RESURSE UMANE)

În urma rezultatelor analizei noastre, detaliate în raport și subliniate în prezentul ghid în capitolul precedent, considerăm că baza unei strategii de intervenție privind creșterea ratei de retenție a angajaților romi ar trebui să fie construită în jurul câtorva dimensiuni organizaționale critice:

- Perspective ale HR și Middle Management privind angajații romi
- Strategii de inducție
- Strategii motivaționale
- Strategii de evaluare
- Strategii de exit (părăsire a companiei)

Fiecare companie își stabilește strategia de resurse umane în funcție de specificul afacerii, cu accent pe calificările personalului, modul de retenție pe termen mediu și lung al personalului care aduce performanță și plus valoare.

Retenția angajaților este un proces cheie în orice firmă pentru că, în funcție de posturile pe care le ocupă, costul lor de înlocuire este mai mare decât costul cu recrutarea.

Procesul de retenție al angajaților, la toate nivelele, presupune implementarea măsurilor de:

- Motivație financiară și non financiară;
- Pachete de compensații și beneficii;
- Planuri de carieră;
- Măsuri de protecție socială;
- Identificarea angajamentului afectiv, angajamentului organizațional, angajamentul normativ, toate cu scopul de a convinge angajații să rămână cât mai mult timp în cadrul companiilor.

Având în vedere domeniul de aplicare specific al acestui proiect, concentrându-ne pe retenția angajaților romi, trebuie să luăm în considerare un tip alternativ de abordare. Prin alternativă ne referim la o abordare ecologică. Aceasta presupune luarea în considerare a culturii populației romi și a elementelor de istorie socială locale, care sunt esențiale în elaborarea strategiilor semnificative. Aceste date au fost prezentate în mare parte în capitolul precedent și acum vom dezvolta strategiile noastre în jurul acestora.



## 4.1 PERSPECTIVELE HR ȘI MIDDLE MANAGEMENT CU PRIVIRE LA ANGAJAȚII ROMI

Eforturile organizaționale pe care le implică creșterea gradului de retenție, pentru a se asigura că angajații nu intenționează să părăsească organizația, presupun în primul rând o colaborarea foarte bună între departamentul de resurse umane și managerii de la toate nivelele, pentru identificarea cauzelor care determină angajații să plece. După identificarea lor, motivele pot fi transpuse în politici de resurse umane cu aplicare imediată la nivelul companiei.

Datele noastre dezvăluie faptul că nu au fost menționate discriminări, nici de către angajații romi, nici de către manageri, existând însă o mulțime de prejudecăți. Prin prejudecăți ne referim la stereotipuri care, în mod indirect, ghidează în special reprezentarea managerilor față de angajații romi. În primul rând, este important să fim conștienți de aceste stereotipuri pentru a elabora politici adecvate. Cele mai relevante sunt:

- Angajații romi nu pot fi schimbați spre a fi integrați în cultura populației majoritare;
- Angajații romi nu sunt interesați de dezvoltarea profesională;
- Nu se poate avea încredere în angajații romi în ceea ce privește creșterea responsabilităților profesionale.

Înainte de a elabora politici critice, trebuie să pregătim calea pentru punerea în aplicare a acestora și prin aceasta ne referim la un prim pas în clarificarea perspectivelor conducerii și resurselor umane cu privire la stereotipurile menționate mai sus.

Recunoaștem că aceste stereotipuri sunt generale în societatea românească, dar, în timpul discuțiilor noastre cu angajații romi a rezultat că există unii factori de bază care influențează perspectivele/deciziile și comportamentul profesional al acestora:

- Lipsa de alfabetizare și nivel scăzut de educație. Acesta este un factor cheie care are o influență imensă asupra abordării profesionale a angajaților romi. Având în vedere lipsa sau nivelul scăzut de alfabetizare, comunitățile de romi sunt caracterizate de cultură și comunicare orală. Iar comunicarea orală este caracterizată de obicei printr-o distorsiune puternică. Unii dintre angajații romi sunt puternic influențați de aceste denaturări. Experiența noastră din proiectul anterior a relevat numeroase cazuri în care angajații romi au renunțat la o ofertă bună de muncă doar pentru că au auzit că la o altă companie există condiții mai bune, fără să verifice. Din cauza lipsei de acces la informații de încredere, deciziile acestora sunt afectate..
- Managerii ar trebui să fie conștienți de faptul că lipsa de gândire critică poate fi abordată prin câștigarea încrederii angajaților și printr-o relație normală și prietenoasă. Pentru a-și influența

angajații în adoptarea deciziilor profesionale raționale, managerii trebuie să câștige încrederea angajaților.

