

# SATISFACTIA ÎN MUNCĂ A ANGAJAȚILOR

Nina GOGU<sup>1</sup>

## Abstract

*“Dacă nu ai o slujba care îți dă bătaie de cap, atunci nu ai nici o slujbă.” (Malcom Forbes)*

În îndelungata sa istorie omul a avut o atitudine ambivalentă față de muncă – pe de o parte, acceptarea ei ca un „rău necesar”, iar pe de altă parte, o atitudine activă de umanizare, de transformare a sa într-o sferă a afirmării. Munca este văzută de om nu ca simplu mijloc de obținere a celor necesare, dar și ca prilej de satisfacție.

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.

Legătura dintre satisfacție și practica managerială este vitală pentru reușita în management. Oamenii sunt cea mai importantă categorie de active dintr-o întreprindere și totodată, singurul activ care poate să acționeze împotriva scopurilor organizației. Drept urmare, efortul de a cunoaște mecanismele care stau la baza comportamentelor salariaților nu este greu de înțeles.

Prin această lucrare mi-am propus să definesc conceptul de satisfacție în muncă a angajaților, să explic legătura dintre satisfacție, motivare și implicare în muncă deoarece deseori aceste concepte sunt confundate și nu se sesizează diferența dintre ele. Este apoi explicată importanța cunoașterii factorilor de satisfacție în muncă a angajaților și cum îi influențează aceștia pe angajați, pentru ca în finalul lucrării să fie prezentat un studiu privitor la ce-i satisface pe angajații români.

**Cuvinte cheie:** satisfacție profesională, motivare, implicare în muncă, factori de satisfacție.

## Definirea conceptului

Satisfacția în muncă este o stare emotivă pozitivă care rezultă din opinia personală a angajatului asupra muncii sale sau climatului de muncă, o stare de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde complet unor nevoi, sau așteptări conștiente sau inconștiente.

Satisfacția în muncă poate viza diferite aspecte, printre care amintim: salariul și beneficiile materiale, promovările, recunoașterea, condițiile de lucru, supravegherea, colegii de muncă, politica organizațională.

Satisfacția în muncă are o mare importanță pentru manageri, deoarece se estimează că un angajat satisfăcut va putea fi mai performant. Studiile au demonstrat o legătură directă între lipsa performanței și insatisfacția în muncă. În același timp, în cadrul angajaților care resimt insatisfacție în muncă se găsesc un procentaj mai mare de simptome fizice sau psihologice, de oboseală, precum și o rată mai mare a absenteismului.

Importanța muncii este deosebită pentru dezvoltarea fiecărui individ. În muncă, persoana își satisface aspirațiile, își realizează idealurile, își întregește și își îmbogățește personalitatea.

La baza alegerii carierei stau: aspirațiile, idealurile, interesele, aptitudinile, etc. Astfel, în timp ce unii dintre noi optăm pentru o anumită meserie, deoarece credem că prin acea muncă ne vom realiza năzuințele, alții aleg o altă muncă pentru a obține un salariu mai bun, sau pentru a-și satisface nevoia de afiliere, sau pur și simplu, alegem o muncă la întâmplare, fără a ști prea multe despre ceea ce urmează să facem. Motivele care stau la baza alegerii unei cariere, sunt extrem de diverse. Motivul este acel fenomen psihic ce are rol esențial în declanșarea, orientarea și modificarea conduitei.

Motivul este cauza principală a unui comportament, dar nu orice cauză este un motiv. De exemplu: o detunătură puternică ne face să tresărim, ea este cauza reacției noastre, dar nu spunem că este "motivul" tresăririi noastre. Motivul este o cauză internă care determină conduita noastră. Dacă dorim să înțelegem mai bine opțiunile unei persoane, eventual să înțelegem poziția

---

<sup>1</sup> Universitatea “Alexandru Ioan Cuza”, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Iași

pe care o va adopta în diferite situații, sau să exercităm o influență educațională asupra ei și chiar să ne dăm mai bine seama despre "pârghiile" prin care diferite situații ne influențează, este necesar să cunoaștem două aspecte:

- mixarea motivelor într-o acțiune;
- forța relativă a motivelor.

