Exemplu gratuit, cu comentarii: licenta-disertatie-romania.com/exemple-lucrari-disertatie/

UNIVERSITATEA [NUMELE UNIVERSITĂȚII]
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
Programul de studii universitare de master: Management organizațional

LUCRARE DE DISERTAȚIE

Retenția angajaților într-o companie IT din Cluj

Studiu de caz cu metode mixte la SC Exemplu Tech SRL

EXEMPLU FICTIV – structura, tabelele și figurile unei lucrări de disertație. Datele sunt simulate.

Coordonator științific:

Conf. univ. dr. Ioana Pop (nume fictiv)

Absolvent:

Andrei Mureșan (nume fictiv)

CLUJ-NAPOCA, 2026

Exemplu fictiv cu date simulate · **Ai nevoie de ajutor cu lucrarea ta?** licenta-disertatie-romania.com/contact

DECLARAȚIE DE AUTENTICITATE

Subsemnatul(a) **Andrei Mureșan**, absolvent(ă) al(a) programului de studii universitare de master Management organizațional, declar pe propria răspundere că lucrarea de disertație cu titlul „Retenția angajaților într-o companie IT din Cluj” a fost elaborată de mine, sub îndrumarea coordonatorului științific, nu a mai fost prezentată la o altă facultate sau instituție de învățământ superior și că toate sursele folosite, inclusiv cele de pe internet, sunt citate în lucrare, cu respectarea regulilor privind drepturile de autor.

Data: [data]

Semnătura: [semnătura]

Majoritatea facultăților au un model oficial de declarație de autenticitate. Copiază-l exact din ghidul facultății și semnează-l; textul de aici este doar orientativ.
Sfat
20/05/2026 10:00

CUPRINS

Cuprinsul arată din prima pagină logica lucrării: introducere, capitole teoretice, cercetarea proprie, concluzii. În Word îl generezi automat din stilurile de titlu (Referințe → Cuprins), ca să se actualizeze singur.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Lista figurilor și a tabelelor.....4
Rezumat.....5
Introducere.....6
Capitolul 1. Retenția angajaților în literatura de specialitate.....7
1.1. Fluctuația și retenția.....7
1.2. Modelele care explică plecarea.....7
1.3. Golul de cercetare.....8
Capitolul 2. Metodologia cercetării.....9
2.1. Designul cercetării.....9
2.2. Datele cantitative.....9
2.3. Interviurile cu managerii.....9
Capitolul 3. Rezultatele cercetării.....10
3.1. Fluctuația pe ani și pe departamente (Î1).....10
3.2. Plecații și cei rămași (Î2).....11
3.3. Explicațiile managerilor (Î3).....13
Capitolul 4. Discuții.....14
4.1. Rezultatele în raport cu literatura.....14
4.2. Implicații pentru firmă: planul de retenție.....14
4.3. Limite și direcții de cercetare.....15
Concluzii.....16
Bibliografie.....17
Anexa 1. Ghidul de interviu cu managerii.....18
Bonus: același paragraf, înainte și după corectare.....19

Lista figurilor și a tabelelor

Listele de figuri și tabele sunt cerute de multe facultăți. În Word le generezi automat dacă pui titlurile cu Referințe → Inserare legendă, apoi Referințe → Inserare tabel de figuri. **Ghid:** licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Lista figurilor

Figura 1. Modelul conceptual al cercetării: factorii urmăriți....8
Figura 2. Designul explicativ secvențial al cercetării....9
Figura 3. Ponderea angajaților plecați și rămași, pe departamente (%)....10
Figura 4. Motivul principal al plecării (% din cei 48 de participanți la interviul de ieșire)....11
Figura 5. Vechimea în firmă a angajaților plecați și a celor rămași....12
Figura 6. Calendarul de implementare a planului de retenție....15

Lista tabelelor

Tabelul 1. Întrebările de cercetare, datele și metodele de analiză....6
Tabelul 2. Explicații ale plecării voluntare în literatura consultată....7
Tabelul 3. Fluctuația voluntară la SC Exemplu Tech SRL, 2023–2025....10
Tabelul 4. Plecările voluntare pe departamente, 2023–2025....10
Tabelul 5. Motivul principal al plecării, declarat la interviul de ieșire....11
Tabelul 6. Angajații plecați și cei rămași: vechimea și scorurile din sondajul anual (test t)…12
Tabelul 7. Factorii care explică intenția de plecare (regresie liniară multiplă)....12
Tabelul 8. Temele din interviurile cu managerii....13
Tabelul 9. Integrarea rezultatelor cantitative și calitative....14
Tabelul 10. Planul de retenție propus pentru SC Exemplu Tech SRL....15