- Interesul angajaților romi în dezvoltarea profesională este în mod semnificativ subminat de la început de nivelul de educație. Ei sunt conștienți de această situație și de faptul că dezvoltarea și promovarea profesională este legată de un nivel superior de educație. Acesta este motivul pentru care cei mai mulți dintre ei au idei preconcepute că nu se poate atinge un nivel profesional superior în cazul lor.
- În ceea ce privește încrederea investită în angajații romi în raport cu creșterea responsabilităților profesionale, este important ca angajatul să le înțeleagă la început. De obicei, când angajații romi se confruntă cu provocări profesionale complexe și consideră că nu le pot gestiona, există o tendință spre abandon.

Retenția personalului gravitează în jurul întrebării: este în interesul companiei să angajeze oameni noi sau să investească în cei existenți, care au potențial de dezvoltare?

Așadar, pentru a evita procesele de recrutare prelungite, costuri crescute pentru companie și angajarea de personal necalificat, accentul va fi pus pe retenția angajaților. Companiile ar putea, în schimb, să asculte nevoile angajaților și să implementeze strategii prin care să-i facă să se simtă apreciați și implicați, pentru a-i păstra. Aceste metode de retenție pot avea un impact semnificativ și pozitiv asupra ratei de fluctuație a personalului.

Motivele pentru care angajații părăsesc locul de muncă (conform Leigh Branham) sunt:

1. Angajații simt că ceea ce fac nu le îndeplinește așteptările.
2. Persoana nu se potrivește cu job-ul respectiv.
3. Există prea puțin coaching și feedback.
4. Există prea puține oportunități de avansare și dezvoltare.
5. Angajații simt o lipsă de apreciere.
6. Angajații se simt stresați de la prea multă muncă și nu au un echilibru între viața personală și cea profesională.
7. Există o lipsă de încredere în liderii seniori.

Conform studiului realizat în cadrul proiectului, motivul principal pentru care oamenii părăsesc compania nu este nivelul salarial, așa cum au considerat greșit unii dintre manageri. Angajații romi, pe lângă beneficiile materiale, ar fi mult mai mulțumiți de următoarele:

- **un program de lucru mai flexibil**, astfel încât să poată rezolva probleme familiale și personale (care nu trebuie confundat cu nerespectarea programului de lucru);
- **respect și apreciere din partea conducerii** - ei sunt de obicei angajați în muncă manuală în medii de lucru dificile, care de obicei nu sunt foarte apreciate în societate. În acest context, ar însemna foarte mult pentru ei că superiorii lor consideră locurile de muncă drept relevante și importante. Acest lucru ar putea aduce o schimbare semnificativă și în angajamentul afectiv.
- **ajutor din partea companiei** - angajații romi nu sunt obișnuiți să obțină foarte mult ajutor, nici de la autoritățile din comunitățile lor, nici de la colegii lor. Interiorizarea faptului că sunt pe cont propriu, așa cum s-a menționat deja în acest material, are o influență negativă asupra abordării responsabilităților profesionale complexe. Datele colectate arată că dorința lor este de a fi ajutați într-un mod semnificativ, de a fi înțeleși în primul rând.

Deci, acele aspecte critice de care au nevoie angajații romi sunt destul de neglijate de manageri, iar majoritatea consideră că motivele pentru care angajații pleacă sunt venitul/salariul. Cu certitudine creșterile salariale sunt compensații imediate și pot crește implicarea angajaților, dar toate sunt pe termen scurt. Acesta este motivul pentru care sunt prezentate în continuare o serie de măsuri organizatorice, cu scopul de a crește rata de retenție a personalului în principal în companiile participante la studiu și aplicabile oricărei entități cu angajați din grupuri vulnerabile.