Asocierea diferitelor motive este generată de polivalența obiectelor sau a acțiunilor, de faptul că o acțiune oarecare poate satisface și frustra simultan mai multe necesități.

Forța relativă a motivelor este dată de cel puțin doi factori:

- gradul de satisfacere / nesatisfacere;
- poziția motivului în piramida trebuințelor.

Așadar, satisfacția în muncă este unul dintre factorii eficienței generale a muncii. Din perspectiva psihosociologică, satisfacția muncii apare ca rezultat al diferenței dintre ceea ce indivizii obțin ca recompensă a muncii și ceea ce estimează ei că ar trebui să obțină. Satisfacția muncii a fost exprimată astfel de C. Zamfir:

$$S_m = \frac{(O_r - E_o)}{O_r};$$

Unde,

$O_r$  = ceea ce indivizii obțin real în muncă (retribuție, status, etc);

$E_o$  = ceea ce indivizii estimează că ar trebui să obțină.

Dacă:

- ✓  $O_r = E_o$  rezultă satisfacție deplină;
- ✓  $O_r < E_o$  se instalează o stare de insatisfacție, care este cu atât mai puternică, cu cât diferența este mai mare;
- ✓  $O_r > E_o$  rezultă un sentiment de disconfort, culpabilitate.

Cu cât contribuția oamenilor în muncă este mai mare (cantitate, calitate, nivel de calificare, efort de perfecționare, importanța socială etc.), cu atât compensația așteptată va fi mai ridicată. În aprecierea echitabilității sau inechitabilității recompensei pentru muncă, oamenii își iau ca sistem de referință, alți oameni sau alte grupuri umane. Când proporția contribuție/compensație în muncă este diferită în raport cu alții, se produce o stare de tensiune, de insatisfacție generată de absența echității.

### Dimensiuni ale satisfacției profesionale

C. Zamfir consideră că satisfacția în muncă poate fi analizată pe mai multe dimensiuni:

- Satisfacția economică** produsă de stimuli financiari și importanța pentru intrare, rămânerea în profesie sau părăsirea ei. Ea conferă sentimentul securității, satisfăcând nevoile de stimă, de putere, de prestigiu și de poziție socială. Totuși, oamenii nu muncesc numai pentru a câștiga bani, ci și pentru că le place ceea ce fac sau condițiile în care își desfășoară activitatea, pentru că stabilesc contacte sociale, relații afective cu semenii lor.
- Satisfacția legată de muncă**, de conținutul acesteia și de particularitățile sale de desfășurare. Munca în sine are o serie de caracteristici relevante pentru satisfacția umană, incluzând aici condițiile muncii, dotarea tehnică și conținutul efectiv al muncii. Studiile au evidențiat mai multe caracteristici importante pentru starea de satisfacție, cum ar fi: varietatea muncii, capacitățile profesionale ridicate solicitate de acesta, inovația, atribuții de conducere și nu în ultimul rând corespondența dintre muncă și aptitudinile indivizilor. La polul opus, monotonia muncii și rutina, capacitățile profesionale scăzute și mai ales neconcordanța dintre muncă și aptitudini, se poate transforma în surse ale insatisfacției profesionale.
- Satisfacția psihosocială**, care derivă din faptul că în procesul muncii omul se raportează nu numai la activitatea sa, ci și la semenii săi, la colegi, la grupul din care face parte, la partenerii de muncă. Atmosfera de grup favorabilă, relațiile pozitive între membrii grupului și între aceștia și conducere reprezintă factori determinanți ai satisfacției.

Dacă primele două dimensiuni ale satisfacției au efecte individuale, ultima dimensiune are o extensie mai mare, cuprinzând întreaga colectivitate, iar unele cercetări au scos în evidență faptul că satisfacția psihosocială și stimulii capabili de a o evoca se plasează pe primele locuri. Din acest motiv, trebuie să i se acorde o atenție specială.

### Satisfacție în muncă – motivare

*Motivarea* este o modificare psihologică și fiziologică care se produce în ființa umană ori de câte ori apare o nevoie; pentru satisfacerea acelei nevoi, individul adoptă un comportament care vizează refacerea echilibrului psihologic și fiziologic.

