

Modalități de creștere a satisfacției și fidelității angajaților

Gae Teodor-Sorin
Geru Ștefan

Rezumat: În această eră contemporană, când este normalizată conștientizarea importanței condițiilor în care muncesc oamenii, este important să determinăm aspectele pozitive ce încurajează potențialii angajați să facă pasul înainte. Prin reliefaarea acestora, vom putea determina precis ce funcționează, dar și ce nu funcționează. Urmărim acumularea cât mai multor informații folositoare studiului, pe care să le analizăm cu ajutorul anchetei pe bază de chestionar. Succint, majoritatea angajaților anchetați au manifestat dorința de a părăsi organizația la care lucrează, atât din cauze extrinseci, cât și intrinseci. Cercetarea este realizată în urma unui chestionar aplicat pe 122 de respondenți, de unde am putut afirma că motivarea și fidelitatea sunt influențate de diferiți factori demografici, cum ar fi: vechimea la locul de muncă, sexul, vârsta și situația locativă. Femeile sunt mai motivate decât bărbații la începutul unui job, dar după o perioadă de 2-4 ani de vechime în muncă gradul de motivație scade din cauza monotoniei la locul de muncă și a altor factori intrinseci.

Cuvinte cheie: motivație, satisfacție, organizație, fidelitate, angajat.

Abstract: In this contemporary era, when awareness about the importance of work conditions are normalized, it's important to determine positive aspects that encourage the potential employees to take the next step. By emphasizing these aspects, we can accurately tell what works, and what doesn't. What we are looking for consists of the accumulation of as much useful information as possible, that we analyze by using an inquiry on the basis of a questionnaire. Briefly, most of the enquired employees have made clear their intention to leave their current job, which are both extrinsic and intrinsic. Research is the result of a questionnaire made out of 122 respondents, from which we concluded that motivation and fidelity are influenced by various demographics, such as seniority, sex, age and location. Women are generally more motivated than men when they start a new job, but after a 2-4 year period this trend usually diminishes because of monotony at work and other intrinsic factors.

Keywords: motivation, satisfaction, organization, fidelity, employee.

1. Introducere

Dorim să analizăm o problemă recurentă în țară, indiferent de perioada în care ne aflăm: renunțarea frecventă la locul de muncă după un interval scurt de timp. În opinia noastră, pentru a putea aprofunda această temă, este necesară familiarizarea cu factori precum satisfacția la locul de muncă, motivația, fidelitatea și ce o determină. De asemenea, există doi factori principali care influențează motivația la locul de muncă: factori intrinseci și extrinseci. Factorii intrinseci se referă la satisfacția angajatului în ceea ce privește activitatea de sine, pe de altă parte, factorii extrinseci se referă la beneficiile și recompense materiale, precum remunerația, bonusuri de performanță. Un rol semnificativ în determinarea gradului de semnificație la locul de muncă îl au factorii demografici și diferențele legate de mărimea organizației. În general, angajații din întreprinderile mici se simt mai conectați la afacerea în sine, având mai multe responsabilități, în timp ce în corporații există o mai mare preocupare față de beneficiile financiare, flexibilitate, etc.. De aceea ne-am propus explorarea detaliată a factorilor menționați anterior în lucrare.

2. Satisfacția, motivarea, fidelitatea: în ce măsură influențează angajatul

Un factor esențial în îmbunătățirea eficienței și eficacității unei organizații este reprezentat de nivelul de satisfacție al angajaților. Munca este în mod tacit unul din cele mai importante aspecte ale vieții noastre, iar desfășurarea armonioasă a acesteia necesită satisfacție în muncă. În literatura de specialitate se crede că aceasta afectează direct productivitatea și retenția la locul de muncă¹.

¹ Weiss J., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota, 1967, p. 12.

Există factori ce sunt conectați direct la nivelul de satisfacție al angajaților, care se află în relație de interdependență. Perspectiva referitoare la importanța aspectelor muncii diferă pentru fiecare persoană, însă două sunt majoritare: remunerația și relațiile interpersonale (atmosfera de lucru, relații cu colegii de muncă).

Fidelitatea se află în strânsă legătură cu satisfacția angajaților. Opinia pozitivă a acestora față de ocupația lor și condițiilor care le sunt puse la dispoziție dictează gradul de loialitate pe care îl dezvoltă față de organizație. Având o implicație atât de semnificativă pentru organizații, cerințele angajaților trebuie conștientizate, pentru a preveni intenția acestora de a pleca. Locul de muncă este o extensie a identității unei persoane, de aceea este importantă înțelegerea atitudinii angajaților față de acesta. Atunci când clienții interni (angajații) sunt mulțumiți, clienții externi vor fi mulțumiți. Acest lucru reliefează o relație de colaborare prosperă și duce la loialitatea clienților².