Metodele prezentate iau în considerare acțiunile pe care departamentul de resurse umane și fiecare coordonator/șef de echipă le aplica în cazul angajaților vulnerabili (romi, femei etc.) cu care lucrează.

## 4.2 CLIMATUL DE INDUCȚIE ORGANIZAȚIONALĂ

Datele noastre dezvăluie că mentoratul și formarea inițială sunt destul de frecvente în toate organizațiile, iar aceste abordări sunt apreciate în egală măsură de angajații romi și non-romi.

Managerii consideră că un contract cu normă întreagă pe perioadă nedeterminată este apreciat de angajați, astfel încât acest deziderat trebuie îndeplinit ca o condiție esențială.

În ceea ce privește recrutarea și retenția angajaților buni în orice companie, pe orice poziție, este important să:

- ✓ Înțelegem care sunt așteptările lor cu privire la locul de muncă și la companie;
- ✓ Răspundem cât mai aproape de aceste așteptări.

După cum am menționat deja în acest ghid, o neînțelegere persistentă în ceea ce privește așteptările angajaților romi este aceea că vor doar mai mulți bani. Chiar dacă datele confirmă acest

lucru, că angajații romi și, de asemenea, non-romi, cu siguranță vor mai mulți bani, alte așteptări esențiale sunt neglijate. Flexibilitatea programului, respectul și sprijinul pentru angajați nu sunt luate în considerare ca factori importanți. Construirea unei strategii de inducție, inclusiv pentru acești factori, ar putea îmbunătăți climatul organizațional și, de asemenea, ar putea crește implicit rata de retenție.

Departamentul de Resurse Umane cu sprijinul middle management ar trebui să ofere:

- ✓ Descrierea clară și transparentă a tuturor cerințelor postului (fișa postului, proceduri, reguli) care trebuie aplicate din prima zi de către toți angajații;

Când se discută cu angajații romi, se recomandă ca o astfel de acțiune să nu fie întreprinsă cu o abordare formală, deoarece nu sunt obișnuiți cu ea și pot avea dificultăți în gestionarea tuturor acestor informații. O abordare formală și strictă ar putea genera niveluri ridicate de anxietate, ceea ce poate duce la scăderea credințelor de autoeficiență.

- ✓ Beneficiile trebuie comunicate și angajatorii ar trebui să le respecte.

Având în vedere faptul că angajații romi sunt în general angajați pe locuri de muncă unde predomină salariul minim, managerii ar trebui să le explice avantajele contextuale oferite de companie. După cum s-a menționat deja, având în vedere lipsa accesului la informații de încredere, angajații romi sunt dornici să își părăsească frecvent locul de muncă cu speranța unei situații mai bune la o altă companie. De obicei, ei iau astfel de decizii bazate pe zvonuri și reprezentări iraționale.

Toate acestea vin să încheie, mai mult decât un contract de muncă formal între angajat și angajator, un contract moral, psihologic, care are un impact mai mare asupra retenției. Dimpotrivă, fără aceste detalii, durata colaborării dintre angajator și angajat poate fi pe termen scurt. Este nevoie de o abordare caldă, umană, în perioada de inducție, adaptarea limbajului, a explicațiilor oferite, pentru reducerea anxietății și creșterea încrederii.

În perioada de inducție, care poate coincide cu perioada de probă, fiecare nou angajat ar trebui să fie *dat în primire* unui angajat cu experiență, motivat și care să îl poată monitoriza și evalua la finalul perioadei de probă.