Rezumat

Lucrarea explică plecările voluntare dintr-o companie IT fictivă din Cluj-Napoca și propune un plan de retenție. Printr-un design mixt explicativ secvențial, am analizat datele de personal ale celor 236 de angajați din perioada 2023–2025 (rate de fluctuație, test χ^2, test t, regresie liniară multiplă), apoi am realizat 8 interviuri semistructurate cu managerii, analizate tematic. Plecările au fost mai frecvente în suport tehnic și la angajații cu vechime mică. Plecații au raportat mai puține oportunități de dezvoltare și o relație mai slabă cu managerul, iar oportunitățile de dezvoltare sunt cel mai puternic predictor al intenției de plecare. Managerii văd salariul ca principală cauză, însă satisfacția cu salariul nu îi deosebește pe cei plecați de cei rămași. Lucrarea discută această divergență și propune cinci măsuri de retenție cu indicatori verificabili.

Rezumatul are de obicei 150–300 de cuvinte și spune pe scurt tema, obiectivul, metoda, rezultatele și concluzia. Multe facultăți îl cer și în limba engleză, cu 3–5 cuvinte-cheie.
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Cuvinte-cheie: retenția angajaților, fluctuație voluntară, metode mixte, companie IT, plan de retenție

Abstract

This dissertation explains voluntary turnover in a fictional IT company in Cluj-Napoca and proposes a retention plan. Using an explanatory sequential mixed methods design, it first analyses the HR records of 236 employees over 2023–2025 (turnover rates, chi-square test, t-test, multiple linear regression), then eight semi-structured interviews with managers, analysed thematically. Turnover was highest in technical support and among employees with short tenure. Leavers reported fewer development opportunities and a weaker relationship with their manager, and development opportunities were the strongest predictor of turnover intention. Managers see pay as the main cause, yet pay satisfaction did not differ between leavers and stayers. The dissertation discusses this divergence and proposes five retention measures with verifiable indicators.

Keywords: employee retention, voluntary turnover, mixed methods, IT company, retention plan

Introducere

În acest exemplu, introducerea are o pagină: problema, de ce contează pentru firmă, întrebările de cercetare, designul și planul lucrării. Lungimea fiecărei părți o dă ghidul programului de master; verifică-l.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Pentru o companie IT, plecarea unui programator înseamnă costuri de recrutare, luni de integrare a înlocuitorului și cunoștințe despre proiecte care se pierd. SC Exemplu Tech SRL (firmă fictivă), cu aproximativ 170 de angajați în Cluj-Napoca, a pierdut prin plecări voluntare 60 dintre cei 236 de oameni care au lucrat în firmă între 2023 și 2025.

Scopul lucrării este explicarea plecărilor voluntare din firmă și propunerea unui plan de retenție sprijinit pe date. Lucrarea răspunde la trei întrebări de cercetare (Tabelul 1) și combină două surse: datele de personal din trei ani și interviurile cu managerii.

Tabelul 1. Întrebările de cercetare, datele și metodele de analiză

Întrebarea de cercetare	Datele	Analiza
Î1. Cum a evoluat fluctuația voluntară în 2023–2025 și cum diferă pe departamente?	Registrul de personal; fișele interviurilor de ieșire	Rate anuale, tabel de contingență, test χ^2
Î2. Prin ce se deosebesc angajații plecați de cei rămași și ce explică intenția de plecare?	Ultimul sondaj anual de angajament al fiecărui angajat	Test t pentru eșantioane independente, regresie liniară multiplă
Î3. Cum explică managerii plecările și ce practici de retenție folosesc?	8 interviuri semistructurate cu managerii	Analiză tematică
Integrarea	Rezultatele celor două etape	Tabel de convergență (capitolul 4)

Sursa: Designul cercetării, propunerea autorului.

În acest exemplu, întrebările de cercetare apar din prima pagină și sunt reluate, una câte una, în Rezultate, în Discuții și în Concluzii, ca un fir roșu pe care comisia îl poate urmări.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Sfat
20/05/2026 10:00

Capitolul 1 compară modelele care explică plecarea și formulează golul de cercetare, capitolul 2 descrie designul mixt, capitolul 3 prezintă rezultatele, iar capitolul 4 le discută în raport cu literatura și propune planul de retenție.