Pentru o mai bună înțelegere a factorilor ce motivează și satisfac oamenii în legătură cu munca prestată, considerăm că este relevant exercițiul de imaginație propus de Michael G. Pratt, profesor de management la Facultatea din Boston. Acesta vizează o întrebare adresată către trei zidari contractați pentru construirea unei catedrale: „Ce faci în momentul acesta?”. Primul zidar răspunde: „Așez cărămizi, una lângă alta.”, al doilea a răspuns: „Sunt plătit cu 6 dolari pe oră.”, iar ultimul a afirmat: „Construiesc o catedrală, o casă a lui Dumnezeu”. Felul în care este percepută satisfacția în acest caz corespunde definiției oferită de Edwin Locke: „starea de satisfacție emoțională rezultată din validarea ocupației drept atingerea unor țeluri prestabilite”³. Astfel, toți trei au spus adevărul, însă perspectiva fiecăruia diferea. În aceeași măsură, în prezent, oamenii validează satisfacția în măsuri asemănătoare, factorii intrinseci fiind la fel de importanți precum cei extrinseci⁴. Întrucât sunt imperativi în aprofundarea noțiunilor de motivație, satisfacție și fidelitate, vom sintetiza esența factorilor extrinseci și intrinseci și ce reprezintă, în cele mai multe cazuri, pentru angajați.

*Factorii extrinseci*⁵. Sursa principală de motivație este reprezentată de remunerație. De asemenea, sunt incluse bonusuri, precum: asigurare medicală, concediu medical, beneficii de pensionare, bonusuri de masă, abonamente la sala de sport și posibilitatea de creștere a salariului în funcție de performanță dovedită. Aceștia, pe cont propriu, sunt suficienți pentru a securiza angajarea pe termen scurt sau mediu a oamenilor, însă, pe termen lung, factorii extrinseci sunt efemeri.

*Factorii intrinseci*⁶. Factorii intrinseci privesc satisfacția obținută în urma îndeplinirii sarcinilor de la locul de muncă. Recompensa intrinsecă reprezintă validarea unui simț al competenței⁷. Deci, sentimentul de realizare, de sarcină ce a contribuit la dezvoltarea profesională și personală motivează angajații să fie mai performanți. Pentru a avea efect deplin, factorii intrinseci trebuie să includă și recunoașterea de către alții a importanței muncii prestate de angajat. Astfel, partea intrinsecă a motivației poate determina dezvoltarea sentimentului de fidelitate față de organizație și mulțumirea de sine a angajatului.

De asemenea, organizațiile cu cel mai mare randament raportat la numărul de angajați nu contribuie la satisfacția acestora prin resurse monetare, ci prin îndeplinirea a patru factori extrem de importanți⁸:

1. Existența respectului reciproc și încrederii. Este important ca pentru angajat să existe încrederea necesară pentru a acționa consecvent și independent în prestarea muncii. Atunci când lipsește încrederea, este afectată și libertatea și, în mod cert, nivelul de satisfacție al angajatului.

² Malik, S. H., *Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach*, PJCSS, JESPK, Pakistan, 2013, p. 211.

³ Locke, E., *The nature and causes of job satisfaction*, Chicago, 1976, p. 1304.

⁴ Weiss, J., Op. cit. P. 13.

⁵ Bard, K., & Buch R., *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?*, BI Norwegian Business School, Nydalsveien 37, 0484 Oslo, Norvegia, p. 246.

⁶ Bard, K., & Buch R., Op. cit, p. 246.

⁷ McCormick, E.J., Ilgen, *Industrial and Organizational Psychology. 8th Edition*, Londra, 1985 p. 76

⁸ Michael, C. B., *A great place to work for all*, New York, 2018, p. 147.

2. Egalitatea. Indiferent de factorii demografici, fie vârstă, gen, rasă și altele, angajații trebuie tratați în mod egal. O organizație care acordă sume diferite de bani pentru răsplătirea a doi angajați ce sunt la fel de eficienți la locuri identice de muncă nu va dezvolta un mediu în care se resimte încrederea și satisfacția. Prin urmare, acea organizație va avea rezultate slabe de la un colectiv competent de mai mult.

3. Să fie ascultați. Prin acordarea atenției necesare fiecărui angajat, atunci când acesta dorește să își exprime opinia cu privire la locul de muncă, acesta se va simți înțeles și apreciat. O conversație obișnuită, în schimbul unei priviri lungi sau repetarea mormăită a cuvintelor acestuia îl poate determina, pe plan lung, să rămână fidel organizației.

4. Superiorii să fie deschiși la schimbare. Felul în care ne comportăm unii cu alții este într-o continuă schimbare. Este important pentru angajați să știe că organizația în care se află este primitoare schimbărilor ce au loc în plan extern.