Un plan de inducție, adaptat pentru angajații romi, poate fi următorul:

RESPONSABIL	ACȚIUNI
<b>Responsabiliul de Resurse umane sau Managerul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adresează urările de bun venit în organizație;</li> <li>– Prezintă organizația (istoric, obiective strategice, structura, funcții, organigrama, reguli generale, codul de vestimentație etc.);</li> <li>– Prezintă locul de muncă și viitoarea echipă;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prezintă și explică regulile și procedurile specifice, evitând generarea anxietății printr-o abordare prea formală;</li> <li>– Prezintă și explică fișa postului;</li> <li>– Prezintă echipamentele cu care va lucra noul angajat;</li> <li>– Prezintă listele de telefoane și adresele de email pentru întreaga organizație organizație (kit de angajare); Acest lucru este deosebit de important pentru angajații de etnie romă - astfel încât aceștia pot recunoaște că există o persoană /sau mai multe în companie cu care pot aborda orice fel de probleme. Ar trebui să fie o persoană „reper” care are răbdare, care ca o abordare socială caldă și care este dispusă să îi ajute pe ceilalți. Fără unul sau mai mulți colegi ca acesta, angajații romi vor dezvolta din nou un sentiment de neputință, care este, din păcate, frecvent în comunitățile lor.</li> <li>– Stabilește sarcinile și obiectivele noului angajat pentru perioada de probă.</li> </ul>
Departamentele Resurse Umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizează evaluarea periodică a procesului de integrare a noului angajat; De asemenea, abordează problemele de integrare și vorbește direct cu angajatul despre acestea.</li> <li>– Prezintă Regulamentul Intern și explică, de asemenea, într-o manieră practică de ce sunt importante - poate părea redundant, dar când vine vorba de angajații romi, nu este;</li> <li>– Oferă noului angajat informații privind facilitățile de care poate beneficia;</li> <li>– Prezintă noului angajat informații cu privire la programul de lucru, pauzele de masă, transport, acordarea concediilor de odihnă, fără plată etc.; Datele noastre calitative sugerează că managerii sunt destul de familiarizați cu nevoia de flexibilitate a programului pentru angajații romi - dar consideră că este o anomalie. De asemenea o acceptă într-o oarecare măsură. O abordare inițială, directă și rațională pe această problemă ar putea spori angajamentul afectiv al angajaților romi, deoarece flexibilitatea este una dintre principalele cerințe ale acestora.</li> <li>– Îi prezintă posibilitățile de avansare (care pot fi numai pe orizontală pentru posturile de execuție ocupate de persoanele vulnerabile, sau care au pregătire școlară minimă). Acest lucru este esențial și datorită faptului că angajații romi au interiorizat ideea că nu sunt predispuși la promovări și dezvoltare din cauza lipsei de educație formală.</li> <li>– Comunică noului angajat modalitatea de plată a salariului.</li> </ul>
Administrativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Îi pregătește echipamentul de lucru;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Îi dă în primire echipamentele pe care le va folosi. Unii dintre manageri s-au plâns că angajații romi nu au grijă de echipament. O strategie de stimulare este binevenită cu privire la această problemă.</li> </ul>
Responsabilul cu SSM și PSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prezintă specificul organizației din punctul de vedere al securității și sănătății în muncă;</li> <li>– Face instructajul specific și verifică dacă acesta a înțeles prin completarea documentelor specific.</li> </ul>

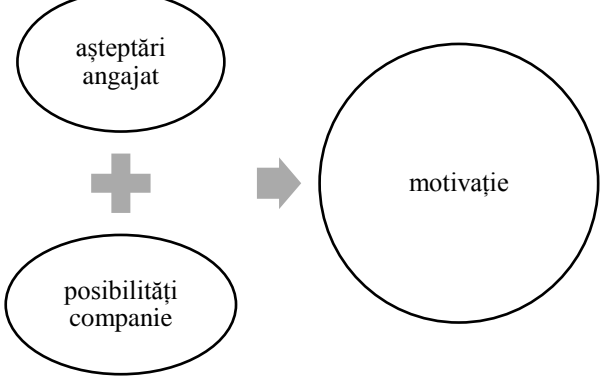
Toate cele de mai sus pot fi cuprinse într-un **manual al angajatului** pe care trebuie să îl aibă fiecare angajat și middle management.