Capitolul 1. Retenția angajaților în literatura de specialitate

În acest exemplu, capitolul de literatură nu rezumă manuale: compară modelele, spune ce folosește din fiecare și se încheie cu golul de cercetare pe care îl acoperă lucrarea.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

1.1. Fluctuația și retenția

Fluctuația voluntară înseamnă plecarea din firmă la inițiativa angajatului; retenția este capacitatea organizației de a-și păstra oamenii pe care vrea să îi păstreze. Cercetarea din ultimul secol a trecut de la întrebarea „de ce pleacă oamenii?” la întrebarea „de ce rămân?” (Hom et al., 2017).

1.2. Modelele care explică plecarea

March și Simon (1958) leagă plecarea de cât de dorită și cât de ușoară este mobilitatea, iar Mobley (1977) descrie lanțul care duce de la nemulțumire la intenția de plecare și apoi la plecare. Încorporarea în post (Mitchell et al., 2001) explică, în schimb, de ce rămân oamenii. Tabelul 2 rezumă ce folosește lucrarea din fiecare sursă.

Tabelul 2. Explicații ale plecării voluntare în literatura consultată

Sursa	Ideea principală	Cum o folosim în lucrare
March și Simon (1958)	Plecarea depinde de cât de dorită este (satisfacția față de post) și de cât de ușoară este (alternativele de pe piață)	Comparăm motivele declarate la plecare cu ofertele salariale ale pieței
Mobley (1977)	Nemulțumirea duce, prin etape, la gândul de a pleca, la căutarea altui post, la intenția de plecare și la plecare	Intenția de plecare este variabila dependentă a regresiei
Griffeth et al. (2000)	Meta-analiză: atitudinile față de post, atașamentul față de organizație și intenția de plecare se numără printre predictorii plecării	Justifică factorii din sondajul anual folosiți în analiză
Mitchell et al. (2001)	Încorporarea în post (legături, potrivire, ce ar pierde angajatul) explică de ce oamenii rămân	Explică rolul vechimii și al primelor luni în firmă
Rusu (2022)	În firmele IT românești studiate, plecările sunt mai dese în rolurile de suport și în primii doi ani	Ipoteza unor diferențe între departamente

Sursa: Sinteză proprie.

Din aceste modele rezultă factorii urmăriți în cercetare (Figura 1): patru factori ai postului, vechimea și intenția de plecare, ca ultimă etapă înaintea plecării.

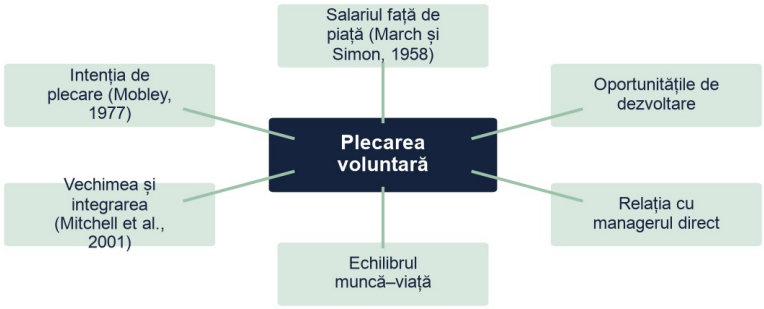


Figura 1. Modelul conceptual al cercetării: factorii urmăriți

Sursa: Sinteză proprie după Tabelul 2.

1.3. Golul de cercetare

În sursele consultate, studiile despre fluctuația din firmele IT românești folosesc fie datele de personal, fie sondaje cu angajații (Rusu, 2022; Tudor și Olaru, 2024), dar nu le leagă de explicațiile managerilor, care decid promovările, salariile și volumul de muncă. **Golul de cercetare** acoperit de lucrare este această legătură: plecările înregistrate, atitudinile măsurate și explicațiile managerilor, în aceeași firmă.

În acest exemplu, golul de cercetare este precis și sprijinit pe sursele citate. „Tema nu a mai fost studiată” nu este un gol de cercetare, ci o afirmație greu de susținut în fața comisiei.
Greșeală frecventă
20/05/2026 10:00

Capitolul 2. Metodologia cercetării

În acest exemplu, metodologia justifică designul mixt: de ce două etape, în ce ordine și cum se leagă rezultatele lor. Dacă metodologia este capitol separat sau secțiune o decide ghidul programului.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

2.1. Designul cercetării

Cercetarea folosește un design explicativ secvențial (Creswell și Plano Clark, 2018): întâi analiza statistică a datelor de personal, apoi interviuri cu managerii, construite pe rezultatele primei etape, ca să explice ce arată cifrele (Figura 2). Datele și metoda fiecărei întrebări sunt în Tabelul 1.