Există mai multe puncte forte și slabe atât pentru corporații, cât și pentru start-up-uri, iar alegerea de a lucra într-unul sau în altul depinde în mare măsură de preferințele și prioritățile individuale ale fiecărei persoane. În tabelul 1 se regăsesc valori ce pot influența nivelul de motivație la locul de muncă și eventualul grad de fidelizare al angajaților.

Tabelul 1

Beneficii și impedimente pentru corporații și start-up

CORPORAȚIE		START-UP	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Stabilitate financiară	Birocrație și procese ineficiente	Flexibilitate și inovație	Instabilitate financiară
Structuri de carieră	Flexibilitate redusă	Oportunități de învățare	Muncă intensă
Resurse și instrumente de lucru	Condiții de muncă impersonale	Abilitatea de a influența	Incertitudine privind viitorul
Brand puternic			Beneficii și salarii mai mici

Sursa: Jenkins⁹

3. Satisfacția și fidelitatea: Efecte și soluții

Organizațiile nu își pot permite să mențină angajați nemulțumiți, deoarece adevărata natură a viziunii și misiunii se realizează prin angajați eficienți, productivi și orientați spre client și, dimpotrivă, nemulțumirea angajaților are un impact direct asupra rezultatelor operaționale. Una dintre cele mai importante sarcini ale companiilor este să răspundă nevoilor specifice fiecărui muncitor, iar tocmai managerii sunt cei care trebuie să demonstreze niveluri ridicate de umanitate, maturitate emoțională.

În orice strategie formală de recunoaștere, există două părți diferite: *partea intangibilă*, care este actul de prezentare, în care apare comunicarea emoțională, și *partea tangibilă*, care este legătura fizică pe care o folosim pentru a realiza o experiență memorabilă.

⁹ Henry J., *Journal of business ethics*, 2006.

Reținerea angajaților: raportul se potrivește cu regula Pareto de 80/20. Se recomandă maximizarea a 80% din partea intangibilă, precum și restul de 20% din partea tangibilă, pentru a obține recunoașterea efectivă¹⁰.

Satisfacția și fidelizarea angajaților joacă un rol foarte important în orice companie. În Tabelul 2 găsim prezentate câteva aspecte care pot îmbunătăți acest aspect.

Tabelul 2

Aspecte privind îmbunătățirea satisfacției și fidelizarea angajaților

Satisfacția	Fidelizarea
Comunicați cu angajații	Creați un mediu de lucru pozitiv și motivant
Oferiți salarii și beneficii competitive	Dezvoltați un program de dezvoltare profesională și de formare
Oferiți oportunități de dezvoltare profesională	Asigurați salarii și beneficii competitive
Asigurați un mediu de lucru pozitiv și echilibrat	Comunicați cu transparență și deschidere
Asigurați oportunități de implicare și recunoaștere	Promovați o cultură organizațională pozitivă încurajați valorile companiei
Asigurați o cultură organizațională pozitivă	Asigurați-vă că angajații se simt implicați și că își împărtășesc opiniile și sugestiile lor pentru îmbunătățirea companiei

Sursa: Matzler & Renzel.¹¹

Monotonia la locul de muncă se referă la sentimentul de plictiseală sau rutină care apare atunci când munca devine repetitivă sau previzibilă. Acest aspect poate afecta motivația și productivitatea angajaților și poate duce la o scădere a satisfacției la locul de muncă¹².

În urma analizei literaturii de specialitate cu privire la evoluția gradului de fidelitate și satisfacție al angajaților în raport cu condițiile oferite, au fost formulate următoarele ipoteze ale cercetării:

Ipoteza 1 (H1): Motivarea influențează fidelitatea angajaților.

Ipoteza 2 (H2): Motivarea influențează satisfacția angajaților.

4. Metodologie

În primul rând, urmărim identificarea factorilor ce influențează stagnarea la locul de muncă a angajaților din diverse organizații. Considerăm că o remunerație medie acompaniată de condițiile necesare de confort la locul de muncă determină un grad de fidelitate exponențial mai mare decât o remunerație mai atrăgătoare, însă cu factori intrinseci neglijăți. Deși există mai multe impedimente pentru realizarea unui echilibru ideal între satisfacție și performanță, ne-am propus să ne axăm pe cele imperative. Mai precis, scopul nostru fiind de identificare a problemelor, conștientizarea acestora și propunerea unor posibile soluții pragmatice, subterfugii pentru a combate apatia față de muncă. Vom determina impactul pe care îl au factorii intrinseci și extrinseci

¹⁰ Barragán J., C. Juan, V. Pedro & G. Pedro, 2009, *The influence of job satisfaction on the retention of hotel workers: an exploratory study in Spain*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(5), p. 577-59.

¹¹ Kurt M., Birgit R., *Total quality management and business*, 2006.

¹² Locke A., Op. cit., 1969, p. 333

în menținerea locului de muncă, în ce măsură diferă rezultate în diverse contexte demografice (vârstă, gen, locație geografică, etc.).