Studiul dezvăluie că angajații consideră foarte utilă inducția după angajarea în companie, deoarece țin minte și apreciază orice ajutor pe care l-au primit, de la cine îl învață, îi arată, îl sprijină și îl consider ulterior **MENTOR**. Pentru etnicii romi, de exemplu, acest atașament este foarte important pentru că ei sunt fideli șefilor lor direcți mai degrabă decât prestigiului companiei, care vine ulterior colaborării. Acesta este motivul pentru care este foarte important ca persoana care are rolul de mentor să fie lipsită de orice stereotipuri și, de asemenea, să fie instruită pentru o mai bună înțelegere a caracteristicilor culturale, sociale și educaționale ale populației rome.

#### 4.3 MOTIVAREA ANGAJATORILOR

Motivația este definită ca fiind *totalitatea motivelor, a considerațiilor sau a mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.*

Pentru atragerea și menținerea angajaților, cu atât mai mult a persoanelor care provin din medii vulnerabile, este important ca la nivel de companie să existe implementat:

Documente interne	Planul de motivare a angajaților
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un plan de dezvoltare al carierei</li> <li>✓ un plan de motivare a angajaților.</li> </ul>	 <p>The diagram illustrates the process of employee motivation. It features two ovals on the left: the top one contains 'așteptări angajat' (employee expectations) and the bottom one contains 'posibilități companie' (company opportunities). A plus sign (+) is positioned between these two ovals. A grey arrow points from this combination to a large circle on the right labeled 'motivație' (motivation).</p>

Plan de motivare al angajaților

În ceea ce privește motivația angajaților romi, putem face legătura cu cea mai mare parte a datelor colectate de-a lungul proiectului de până acum. Dimensiunile esențiale legate de motivație sunt:

- Satisfacția muncii;
- Angajamentul,
- Mediu stresant;
- Etica muncii și autonomia.

**Satisfacția muncii în legătură cu motivația** - datele noastre sugerează că, chiar dacă angajații romi se declară mulțumiți de majoritatea condițiilor actuale, aceștia sunt cel mai probabil doar împăcați cu situația actuală și nu sunt mulțumiți. De obicei, ei au interiorizat ideea că nu există oportunități mai bune pentru ei. Ceea ce este destul de interesant este faptul că locusul lor de control este intern - nu îi acuză pe ceilalți pentru soarta lor, vorbesc despre faptul că nu au avut în copilărie condițiile pentru a obține o educație adecvată. Aceasta poate fi interpretată ca o abordare rațională a oportunităților și a credinței în condiții mai bune. De aceea, recomandarea noastră este ca, contrar unor stereotipuri, angajații romi să fie considerați cu o reprezentare destul de rațională. De asemenea, lipsa educației este dublată de un sentiment de neputință care îi face să funcționeze mai mult mecanic și fără prea multă speranță pentru rezultate mai bune. Dar acest lucru poate fi schimbat. După cum sugerează datele, aceștia sunt motivați de o abordare flexibilă, de apreciere și, de asemenea, de ajutorul celorlalți, mai mult decât de bani.

**Angajamentul și motivația** - așa cum am văzut în capitolul precedent, angajamentul afectiv (care duce la o motivație și performanță sporită) este mai mic la angajații romi. Asta înseamnă că

acceptă slujba, dar nu sunt mulțumiți. Acest lucru se datorează faptului că nu prea au opțiuni pentru locuri de muncă mai bune. Angajamentul constant (ceea ce înseamnă că analizează oportunitatea de a părăsi compania într-o perspectivă câștig/pierdere) susține ideea că au o abordare rațională. Datele sugerează că majoritatea angajaților romi nu riscă să își piardă locul de muncă, deoarece sunt conștienți de faptul că, având în vedere educația lor, este destul de dificil să obțină o poziție mai bună. Și s-ar putea dovedi a fi mai rău dacă climatul organizațional și social nu-s cel puțin ca la locul de muncă actual. Este important ca managerii să știe acest lucru, deoarece în cazul în care apare o oportunitate reală mai bună, angajații vor pleca dacă sunt captivi în companie doar din lipsa alternativelor mai bune. Iar angajamentul normativ (care este legat de normele internalizate privind oportunitatea de a schimba frecvent locurile de muncă) relevă faptul că majoritatea angajaților romi nu ar fi interesați să schimbe locul de muncă frecvent. Datele sugerează că marea majoritate a acestora au petrecut aproximativ 4 ani la compania curentă, ceea ce reprezintă o perioadă destul de mare. Dar, din nou, acest lucru se datorează doar interiorizării ideii că nu există oportunități mai bune.