Figura 2. Designul explicativ secvențial al cercetării
Sursa: Prelucrare proprie după Creswell și Plano Clark (2018).

2.2. Datele cantitative

Prima etapă folosește datele celor 236 de angajați care au lucrat în firmă cel puțin șase luni între 1 ianuarie 2023 și 31 decembrie 2025: departamentul, vechimea, situația la sfârșitul perioadei (a plecat voluntar sau a rămas) și scorurile din ultimul sondaj anual de angajament completat, pe o scală de la 1 la 5. Firma a pus datele la dispoziție anonimizate, cu acordul conducerii.

În acest exemplu, datele sunt simulate. Într-o lucrare reală, datele de personal se folosesc doar cu acordul scris al firmei, anonimizate și agregate: fără nume și fără salarii individuale.
Greșeală frecventă
20/05/2026 10:00

2.3. Interviurile cu managerii

A doua etapă cuprinde 8 interviuri semistructurate, de 40–55 de minute, cu managerii firmei: 4 team leaderi, 2 manageri de departament, managerul de resurse umane și directorul de operațiuni (codurile M1–M8). Ghidul de interviu (Anexa 1) pornește de la rezultatele primei etape: fiecărui manager i s-au arătat ratele de plecare și diferențele găsite, apoi a fost întrebat cum le explică. Interviurile au fost transcrise și analizate tematic (Braun și Clarke, 2006).

În acest exemplu, a doua etapă este construită pe prima: ghidul de interviu pornește de la cifre. Asta face designul „explicativ” și se spune explicit în metodologie.
Sfat
20/05/2026 10:00

Capitolul 3. Rezultatele cercetării

În acest exemplu, rezultatele sunt prezentate fără interpretare, în ordinea întrebărilor de cercetare: întâi cifrele, apoi temele din interviuri. Comparația cu literatura vine în capitolul 4.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

3.1. Fluctuația pe ani și pe departamente (Î1)

În cei trei ani au plecat voluntar 60 de angajați. Rata anuală a crescut de la 11,2% în 2023 la 14,6% în 2024 și a scăzut la 11,1% în 2025 (Tabelul 3).

Tabelul 3. Fluctuația voluntară la SC Exemplu Tech SRL, 2023–2025

Anul	Efectiv mediu	Plecări voluntare	Rata fluctuației voluntare (%)
2023	152	17	11,2
2024	164	24	14,6
2025	171	19	11,1

Notă. Rata = plecări voluntare / efectiv mediu × 100. Plecările la inițiativa firmei nu sunt incluse.
Sursa: Registrul de personal al firmei (date simulate pentru exemplu).

Ponderea plecărilor diferă între departamente, $\chi^2(3, N = 236) = 12{,}78$, $p = 0{,}005$, V Cramer = 0,23. Cea mai mare pondere este în suport tehnic (40,0%), iar cea mai mică în vânzări și administrativ (9,8%) (Tabelul 4, Figura 3).

Tabelul 4. Plecările voluntare pe departamente, 2023–2025

Departament / Situația	A plecat	A rămas	Total
Dezvoltare software	21 (21,4%)	77 (78,6%)	98
Testare (QA)	15 (31,9%)	32 (68,1%)	47
Suport tehnic	20 (40,0%)	30 (60,0%)	50
Vânzări și administrativ	4 (9,8%)	37 (90,2%)	41

Notă. $\chi^2(3, N = 236) = 12{,}78$, $p = 0{,}005$, V Cramer = 0,23
Sursa: Registrul de personal al firmei (date simulate pentru exemplu).

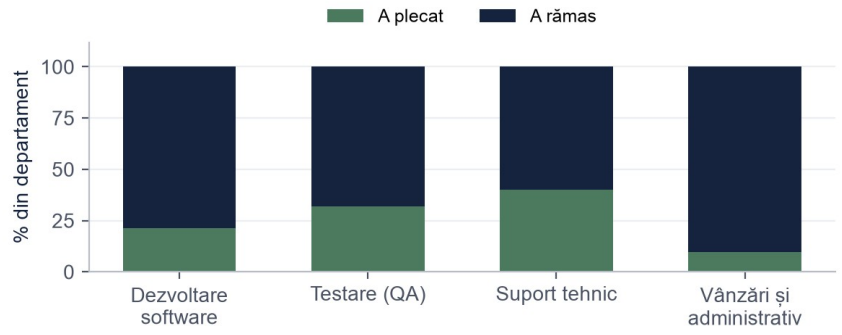


Figura 3. Ponderea angajaților plecați și rămași, pe departamente (%)
Sursa: Prelucrare proprie după Tabelul 4.