Metoda de cercetare utilizată a fost reprezentată de ancheta pe bază de chestionar. Acesta cuprinde o serie de întrebări specifice, ce au ca scop determinarea cu precizie a factorilor relevanți ipotezei: satisfacția curentă, elemente de îmbunătățire a calității vieții la locul de muncă, lipsuri prezente în organizație, gradul de fidelitate actual și altele.

Eșantionul a fost format din 122 angajați, având o distribuție aproximativ egală de implicare între bărbați și femei. Chestionarul a fost adresat direct angajaților. Acumularea datelor a avut loc în perioada 1 martie – 25 martie 2023. Ulterior, prelucrarea datelor a fost realizată în 11 martie – 26 martie fiind urmată de analiza acestora. Realizarea analizei a avut loc în programul Excel pentru testarea veridicității ipotezelor prin intermediul regresiiilor și a graficelor.

5. Rezultate

Analizând figura 1, motivația este influențată de vechimea la locul de muncă. Clasificând acest aspect în funcție de sexul respondenților, putem afirma că femeile care sunt la început într-un job sunt mai motivate decât bărbații. Acest fapt afirmă că femeile sunt mai entuziasmate și mai implicate când încep un nou job. După o perioadă medie de 2-4 ani bărbații își păstrează gradul de motivație aproximativ constant, în timp ce femeile sunt mai puțin motivate; aici intervine și monotonia locului de muncă și influența factorilor intrinseci; deși condițiile financiare rămân constante, cauze precum atmosfera la locul de muncă, inegalitatea și mentalitatea predominantă din jurul lor determină apariția apatiei față de profesie. Odată ajunși la o vechime mai mare de 5 ani, când apar și anumite promovări în funcție, atât femeile, cât și bărbații tind să fie mai motivați față de anii precedenți, femeile aflându-se în medie mai motivate decât bărbații.

Concluzionând acest aspect, putem afirma că femeile sunt mai predispuse să își schimbe locul de muncă după o perioadă de 2 ani, din cauza lipsei de motivație.

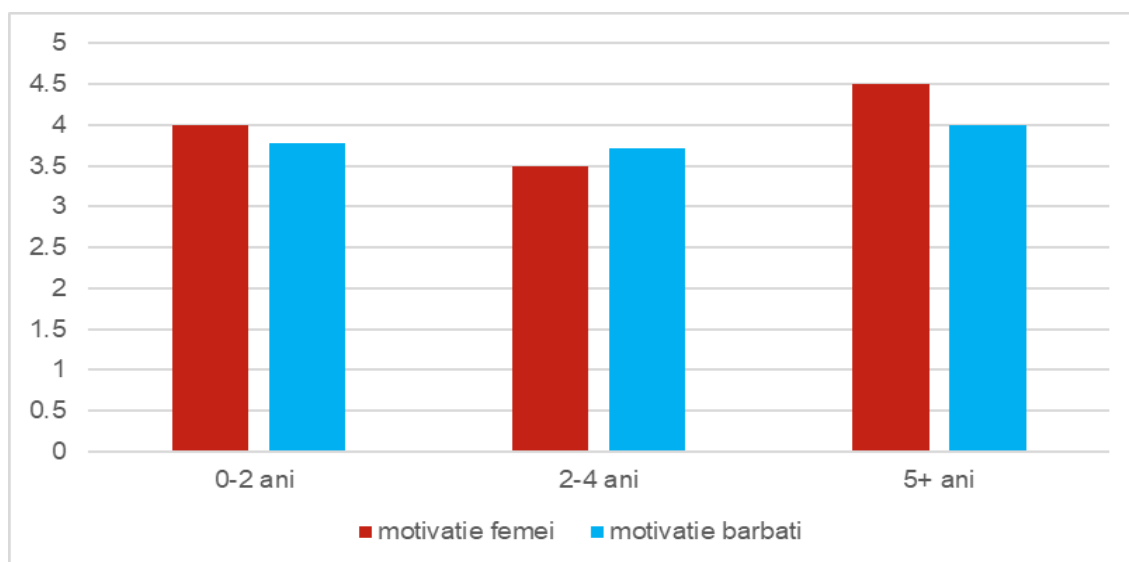


Fig. 1. Nivelul motivației în funcție de vechimea la locul de muncă

Interpretând următoarea situație, regăsită în figura 2, putem spune că bărbații tind să fie mai fideli locului de muncă decât femeile, acest aspect crescând odată cu vechimea la locul de muncă, o excepție fiind perioada de 2-4 ani, în care monotonia la locul de muncă afectează gradul de fidelitate, angajații fiind predispuși să își caute alt job.