**Stresul și motivația** - majoritatea angajaților romi preferă un nivel mai scăzut de stres, chiar și în comparație cu creșterea venitului. Și stresul este puternic corelat cu motivația. Pentru angajații romi, stresul este de obicei asociat cu un nivel ridicat de formalism în reguli și proceduri care sunt dificil de înțeles și interiorizat din cauza lipsei de educație formală. Este recomandat ca aceștia să fie abordați mai mult ca într-un mod semi-formal cu privire la problemele de muncă, iar regulile și procedurile să fie prezentate într-un mod prietenos, de către o persoană de încredere (pentru angajații romi) din companie.

**Etica muncii, autonomia și motivația** - datele au relevat faptul că angajații romi apreciază independența/autonomia, care este, de asemenea, asociată cu luarea mai multor decizii. Deci, există o mare dorință de a fi implicați în decizii importante cu privire la viața lor. Într-un mediu în care se simt mai mult sau mai puțin fără oportunități sau capacitatea de a lua o decizie, motivația lor va scădea semnificativ. De asemenea, este interesant faptul că apreciază timpul liber, dar sunt destul de deschiși să lucreze ore suplimentare dacă asta înseamnă câștiguri suplimentare. Cercetarea susține, de asemenea, că datele prezintă angajații romi ca factori de decizie raționali, contrar stereotipului general că sunt mai iraționali.

#### 4.3.1 MOTIVAREA FINANCIARĂ

- ✓ Este un factor important, care poate fi folosit pe termen scurt și care trebuie să acopere nevoile angajatului (cel puțin la nivel de nevoie de apartenență).
- ✓ Însă pe măsură ce se urcă în organigramă acesta va crește.



- ✓ În cazul grupurilor vulnerabile, nevoia de apartenență este foarte importantă, la fel ca și motivația materială.
- ✓ În studiul realizat în cadrul proiectului, managerii au observat o creștere a motivației atunci când aceasta a fost financiară.
- ✓ Cu toate acestea, motivația nu a fost pe termen lung. Acesta este motivul pentru care recomandarea noastră este combinarea motivației financiare cu cea nonfinanciară (mai puternică pe termen mediu și lung).
- ✓ Poate fi cu 5-10% mai mare decât decît decît a concurenței, pentru posturile de execuție ocupate de persoane din grupuri vulnerabile, pentru a preveni plecarea la concurență, din motive salariale.



Motivația conform teoriei lui Maslow

#### 4.3.2 MOTIVARE NON-FINANCIARĂ

Metodele non financiare de motivare, (beneficii extrasalariale) sunt limitate de prevederile codului fiscal și de specificul companiei, dar sunt foarte apreciate de angajați, deoarece se consideră importanți pentru companie.

Printre cele mai mai des întâlnite metode de motivare non financiară în companiile care au participat la studiu se numără:

- ✓ Bonuri de masa sau o masa caldă pe zi
- ✓ Transport asigurat la și de la locul de muncă
- ✓ Tichete cadou (de Paște și de Crăciun)

Angajații au mai amintit și următoarele aspecte puternic motivaționale:

- ✓ Zi liberă în caz de probleme de sănătate cu copilul sau altă problemă socială;
- ✓ Condiții bune de lucru (echipamente de lucru și de protecție, facilități, asistență medicală, sală de mese);

- ✓ Respectarea angajamentelor contractuale (plăți la zi, tickete de masa, bonusuri);
- ✓ Climat organizațional plăcut;
- ✓ Învăț și câștig (învățământul dual);
- ✓ Am fost primit înapoi - recunoștință. Vă recomandăm o procedură limitată de readmisie a angajaților.
- ✓ Lucrul cu alți membri ai familiei - recrutare internă.
- ✓ Am fost angajat chiar dacă am 45 de ani - angajarea seniorilor.