La interviul de ieșire, cei mai mulți dintre cei 48 de participanți au indicat ca motiv principal lipsa perspectivelor de avansare (29,2%) și o ofertă salarială mai bună (27,1%) (Tabelul 5, Figura 4).

Tabelul 5. Motivul principal al plecării, declarat la interviul de ieșire

Motivul	Angajați (n)	Procent
Lipsa avansării	14	29,2%
Ofertă salarială mai bună	13	27,1%
Volum de muncă, stres	8	16,7%
Relația cu managerul	6	12,5%
Lipsa flexibilității	4	8,3%
Motive personale	3	6,3%
Total	48	100%

Notă. Au participat la interviul de ieșire 48 din cei 60 de angajați plecați; fiecare a indicat un singur motiv principal.
Sursa: Fișele interviurilor de ieșire (date simulate pentru exemplu).

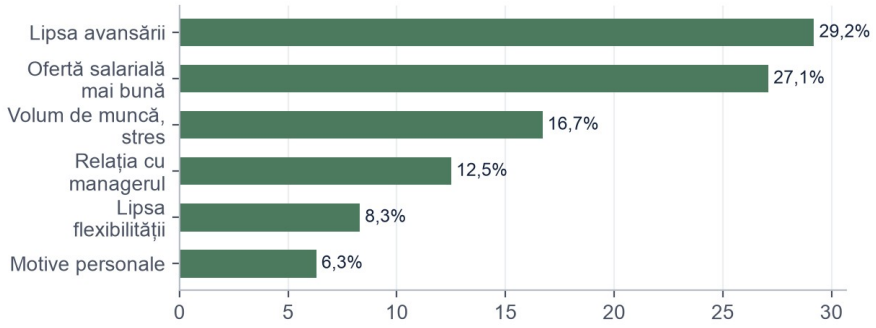


Figura 4. Motivul principal al plecării (% din cei 48 de participanți la interviul de ieșire)
Sursa: Prelucrare proprie după Tabelul 5.

3.2. Plecații și cei rămași (Î2)

Angajații care au plecat aveau o vechime mai mică decât cei rămași (M = 2,48 față de 3,50 ani), t(234) = −3,46, p < 0,001, d = 0,52 (Figura 5). În sondajul anual, ei au raportat mai puține oportunități de dezvoltare, t(234) = −4,76, p < 0,001, d = 0,71, și o relație mai slabă cu managerul direct, p < 0,001, d = 0,56. La satisfacția cu salariul (p = 0,425) și la echilibrul muncă –viață (p = 0,174) diferențele nu sunt semnificative (Tabelul 6).

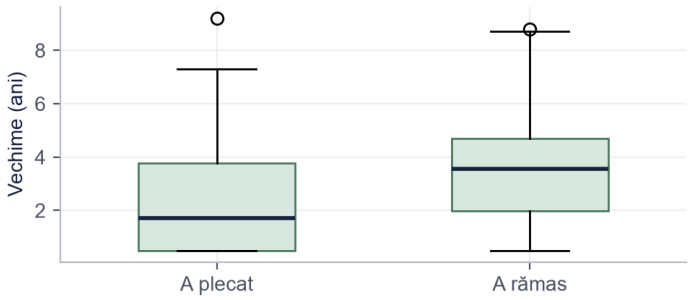


Figura 5. Vechimea în firmă a angajaților plecați și a celor rămași

Sursa: Registrul de personal (date simulate pentru exemplu).

Tabelul 6. Angajații plecați și cei rămași: vechimea și scorurile din sondajul anual (test t)

Variabila	A plecat: M (AS)	A rămas: M (AS)	t	df	p	d Cohen
Vechime (ani)	2,48 (2,09)	3,50 (1,94)	−3,46	234	< 0,001	0,52
Satisfacția cu salariul	3,00 (0,82)	3,09 (0,79)	−0,80	234	0,425	0,12
Oportunități de dezvoltare	2,43 (0,85)	3,02 (0,82)	−4,76	234	< 0,001	0,71
Relația cu managerul direct	3,21 (0,66)	3,62 (0,76)	−3,73	234	< 0,001	0,56
Echilibrul muncă–viață	3,18 (0,83)	3,35 (0,80)	−1,36	234	0,174	0,20

Notă. n A plecat = 60, n A rămas = 176.