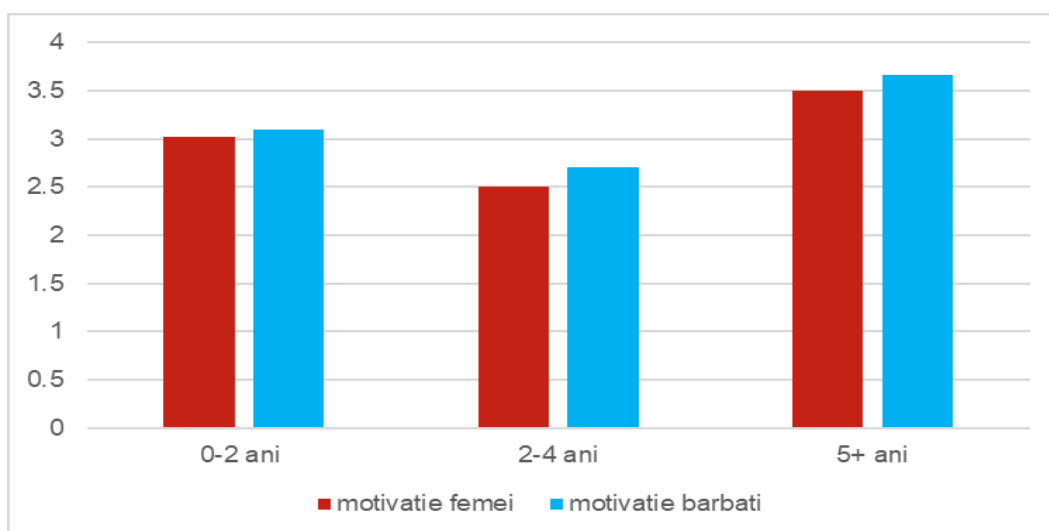


Fig. 2. Nivelul de fidelitate în funcție de vechime la locul de muncă

În figura 3, am propus pentru analiză raportul necesității de zile libere, în funcție de criterii demografice precum vârstă și sex. În completarea chestionarului, partea demografică masculină, cu vârste cuprinse între 16-20 de ani, a exprimat un interes semnificativ mai mare pentru zilele libere necesare la locul de muncă, față de echivalentul feminin, una dintre cauzele acestui aspect fiind dorința de a avea mai mult timp liber pentru activități de recreere. În ceea ce privește următoarea clasă de vârste, 20-30 ani, partea feminină a eșanșionului crește semnificativ, tendință ce se menține și pentru intervalul 30-40 ani, una dintre principalele cauze fiind concediul pentru creșterea copilului. Începând cu vârsta de 50 de ani, partea feminină tinde să își diminueze nevoia, în timp ce partea masculină atinge un nou apogeu, potențialele cauze fiind probleme de sănătate și alte complicații personale ce ar putea întrerupe mediul de lucru.

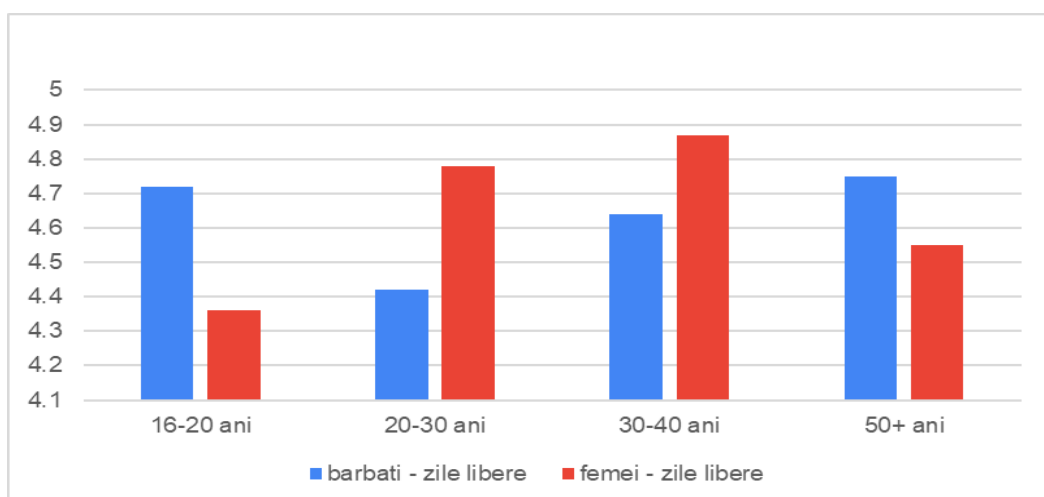


Fig. 3. Necesitatea de zile libere în funcție de vârstă și sex

Tendențele observate anterior sunt confirmate din nou în figura 4. Angajații de sex masculin sunt mai consistenți decât echivalentul feminin, însă ambii solicitând flexibilitate ridicată în cadrul programului de muncă, în ambele cazuri se depășește media 4 (pe o scară de la 1 la 5), fapt sprijinit de faptul că, în cadrul intervalului 30-40 ani, sexul feminin a acumulat în medie 5/5 unități.