Activitatea omului este plurimotivată. Putem vorbi de un complex motivațional care variază de la individ la individ sau de la situație la situație. Motivația muncii poate fi divizată în: *motivație intrinsecă* – care conține motivele care provin din însăși activitatea depusă (omul muncește din plăcere, fără vre-o presiune exterioară) și *motivație extrinsecă* – care cuprinde motivele care stau în afara muncii propriu-zise și a autorului ei. Motivația extrinsecă poate fi pozitivă (stimulare economică, promovarea, aprecierea celorlalți, prestigiul) sau negativă (penalizare economică, critica șefului, a colegilor, retrogradarea, etc.). Studiile psihosociologice pe tema motivației au consacrat superioritatea și eficacitatea motivației intrinseci în raport cu cea extrinsecă. S-a formulat chiar o lege psihologică în acest sens care afirmă că, cu cât munca este mai complexă, presupunând un grad criticat de creativitate și performanțe calitative mai înalte, cu atât motivația interioară este mai eficientă decât cea exterioară.

În ceea ce privește relația dintre motivație și satisfacție, nu există un acord deplin între părerile autorilor, explicabil prin complexitatea fenomenelor respective și prin natura lor, uneori foarte asemănătoare. Totuși, M. Zlate consideră că relațiile dintre motivație și satisfacție pot fi surprinse în următoarele enunțuri:

- Starea de satisfacție/insatisfacție este un indicator al motivației, al modului ei eficient sau ineficient de realizare; omul se simte satisfăcut atunci când și-a realizat scopul și nesatisfăcut când realizarea nu a avut loc;
- Motivația și satisfacția apar într-o dublă calitate, atât de cauză, cât și de efect. Motivația este o cauză, iar satisfacția o stare finală. Sunt însă și cazuri când satisfacția trăită intens, durabil se poate transforma într-o sursă motivațională;
- Atât motivația, cât și satisfacția se raportează împreună la performanța activității pe care o pot influența fie pozitiv, fie negativ.

Așadar, elementele de apropiere dintre motivare și satisfacție în muncă sunt următoarele:

- amândouă se bazează pe aceleași teorii;
- amândouă încearcă să explice performanța;
- amândouă au condus la numeroase demersuri de management care au vizat creșterea nivelului de satisfacție sau de motivare.

Elementele de diferențiere dintre două concepte sunt următoarele:

- deși greu de demonstrat, situațiile în care motivarea conduce la performanță sunt mai frecvente decât cele în care performanța este determinată de satisfacția în muncă. Sunt multe cazuri în care întreprinderile unde există o satisfacție generală dau dovadă de incapacitatea de a reacționa la provocările mediului în care funcționează;
- dacă parcurgem teoriile privind motivarea și satisfacția în muncă, putem crede că, în mod necesar, persoanele trebuie să fie motivate sau să atingă o stare de satisfacție în muncă. Cu toate acestea, există numeroase persoane care par să nu-și pună problema motivării sau satisfacției în muncă.

## Satisfacția în muncă – implicare

**Implicarea în muncă** este o atitudine sau un comportament generat de o puternică încredere și o deplină acceptare a scopurilor și valorilor întreprinderii, o dorință de a face eforturi considerabile pentru organizație, o puternică dorință de a aparține organizației.

Între cele două concepte există câteva elemente de apropiere:

- ambele se referă la stări ale individului;
- mulți dintre factorii care determină satisfacția în muncă pot fi priviți și ca factori ce determină implicarea.

Elementele de diferențiere sunt următoarele:

- satisfacția este o stare, în timp ce implicarea este mai degrabă un proces;
- satisfacția este o stare pasivă rezultată, în timp ce implicarea sugerează o acțiune;
- satisfacția nu conduce la acțiuni specifice, în timp ce implicarea determină anumite comportamente.