Sursa: Registrul de personal și sondajul anual de angajament (date simulate pentru exemplu). Scorurile sunt pe o scală de la 1 la 5.

Cei patru factori explică împreună 31% din varianța intenției de plecare, $R^2 = 0,31$, $F(4, 231) = 26,41$, $p < 0,001$ (Tabelul 7). Toți au efecte semnificative, dar cel mai puternic este cel al oportunităților de dezvoltare ($\beta = −0,43$), urmat de relația cu managerul ($\beta = −0,25$), salariu ($\beta = −0,19$) și echilibrul muncă–viață ($\beta = −0,17$).

Tabelul 7. Factorii care explică intenția de plecare (regresie liniară multiplă)

Predictor	B	ES	β	t	p
Constanta	6,49	0,41	–	16,02	< 0,001
Satisfacția cu salariul	−0,22	0,06	−0,19	−3,49	< 0,001
Oportunități de dezvoltare	−0,46	0,06	−0,43	−7,76	< 0,001
Relația cu managerul direct	−0,31	0,07	−0,25	−4,60	< 0,001
Echilibrul muncă–viață	−0,19	0,06	−0,17	−3,04	0,003

Notă. Variabila dependentă: Intenția de plecare. $R^2 = 0,31$, $F(4, 231) = 26,41$, $p < 0,001$.

Sursa: Sondajul anual de angajament, N = 236 (date simulate pentru exemplu).

În acest exemplu, fiecare rezultat statistic este raportat complet: statistica testului, gradele de libertate, p și mărimea efectului (V, d, β). Mărimea efectului arată cât de mare este diferența, nu doar dacă există.
Sfat
20/05/2026 10:00

3.3. Explicațiile managerilor (Î3)

Analiza tematică a celor 8 interviuri a dus la șase teme (Tabelul 8). Cel mai des, managerii au vorbit despre parcursul de carieră neclar și despre salariu, pe care 6 din 8 l-au numit prima cauză a plecărilor:

> *„Oamenii buni nu pleacă pentru 10% în plus. Pleacă pentru că nu văd ce urmează după doi ani aici.” (M3)*

> *„Contraoferta o facem când omul are deja demisia în mână.” (M5)*

Tabelul 8. Temele din interviurile cu managerii

Tema	Coduri (exemple)	Manageri (n din 8)
T1. Parcursul de carieră neclar	trepte neclare între middle și senior; promovare doar când pleacă cineva; proiecte fără tehnologii noi	7
T2. Salariul față de piață	oferte externe mai mari; contraofertă făcută prea târziu; măriri doar anuale	6
T3. Presiunea din suport tehnic	tichete repetitive; ture și weekenduri; lipsa rotației între echipe	5
T4. Rolul managerului direct	discuții individuale rare; feedback doar la evaluarea anuală; diferențe mari între echipe	5
T5. Primele luni în firmă	integrare fără mentor; așteptări nespuse la angajare	4
T6. Munca hibridă	flexibilitatea ca motiv de a rămâne; regulile de prezență la birou	3

Sursa: Analiza tematică a celor 8 interviuri (date simulate pentru exemplu).

Pentru suport tehnic, managerii descriu munca repetitivă și turele: „După un an de tichete, oamenii ori trec în testare, ori pleacă.” (M7)

În acest exemplu, citatele din interviuri sunt scurte și au doar codul managerului. Nu pune numele, echipa sau detalii după care colegii l-ar putea recunoaște, chiar dacă firma este anonimizată.
Greșeală frecventă
20/05/2026 10:00

Capitolul 4. Discuții

În acest exemplu, Discuțiile sunt un capitol separat: rezultatele sunt puse față în față cu literatura din capitolul 1, apoi vin implicațiile pentru firmă, limitele și direcțiile de cercetare. Unele programe cer „Rezultate și discuții" împreună; verifică ghidul programului.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

4.1. Rezultatele în raport cu literatura

Rezultatele sunt compatibile cu lanțul descris de Mobley (1977): factorii postului explică o parte din intenția de plecare, iar plecații aveau scoruri mai mici la acești factori. Vechimea mică a celor plecați se potrivește cu ideea încorporării în post (Mitchell et al., 2001): în primii ani, angajatul are mai puține legături și mai puțin de pierdut. Ponderea mare a plecărilor din suport tehnic corespunde observațiilor lui Rusu (2022).