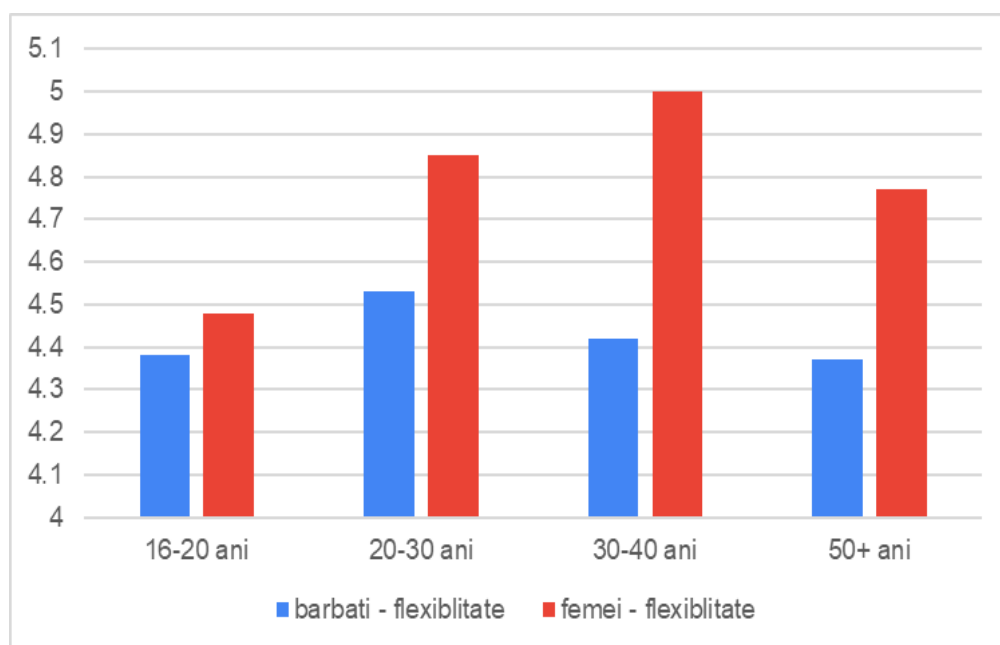


Fig. 4. Necesitatea unui program flexibil, în funcție de vârstă și sex

Analizând figura 5, în funcție de situația locativă, toți angajații tind să prefere o remunerație mai mare în schimbul validării lor în muncă. Acest fapt poate fi determinat de creșterea costurilor de trai și de inflație, care a avut o creștere bruscă, salariile devenind insuficiente pentru un trai decent.

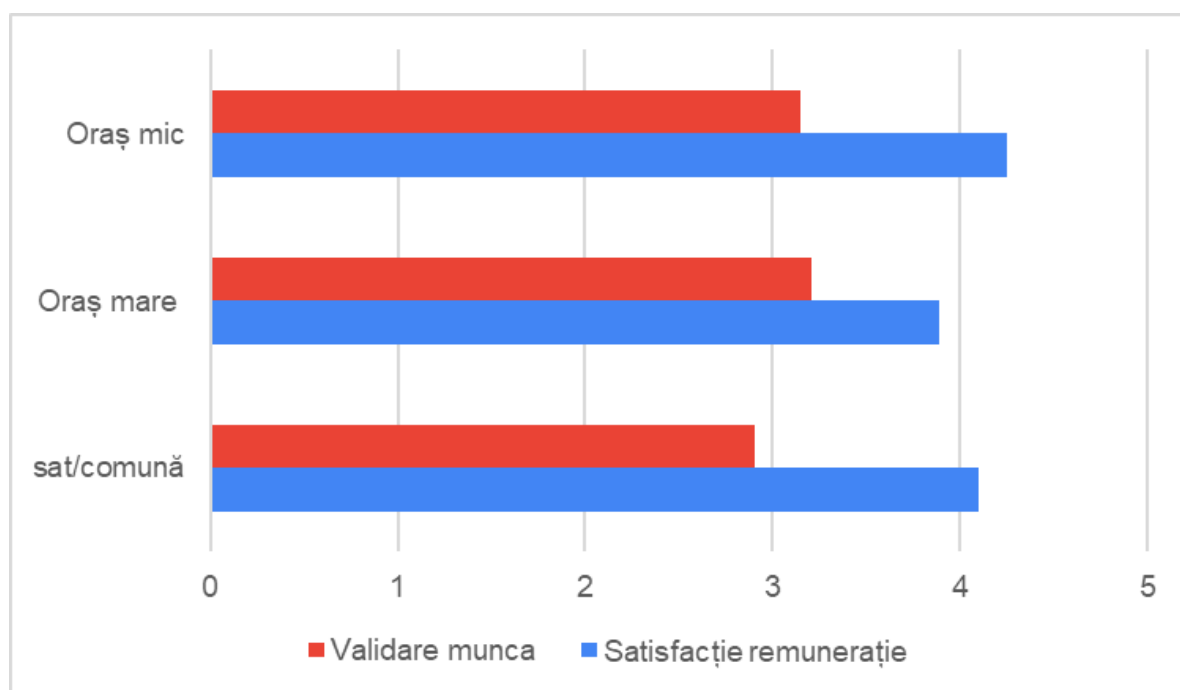


Fig. 5. Factori extrinseci vs. factori intrinseci în funcție de situația locativă