## Modalități de creștere a satisfacției muncii

Specialiștii s-au străduit să identifice elementele sau condițiile care pot determina o sporire a satisfacției muncii. Printre acestea se numără: alegerea profesiei și a locului de muncă în funcție de propriile aptitudini și înclinații, îmbunătățirea condițiilor fizice și a calității estetice a locului de muncă, conștiința utilității sociale a muncii, profesionalismul, participarea la rezolvarea problemelor grupului de muncă, a organizației, îmbunătățirea relațiilor interumane, a climatului muncii prin dezvoltarea unor relații pozitive, de colegialitate și prietenie între membrii grupului de muncă, etc.

### Profesiile care aduc cea mai mare satisfacție în muncă



Grafic nr.1 Profesiile care aduc cea mai mare satisfacție în muncă

Sociologii americani, care lucrau la proiectul General Social Survey, în anul 2005 au chestionat 27 mii de persoane pentru a afla ce profesii aduc cea mai mare satisfacție în muncă și îi fac fericiți. “Majoritatea locurilor de muncă care provoacă satisfacție mai mare sunt cele legate de îngrijire, predare și protejarea altor oameni”, a declarat Tom Smith, director la GSS.

## Factorii care determină satisfacția în muncă

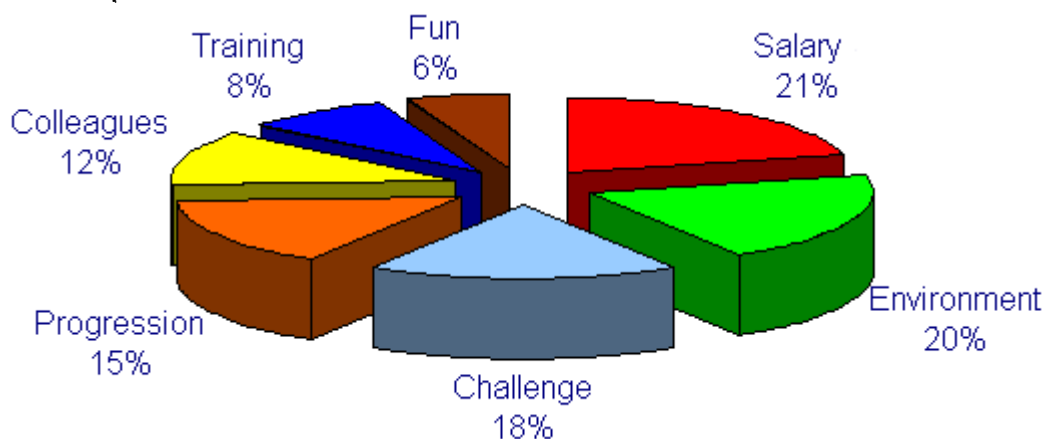
Conform Declarației Universale ale Drepturilor Oamenilor, emisă de Organizația Națiunilor Unite, “dreptul la muncă” este unul dintre drepturile cele mai importante ale unui om. Însă acest drept nu este asigurat. Siguranța locului de muncă depinde de mulți factori, începând cu situația economică pe piața locală și terminând cu piața mondială.

Munca este importantă din mai multe cauze. Ea aduce nu numai venit, dar mai influențează și liniștea psihologică a angajatului. Munca satisface dorința de a fi un membru util al societății și de a avea un sens în viață. De ea mai depinde și nivelul respectului de sine. De aceea, cineva care are bani suficienți de a-și satisface necesitățile sau cineva care are dreptul de a ieși la pensie, totuși preferă să muncească. Munca este atât de importantă încât lipsa ei atrage după sine probleme sociale serioase.

Pe de altă parte, uneori angajaților munca le produce o groază de griji și neplăceri, ceea ce nu mai provoacă satisfacție. De exemplu, din cauza concurenței acute pe piața actuală, multe companii sunt nevoite să-și reducă numărul de angajați, pentru a reduce cheltuielile. În rezultat, pe locurile rămase se adaugă responsabilități suplimentare.

Tehnologiile moderne, menite să ușureze viața și să mărească productivitatea muncii, deseori doar măresc stresul. Așa cum calculatorul, fax-urile și Internetul permit ați lua munca la domiciliu după serviciu, în consecință șterg limita dintre birou și casă. Iar telefonul mobil este un fir invizibil unde din celălalt capăt trage de el șeful.