Dorim să prezentăm motivația non financiară din ambele perspective - angajat și angajator - cu avantaje și dezavantaje pentru posturile ocupate de persoane din grupul nostru țintă, cu scopul de a fi un ghid practic și aplicabil. Iată ce s-ar putea aplica și ca motivare non financiară cu impact mare asupra angajaților din medii vulnerabile, romi și non-romi:

1. Mici cadouri diferite, oferite în funcție de performanță.
2. Plasează un mesaj de mulțumire pe masa de lucru a angajatului.
3. Un picnic cu toți colegii din echipă este mai mult decât binevenit - ziua companiei.
4. Anunt în newsletter-ul companiei cu angajatul lunii.
5. Înghețată/cafea etc., dăruite personal de către manager.
6. Recunoaștere individuală: întâlnire între manager și angajatul de recompensat, la evaluarea performanțelor profesionale.
7. Tricouri cu logo-ul firmei.
8. Ore libere/ Zile libere, ce pot fi recuperate, pentru nevoi personale ale angajatului.
9. O strângere de mână și o felicitare din partea managerului direct/directorul general.
10. Bilete la film, la teatru sau orice fel de vouchere.
11. Cunoașterea membrilor familiei lor, a unor informații despre familia angajatului.
12. Mici premii oferite public pentru cea mai bună idee, cea mai bună sugestie, orientare către client etc.
13. Premii anuale purtând numele unor angajați care au făcut ceva memorabil.
14. Un simplu „Mulțumesc!” și „Bine făcut!” are un efect magic.
15. Flori sau bomboane însoțite de o felicitare trimisă de la manager.
16. Felicitări cu ocazia zilelor de naștere.
17. Flexibilitate în ceea ce privește alegerea perioadei de concediu pentru un angajat care a avut rezultatele cele mai bune sau a depășit target-ul.

18. Premiu trimestrial pentru cea mai bună prezență / cel mai punctual angajat (premiul poate fi de câteva ore libere), fiind corelat cu performanța.
19. Un premiu anual pentru cel mai punctual angajat (de exemplu, pixul personalizat, o diplomă).
20. Aduceți ceva din vacanțe pentru angajații dvs.
21. Faceți întotdeauna timp să felicitați și să vă încurajați echipa.
22. Oferiți un feedback zilnic în egătură cu performanța angajaților.
23. Recunoașterea publică a meritelor unui angajat.
24. Anunțați public feedback-urile pozitive ale clienților.
25. Calendar cu toți angajații companiei.

**Angajații, înainte de toate vor să știe cât de mult vă pasă de ei, nu cât de multe știți!**

#### 4.4 INTERVIU DE EVALUARE/STAY INTERVIEW

Procedura de “stay interview” poate fi o discuție formală sau informală care să identifice motivele pentru care angajaților le place sau nu le place compania, ceea ce apreciază/nu apreciază cel mai mult, care sunt problemele principale sau orice alte aspecte legate de mediul de muncă. Poate fi aplicat direct de către fiecare manager și de către Departamentul de Resurse Umane.

Dacă aplicați interviul de evaluare formal, acesta poate fi aplicat la evaluarea performanțelor profesionale, în momentele oficiale de feedback, discuții one to one.

Dacă susțineți interviul informal, acesta poate fi aplicat în orice conversație cu angajații de către șefii direcți, pentru a identifica aspectele motivaționale. Angajații romi tind să fie mai deschiși atunci când se utilizează abordări informale.