Pentru aprofundarea analizei datelor acumulate până în prezent, propunem interpretarea tabelului 3. Acesta reprezintă impactul motivației extrinseci și motivației intrinseci în raport cu fidelitatea pe care angajații și-au exprimat-o în chestionar. Observăm că, pentru o probabilitate de 95%, motivația intrinsecă și extrinsecă influențează pozitiv fidelitatea angajaților. Totuși, angajații au fost influențați predominant de factori intrinseci.

Tabelul 3

Influența motivațiilor intrinsecă și extrinsecă asupra fidelității

Ipoteza	Variabile independente	B	SE	t	p	Valid/Nevalid
H1(a)	Motivație intrinsecă	0,653	0,145	4,481	0,000	Validată
H1(b)	Motivație extrinsecă	0,030	0,197	0,150	0,881	Nevalidată
$R^2 = 0,216$; $F_{(2;119)}=16,436$; $p = 0,000$						

Sursa: Creat de autori pe baza rezultatelor anchetei.

Notă: B- coeficientul estimat; SE- eroarea standard; t - valoarea testului T, p - semnificația statistică

Regresia multiplă a fost utilizată pentru a evalua influența motivării intrinseci și a celei extrinseci asupra fidelității angajaților. Rezultatele arată că cele două variabile explică 21,6% din varianta fidelității angajaților ($R^2 = 0,216$; $F_{(2;119)}=16,436$; $p<0,05$). Totodată, rezultatele arată că motivația intrinsecă influențează în mod pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic fidelitatea angajaților ($B=0,653$; $t=4,481$; $p<0,05$), în timp ce motivația extrinsecă are tot o influență pozitivă, dar nesemnificativă statistic ($B=0,030$; $t=0,150$; $p>0,05$). Pe baza acestor rezultate, se validează ipoteza H1(a) și se respinge ipoteza H1(b).

Un exemplu pentru care rezultatele motivației intrinseci sunt semnificative în contextul analizei fidelității reprezintă importanța relațiilor sociale de la locul de muncă: un mediu în care angajatul se simte implicat și validat îi permite să își exprime personalitatea și inițiativa. Acest lucru duce la creșterea gradului de fidelizare, fapt ce va determina angajatul să acumuleze mai mult de 5 ani vechime. Coeficientul estimat pentru motivația intrinsecă este pozitiv, ceea ce rezultă că există un raport de proporționalitate directă între creșterea fidelității cu cea a motivației intrinseci.

De asemenea, considerăm relevant tabel 4, deoarece implică impactul motivației intrinseci și extrinseci asupra satisfacției la locul de muncă. După cum se observă, motivația extrinsecă are un impact semnificativ asupra satisfacției angajaților. Concluzionând, factorii extrinseci contribuie semnificativ la motivarea, satisfacția și bunăstarea angajaților.

Tabelul 4

Influența motivațiilor intrinsecă și extrinsecă asupra satisfacției

Ipoteza	Denumire	B	SE	t	p	Validată/Nevalidată
H2(a)	Motivație intrinsecă	-0,112	0,258	-0,435	0,664	Nevalidată
H2(b)	Motivație extrinsecă	1,217	0,349	3,485	0,001	Validată
$R^2 = 0,122$; $F_{(2;119)} = 8,257$; $p = 0,000$						

Sursa: Creat de autori pe baza rezultatelor anchetei.

Notă: B- coeficientul estimat; SE- eroarea standard; t - valoarea testului T, p - semnificația statistică

În cazul de față, regresia multiplă a fost utilizată pentru a evalua influența motivării intrinseci și a celei extrinseci asupra satisfacției angajaților. Rezultatele arată că cele două variabile explică 12,2% din varianta fidelității angajaților ($R^2 = 0,122$; $F_{(2;119)}=8,257$; $p<0,05$). Totodată, rezultatele arată că motivația extrinsecă influențează în mod pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic satisfacția angajaților ($B=1,217$; $t=3,485$; $p<0,05$), în timp ce motivația intrinsecă are o

influență negativă și semnificativă statistic ($B=-0,112$; $t=-0,435$; $p>0,05$). Pe baza acestor rezultate, se respinge ipoteza H2(a) B și se validează ipoteza H2(b).