În graficul de mai jos sunt rezultatele analizei unui chestionar la întrebarea „Ce vă produce satisfacție în muncă?”



Grafic nr. 2 Factorii de satisfacție în muncă

După cum se vede din grafic, este o diferență mică între factorii de satisfacție în muncă. Cel mai important, cu 21%, este considerat salariul. Atunci când suntem plătiți adecvat pentru munca noastră, ne simțim valoroși și apreciați. Problemele bănești sunt cauză a stresului și pot provoca presiuni în viața personală.

Diferența mică de procentaj între rezultate, ne demonstrează că salariul nu e unicul motiv de satisfacție în muncă. Mediul de muncă și condițiile acestuia sunt la fel de importante, obținând 20% din voturi. Aici sunt incluse condițiile fizice de muncă ca amenajarea, temperatura, mirosul (cine ar vrea să lucreze acolo unde miroase urât?) și atmosfera socială. Ne petrecem foarte mult timp la locul de muncă, de aceea dorim să ne simțim confortabil și într-o atmosferă plăcută.

Cu 18%, competiția la locul de muncă se află pe locul 3. Cu toții aspirăm să fim ași în ceea ce facem. Avem nevoia de a fi motivați de stimuli creativi, intelectuali sau psihologici la locul nostru de muncă. Îndeplinind aceleași sarcini zi de zi, fără un pic de dinamism și varietate, duce la monotonie.

15% din persoanele chestionate, consideră avansarea la locul de muncă un factor important de satisfacție. E la fel ca o relație care nu duce nicăieri, a avea o muncă fără perspective de avansare devine frustrant, mai ales pentru persoanele ambițioase. Poate fi acceptabil pentru început, dar nicidecum nu conduce la satisfacție.

În final, 12% dintre cei chestionați consideră interacțiunea dintre colegi ca factor de satisfacție, 8% - sesiunile de pregătire continuă a angajaților și 6% - distracția la locul de muncă.

După cum se observă, nu există o diferență semnificativă între rezultate. În concluzie, nu există un singur factor care să producă satisfacție, ci doar o combinație de acești factori ar putea să ne facă fericiți și satisfăcuți la locul de muncă. Este o balanță pe care oricare dintre angajatori ar trebui să o ia în considerație pentru ca companiile să prospere.

Factorii ce duc la satisfacție, numiți și *satisfiers* sau factori de conținut sunt :

- munca însăși privită ca ansamblu de activități;
- posibilitatea de a învăța sau de a stăpâni bine o activitate;
- remunerația cu toate formele sale;
- promovările sau posibilitățile de evoluție profesională;
- recunoașterea rezultatelor bune;
- avantaje sociale;
- condițiile de muncă;
- stilul de management;
- relațiile interpersonale și lucrul în echipă;
- politicile și cultura întreprinderii;
- amplasarea locului de muncă față de locuință;
- renumele și importanța întreprinderii.

În continuare sunt detaliate principalele surse ale satisfacției muncii, factorii care influențează cât de bine se simte un individ într-o firmă, dincolo de banalul salariu pe care mulți îl văd ca unic element de motivare. La fiecare categorie am să dau câteva exemple pentru a înțelege mai bine ce presupune fiecare din ele.

### **1. Facilități**

Deși termenul este destul de larg și permisiv, nu tot ce ține de condițiile de muncă intră aici. În această categorie este și “salariu” care intră la facilități economice. Tot aici mai vorbim și despre facilități sociale (bilete de concediu, excursii, accesul la o cantină), posibilitatea acumulării de experiență și cea de promovare sau orarul de lucru.

Tot la categoria facilități intră și distanța față de locul de muncă însă aici managerul nu poate face prea multe fiindcă e greu să muți sediul lângă fiecare dintre angajați. Ceea ce se poate face însă este ceea ce face ProTV-ul, de exemplu (și probabil și alții): faptul că o mașină (de obicei microbuz) trece pe la angajați și îi ia de acasă în fiecare dimineață. Cu cât drumul spre și de la locul de muncă se face mai rapid și mai comod cu atât mai bine. Când tinerii absolvenți se duc să ceară 300 euro + facilități ca remunerație pentru entry-level, la astfel de facilități se gândesc.