Exemple de întrebări la interviul de evaluare:

- ✓ Ce te motivează să lucrezi în această companie?
- ✓ Ce îți place și ce nu-ți place la locul acesta de muncă?
- ✓ Ce ai vrea să se întâmple sau să se schimbe ca să îți îmbunătățești activitatea?
- ✓ Ai vrea să schimbi ceva aici?
- ✓ Care este locul de muncă ideal pentru tine?
- ✓ Ce probleme întâmpini?
- ✓ De ce altceva ai avea nevoie?

Prin aceasta crește angajamentul în organizație, aspect important și detaliat la începutul prezentului ghid.

Implementarea unei strategii de păstrare a angajaților este benefică pentru orice companie, deoarece aceasta are performanțe mai bune, scad costurile cu angajarea, angajații sunt mulțumiți și motivați.

Identificarea problemelor de muncă și a caracteristicilor mediului de muncă în timpul interviului de evaluare poate conduce, de asemenea, la crearea unui profil al angajatului, în funcție de anumite variabile. De asemenea, pot fi identificați candidații care au o probabilitate mai mare de performanță și adaptare în companie.

#### 4.5 EXIT INTERVIEW

Conform studiului realizat în cadrul proiectului HOPE, managerii direcți află despre intenția personalului de a pleca destul de târziu, deși există semne (întârzieri, lipsa de implicare, neîndeplinirea sarcinilor obișnuite etc.).

Plecarea oricărui angajat (mai ales dintr-un post cheie, care are experiență) este dificilă de ambele părți și ridică multe semne de întrebare, atât pentru angajator, cât și pentru ceilalți membri ai echipei, pentru clienți etc.

Exit interviul este un instrument indispensabil în procesul de creștere a gradului de retenție a personalului, cu atât mai mult al celui ce provine din mediile vulnerabile. Este important a se realiza (cu toate că în multe companii nu se întâmplă și nu din vina angajatorului) deoarece este un instrument care oferă informații despre:

- Modul în care angajații lucrează și se simt în echipele create;
- Problemele cu care se confruntă;
- Posibilitatea de a îndrepta lucrurile.

*În momentul în care angajatul a luat decizia de a părăsi organizația, ies la iveală cele mai neștiute informații despre organizație, ce se poate face pentru a îmbunătăți pe viitor, iar angajatul care pleacă spune tot, pentru că nu mai are nimic de pierdut. Informațiile pe care angajatorul le primește de la angajatul demisionar sunt cele mai oneste, pentru că acesta poate vorbi deschis, fără teama unor repercusiuni asupra sa.*

După un exit interviu angajatorul poate crește gradul de retenție prin îmbunătățirea condițiilor care au declanșat nemulțumirea, pentru angajații care rămân.

Informațiile obținute, inclusiv motivele plecării, pot fi:

- Alegerea unui alt traseu profesional;
- Neînțelegeri cu ceilalți colegi, cu șeful;
- Salariul și pachetul de beneficii nesatisfacătoare;
- Programul de lucru prea aglomerat.

*Chestionarul de exit interviu poate avea această structură:*

Poziția: .....

Departamentul: .....

Superior direct: .....

Vechimea în companie: .....

Data: .....

1. Care sunt principalele motive pentru care părăsiți compania?
2. Ce v-a plăcut cel mai mult la acest loc de muncă?
3. Care a fost cel mai frustrant lucru la acest loc de muncă?
4. Vă rugăm, evaluați următoarele aspecte ale muncii dvs. conform scalei de mai jos. Explicați.

1 – foarte rău 2 – rău 3 – acceptabil 4 – bun 5 – foarte bun

..... Organizarea muncii

..... Condițiile de muncă

..... Relația cu colegii

..... Relația cu superiorul direct/conducerea companiei

..... Sistemul de salarizare

..... Sistemul de comunicare

..... Aprecieri pentru performanțele atinse

..... Politicile firmei

5. Aveți alte mențiuni sau sugestii de îmbunătățire pentru managementul companiei?

1. 6. Ați recomanda firma pentru alții ca și un bun loc de muncă?  DA  NU

De ce?

Pentru a preveni situația aproape ireversibilă a unei demisii și pentru a crește rata de retenție a personalului, vă recomandăm aplicarea procedurii de stay interview.