Un exemplu ar putea fi recompensele financiare, angajații pot fi motivați să lucreze mai mult și mai bine decât ar face-o în absența acestor stimulente. Pentru a maximiza beneficiile motivării extrinseci, este important ca organizațiile să încurajeze oferirea stimulentele financiare. Cu toate acestea, motivația extrinsecă poate deveni pe termen lung și un factor negativ, în cazul în care angajații simt că sunt obligați să îndeplinească sarcini care nu le plac, dar o fac doar din cauza recompenselor financiare sau a altor stimulente externe. În astfel de cazuri, satisfacția la locul de muncă poate scădea, ceea ce poate duce la o scădere a productivității și a fidelității angajaților față de organizație.

5. Concluzii

Concluzia generală din aceste informații este că motivarea și fidelitatea sunt influențate de diferiți factori demografici, cum ar fi vechimea la locul de muncă, sexul, vârsta și situația locativă. Femeile sunt mai motivate decât bărbații la începutul unui job, dar după o perioadă de 2-4 ani de vechime în muncă devin mai puțin motivate, din cauza monotoniei la locul de muncă și a altor factori intrinseci. Totuși, după 5 ani de vechime la locul de muncă, atât femeile, cât și bărbații devin mai motivați, iar femeile rămân în medie mai motivate decât bărbații. În ceea ce privește necesitatea de zile libere, bărbații tind să aibă o nevoie mai mare decât femeile, iar această nevoie crește odată cu vechimea la locul de muncă, cu excepția perioadei de 2-4 ani de vechime în muncă, când monotonia la locul de muncă afectează gradul de fidelitate și crește nevoia de a căuta alt job. Situația locativă influențează preferința angajaților pentru o remunerație mai mare în schimbul validării lor în muncă, datorită creșterii costurilor de trai cauzate de inflație și situația economică actuală. Așadar, motivația intrinsecă se resimte mai mult în cadrul fidelității și a cazurilor în care este precizată loialitatea angajaților, în timp ce motivația extrinsecă este mai relevantă în cadrul satisfacției, în special pe termen scurt.

Subiectul propus cercetării a fost analizat cu scopul de a furniza informații de specialitate profesioniștilor ce analizează astfel de aspecte. În principal, sunt vizați analiști din cadrul departamentelor de resurse umane, manageri, directori generali, și persoane ce ocupă o funcție de management.

Impedimentele principale ale prezentei cercetări au constat în acumularea de rezultate de la persoane care ocupă funcții de execuție în cadrul organizațiilor în care lucrează. Astfel, acuratețea studiului nu este întocmai de 100%, deși acest aspect era printre principalele țeluri ale cercetării.

Cercetarea a vizat aspecte generalizate, valabile în majoritatea organizațiilor pe plan internațional. O posibilă extindere a acestei tematici se poate realiza în funcție de factori demografici, fiind propuse studiului diferențele de mentalitate și percepție ale angajaților din țări avansate la stimulente asemănătoare cu cele prezentate punctual în această lucrare.

Bibliografie

1. Bard, K., & Buch, R. (2017). *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?* BI Norwegian Business School Nydalsveien, Accesat Martie 1, 2023, disponibil la: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487016304676?casa_token=fAFtjh7TpCMAAAAA:h0POTN3XtmIX5tu0KoqjNaTi6OIERoYBXIEBjL3HB16UQlK_qEUkDU3UOX-Q9jZxFAOhrUcvxA
2. Barragan, J., Pedro, V., & Pedro, G. (2009). *The influence of job satisfaction on the retention of hotel workers: an exploratory study in Spain*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(5), 577-593. Disponibil la:

- https://www.congresoaccede.org/congresosanteriores/uploads/files/2792_libro_programa_ace_de_2016_2.pdf
3. Henry, J. (2006). *Ethics and the environment: The value of nature*. Journal of Business Ethics, 65(3), 267-284.
 4. Kurt, M., & Birgit, R. R. (2006). *Total quality management and business performance*. Journal of Quality Management, 11(1), 1-23.
 5. Locke, A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349. Preluat Martie 6, 2023 Disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
 6. Malik, S. H. (2013). *Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(2), 211-227. 211.
 7. McCormick, J. E., Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and Organizational Psychology* (8th ed.). Allyn and Bacon. p.76. Disponibil la: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1745816](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1745816)
 8. Michael, C. B. (2018). *A great place to work for all: Better for business, better for people, better for the world*. Berrett-Koehler Publishers. p.147. Preluat Martie 10, 2023. Disponibil la: https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=KZ04DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+A+great+place+to+work+for+all:+Better+for+business,+better+for+people,+better+for+the+world&ots=Ek23Fig4vn&sig=1QdvrIGxOBOYswZFAy9FsmY0uLU&redir_esc=y#v=onepage&q=A%20great%20place%20to%20work%20for%20all%3A%20Better%20for%20business%2C%20better%20for%20people%2C%20better%20for%20the%20world&f=false
 9. Weiss, J. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota. p.12.