Tabelul 9 pune față în față cele două etape. În patru din cele cinci aspecte, datele și interviurile converg. Divergența apare la salariu: managerii îl văd ca prima cauză, dar satisfacția cu salariul nu îi deosebește pe plecați de cei rămași și are un efect mai mic asupra intenției decât dezvoltarea. O explicație posibilă: o ofertă mai bună face plecarea ușoară (March și Simon, 1958), dar dorința de a pleca apare mai devreme, din lipsa perspectivelor. Salariul ar fi astfel ocazia plecării, nu cauza ei.

Tabelul 9. Integrarea rezultatelor cantitative și calitative

Aspectul	Datele de personal și sondajul	Interviurile cu managerii	Concluzia integrată
Dezvoltarea profesională	Cea mai mare diferență între plecați și rămași; cel mai puternic predictor al intenției de plecare	T1, la 7 din 8 manageri	Convergență
Salariul	Nu diferă între plecați și rămași; efect mai mic asupra intenției decât dezvoltarea	T2: prima cauză, pentru 6 din 8 manageri	Divergență
Suportul tehnic	Cea mai mare pondere a plecărilor (40,0%)	T3, la 5 din 8 manageri	Convergență
Managerul direct	Scoruri mai mici la plecați; predictor semnificativ al intenției	T4, la 5 din 8 manageri	Convergență
Vechimea	Plecații aveau o vechime mai mică	T5: primele luni fără mentor	Convergență

Sursa: Sinteză proprie pe baza capitolului 3.

4.2. Implicații pentru firmă: planul de retenție

Planul propus (Tabelul 10) pornește de la convergențe: dezvoltarea profesională, relația cu managerul, suportul tehnic și integrarea noilor angajați. Fiecare măsură are un responsabil, un termen și un indicator care se poate urmări în datele de personal și în sondajul anual.

Tabelul 10. Planul de retenție propus pentru SC Exemplu Tech SRL

Măsura	Ce vizează	Responsabil	Termen	Indicator (KPI)
Trasee de carieră scrise pentru fiecare rol (junior, middle, senior), cu criterii de promovare	Oportunitățile de dezvoltare	Managerul HR, managerii de departament	T3 2026	Scor „Oportunități de dezvoltare” ≥ 3,5 în sondajul din 2026
Discuții individuale lunare între manager și fiecare membru al echipei	Relația cu managerul	Team leaderii	Din aprilie 2026	≥ 90% din angajați cu o discuție pe lună
Rotație între suport tehnic și testare după 12 luni, la cerere	Plecările din suport tehnic	Directorul de operațiuni	T4 2026	Rata anuală de plecare în suport tehnic sub 10%
Program de integrare de 6 luni, cu un mentor pentru fiecare angajat nou	Plecările din primul an	HR, team leaderii	T2 2026	Sub 10% plecări în primele 12 luni
Comparație salarială anuală cu piața și discuție de retenție înainte de demisie	Intenția de plecare	Directorul general, HR	Anual, în ianuarie	Diferența față de mediana pieței sub 10%

Sursa: Propunerea autorului, pe baza Tabelului 9.

Măsurile sunt eșalonate pe parcursul anului 2026, iar efectul lor se verifică în ianuarie 2027, cu sondajul anual și ratele de plecare pe departamente (Figura 6).



Figura 6. Calendarul de implementare a planului de retenție
Sursa: Propunerea autorului, după Tabelul 10.

4.3. Limite și direcții de cercetare

Limite. Studiul privește o singură firmă, deci rezultatele nu se generalizează la piața IT. Datele sunt observaționale și nu permit concluzii cauzale. Interviurile redau perspectiva managerilor, nu pe cea a angajaților plecați.

Direcții de cercetare. Un studiu longitudinal pe mai multe firme ar putea testa dacă oportunitățile de dezvoltare prezic plecarea și după controlul salariului, iar interviurile cu foștii angajați ar verifica divergența găsită la salariu.