### **2. Condițiile fizice elementare**

Aici intră atât elemente care țin de locul în care se desfășoară activitatea (cât de curat este, cât de cald sau frig, dacă este prea mult zgomot sau dacă pereții au mai fost văruiți în ultimii 10 ani) cât și factori precum gradul de pericolozitate. De exemplu, la metrou există un spor de toxicitate iar cei care lucrează în construcții, la înălțimi mari, au evident o slujbă mai periculoasă decât cei care stau la birou, în fața unui calculator.

### **3. Conținutul muncii**

Adică munca propriu-zisă, ceea ce faci. Cu cât munca este mai solicitantă intelectual și ai nevoie de o calificare mai mare cu atât satisfacția obținută este mai ridicată, însă doar dacă fișa

de post e corelată cu abilitățile și capacitatea angajatului. Aici se fac greșeli de genul: angajat foarte capabil pus să lucreze pe post care nu îl solicită destul sau angajat mai puțin capabil ce e plasat într-un post în care i se cer lucruri pe care încă nu le știe.

#### **4. Cadrul organizațional**

Problemele cu conducerea firmei, relațiile dintre departamente, problemele de circulație a informației sau modul în care se iau deciziile într-o companie pot crea probleme serioase. Dealtfel, asta este una dintre marile provocări ale unei întreprinderi care crește, fiindcă trebuie întotdeauna adoptată o privire de ansamblu. Dacă undeva în sistem există o scăpare cu privire la flow-ul informației sau comunicarea între 2 departamente, asta poate scurtcircuita tot sistemul.

#### **5. Relațiile umane în muncă**

Spre deosebire de categoria precedentă, Cadrul organizațional, care se referă la relațiile în plan macro, categoria de față include relațiile de la persoană la persoană: relațiile cu colegii de departament, comunicarea în interiorul grupului de muncă și, nu în ultimul rând, relația cu șeful ierarhic direct. Aici intră în ecuație abilitățile de leadership și stilul de conducere al managerului. Este probabil una dintre cele mai importante surse de satisfacție.

### **Satisfacția în muncă a angajaților români**

Mai jos sunt doar cateva rezultate obținute prin intermediul unui chestionar de opinie administrat angajaților de la diferite niveluri ierarhice, rezultate grupate pe factorii analizați în cadrul cercetării.

Cea mai mare parte a angajaților din companiile românești sunt nemulțumiți de nivelul responsabilităților implicat de posturile ocupate și de realizările lor profesionale. Nemulțumirile legate de nivelul de responsabilități se datorează mai multor cauze identificate în organizațiile românești: lipsa fișelor de post care să precizeze foarte clar responsabilitățile posturilor, natura responsabilităților (plictisitoare sau de rutină), absența unor programe de dezvoltare a abilităților la locul de muncă, etc.

Insatisfacția generată de realizările profesionale este legată, în principal, de următoarele motive: percepția angajaților asupra sarcinilor de lucru, inexistența unor programe clare de promovare în cadrul ierarhiei companiilor, deficiențele existente în ce privește delegarea de responsabilități din partea managerilor, necunoașterea de către angajați a scopului muncii lor.

Proporția celor care sunt mulțumiți de recunoașterea acordată de șefi și colegi pentru realizările lor profesionale este redusă în comparație cu nivelul ideal. În cazul recunoașterii venite din partea șefilor ierarhici, acest rezultat este surprinzător, deoarece managerii au precizat că recunoașterea rezultatelor obținute de angajați este una dintre principalele metode de motivare utilizate.

Diferențele de percepție dintre manageri și angajați se pot datora următoarelor motive:

- recunoașterea din partea șefilor ierarhici nu ia întotdeauna "forma" dorită de către angajat;
- existența în cadrul companiilor a unor sisteme de apreciere și recunoaștere bazate pe criterii subiective, necunoscute de către angajați.