Concluzii

În acest exemplu, concluziile răspund la fiecare întrebare de cercetare, apoi spun clar contribuția proprie a autorului. Nu aduc date sau surse noi.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

- **Î1.** Fluctuația voluntară a avut un vârf în 2024 și este cea mai mare în suport tehnic.
- **Î2.** Plecații aveau vechime mai mică, mai puține oportunități de dezvoltare și o relație mai slabă cu managerul; dezvoltarea este cel mai puternic predictor al intenției de plecare.
- **Î3.** Managerii explică plecările mai ales prin parcursul de carieră neclar și prin salariu; datele confirmă primul factor, dar nu și rolul central al salariului.

Contribuția proprie. Lucrarea leagă, în aceeași firmă, plecările înregistrate, atitudinile din sondaj și explicațiile managerilor, arată o divergență între ce cred managerii și ce arată datele despre salariu și propune un plan de retenție cu indicatori care pot fi verificați în 2026.

Bibliografie

În stilul APA 7 sursele se ordonează alfabetic. Lucrările lui Braun și Clarke (2006), Creswell și Plano Clark (2018), Griffeth et al. (2000), Hom et al. (2017), March și Simon (1958), Mitchell et al. (2001) și Mobley (1977) sunt reale; Rusu (2022) și Tudor și Olaru (2024) sunt inventate pentru acest exemplu. În lucrarea ta citezi doar surse reale, pe care le-ai citit.

Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463–488.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530–545.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102–1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), 237–240.

Rusu, A. (2022). Fluctuația personalului în companiile românești de IT. *Revista de Management Aplicat*, *7*(1), 33–49.

Tudor, M., & Olaru, C. (2024). *Retenția specialiștilor IT în firmele mici și mijlocii*. Editura Exemplu.

Anexa 1. Ghidul de interviu cu managerii

În acest exemplu, ghidul de interviu este pus integral în anexă. Întrebările 2–4 pornesc de la rezultatele etapei cantitative, ceea ce arată comisiei legătura dintre cele două etape.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Date de context: rolul, numărul de oameni coordonați, vechimea în firmă ca manager.

1. Cum descrieți plecările din echipa dumneavoastră în ultimii trei ani?
2. Datele arată că plecările sunt mai frecvente în suport tehnic. Cum explicați acest lucru?
3. Angajații plecați au raportat mai puține oportunități de dezvoltare. Ce perspective de avansare au oamenii din echipa dumneavoastră?
4. Ce rol credeți că are salariul în deciziile de plecare?
5. Cum arată primele șase luni ale unui angajat nou în echipa dumneavoastră?
6. Ce ați încercat pentru a păstra oamenii și ce a funcționat?

Bonus: același paragraf, înainte și după corectare

Această pagină nu face parte din lucrare. Arată cum se schimbă un paragraf la o corectare atentă: aceeași idee, scrisă clar, cu sursă și în stil academic.
Ghid: licenta-disertatie-romania.co
Rolul secțiunii
20/05/2026 10:00

Fragmentul de mai jos este scris intenționat cu greșelile pe care le întâlnim des în disertațiile de Management. Dedesubt este aceeași idee după corectare.

VARIANTA INIȚIALĂ

> In ziua de azi angajatii din IT pleaca foarte des pentru ca generatia Z nu mai e loiala si firmele nu pot face nimic. La firma unde am lucrat a plecat foarte multa lume din cauza salariilor mici, toti spuneau asta. Este clar ca salariul este cel mai important factor si trebuie marit.

VARIANTA CORECTATĂ

> Între 2023 și 2025, 60 dintre cei 236 de angajați ai SC Exemplu Tech SRL au plecat voluntar, cu cea mai mare pondere în suport tehnic (Tabelul 4). Deși 6 din 8 manageri consideră salariul prima cauză, satisfacția cu salariul nu diferă semnificativ între angajații plecați și cei rămași ($p = 0,425$), în timp ce oportunitățile de dezvoltare au cel mai mare efect asupra intenției de plecare ($\beta = -0,43$). Rezultatul nuanțează explicația salarială și indică o direcție de intervenție: traseele de carieră.

CE AM CORECTAT

1. Am pus diacriticele (ș, ț cu virgulă), obligatorii în lucrare.
2. Generalizarea despre „generația Z” a dispărut: nu are sursă și nu răspunde la întrebarea de cercetare.
3. „Foarte multă lume” a devenit un număr, cu perioada și trimiterea la tabel.
4. „Toți spuneau asta” a devenit un rezultat din interviuri (6 din 8 manageri), comparat cu datele.
5. Concluzia sigură („este clar”) a devenit o concluzie susținută statistic, cu valorile p și β.

Vrei aceeași corectare pentru lucrarea ta? licenta-disertatie-romania.com/contact