În ceea ce privește modul în care angajații percep activitățile pe care le desfășoară la locul de muncă, în corelație cu responsabilitățile asociate posturilor ocupate, cei mai mulți angajați și-ar dori alte responsabilități care să corespundă nivelului de competență atins. Acest aspect se observă pregnant în ce privește posturile din departamentele administrative (TESA). Rezultatele obținute la acest factor arată și faptul că managerii nu se preocupă la un nivel ridicat de calitatea responsabilităților pe care le dețin angajații și, mai ales, de modul în care angajații pot să îndeplinească aceste responsabilități. Metode de lucru cum ar fi libertatea de a lua decizii, identificarea de soluții pentru îmbunătățirea proceselor sau posibilitatea de a administra bugete proprii se pare că nu sunt utilizate la un nivel ridicat de către manageri. În acest caz, percepția

angajaților este aceea că nu li se cere altceva decât să-și "lase" creierul la poartă când intră în cadrul companiei și să facă doar ceea ce le spun managerii.

Satisfacția generală a angajaților față de companiile în care lucrează este foarte scăzută față de nivelul ideal. Nemulțumirile angajaților sunt legate de siguranța postului (43,03% dintre angajați), modul în care compania își tratează angajații (26,42%), locul de muncă (39,26%) și eforturile făcute de companie pentru creșterea satisfacției angajaților (28,03%). Percepția angajaților este că, la ora actuală, companiile românești nu iau în considerare în mod deosebit dezvoltarea factorului uman, centrarea managerilor fiind pe alte modalități de dezvoltare a afacerii (obținerea resurselor materiale necesare, pătrunderea pe noi piețe de desfacere, scăderea costurilor, re tehnologizare etc.). Ceea ce merită reținut este faptul că succesul modalităților de dezvoltare a unei companii, indiferent care ar fi acestea, au un singur numitor comun și anume calitatea oamenilor care le utilizează. Ori, în multe companii românești, încă nu s-a trecut de la a considera angajații simple mijloace pentru atingerea obiectivelor la considerarea lor ca fiind compania însăși. Pași în acest sens se fac, dar încă timizi, deoarece este vorba de a modifica culturi organizaționale întregi, proces care, în funcție de dorința de schimbare existentă, poate dura între 3 și 10 ani. Una dintre principalele probleme este legată de conștientizarea extrem de redusă a managerilor ca, în absența unui plan bine realizat de schimbare a culturii organizaționale (plan susținut de eforturi în sensul implementării lui), cultura organizațională oricum se modifică, dar nu neaparat în sensul dorit (adică să ajungă să sprijine atingerea obiectivelor companiei).

### Concluzii

Ca și concluzie referitoare la aceste rezultate obținute, merită evidențiat faptul că atenția managerilor este în continuare centrată foarte mult pe factorii de igiena (salariu, prime, condiții de muncă etc.) care nu creează satisfacție pe termen lung. Dacă un manager dorește să aibă angajați satisfăcuți de ceea ce fac și care să dorească să își crească permanent performanța, atunci accentul trebuie pus pe factorii motivatori, singurii care pot asigura succesul unui astfel de demers.

Iar în final, pentru un management eficient este necesar să se găsească un echilibru în ceea ce privește satisfacția angajaților, un echilibru care pe de o parte să nu permită afectarea performanței individuale sau colective datorită unei insatisfacții acute, iar pe de altă parte, să stimuleze performanța prin găsirea de modalități eficiente de creștere a satisfacției angajaților.

### Bibliografie

1. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I., Deaconu, A., Rașcă, L., Popa, I., Mihalache, V. - *Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București, 1999
2. Manolescu, A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
3. Neveanu, P. P. - *Dicționar de psihologie*, Editura Albatros, București, 1978
4. Ticu, C., Stoica-Constantin, A. - *Managementul Resurselor Umane*, Editura Institutul European, Iași, 2002
5. Zlate, M. - *Psihologia muncii-relatii interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981
6. [www.jobsite.co.uk](http://www.jobsite.co.uk)
7. [www.winmark.ro/articole](http://www.winmark.ro/articole)
8. [www.ase.ro/biblioteca](http://www.ase.ro/biblioteca)
9. [www.manager.ro](http://www.manager.ro)