

## بررسی تاثیر کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

رضا وهاب

کارشناسی مهندسی فناوری عمران-ساختمان سازی، واحد سوانح طبیعی، دانشگاه جامع علمی- کاربردی، تهران، ایران

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران می باشد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان شهرداری تهران است، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش نامه استفاده شده است. پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ ارزیابی شد و برای روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

واژه‌های کلیدی: کار تیمی، آموزش کارکنان، رضایت شغلی

## مقدمه

محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهمترین منبع رقابتی سازمان هستند. سرمایه انسانی یک سازمان، موسسه یا شرکت و در سطح فراتر سرمایه انسانی یک کشور می تواند همه نیازمندیهای استراتژیک را برآورده کند. اولین و مهمترین مولفه توسعه در هر کشور انسان است. نیروی انسانی سهم عمده ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره ... دارد. انسان به عنوان محور توسعه نقش اساسی را در تمام عرصه ها بازی می کند (رضانیان، ۱۳۹۳). در واقع نیروی انسانی مهمترین زیر ساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است، چون اساس حرکت به سوی توسعه و تعالی است. توجه به دیدگاه کارکنان در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا این امر نه تنها موجب افزایش اعتماد به نفس اعضای سازمان و نشانه احترام و حفظ حرمت انسانی آنان است، بلکه مشارکت آگاهانه افراد را در فرایند بهبود سازمانی منجر میشود. منظور از مشارکت، دخالت و شرکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان است (رجبی، ۱۳۹۵).

امروزه سازمان های مختلف اعم از صنعتی، بازرگانی، غیر انتفاعی و دولتی برای بقاء و دوام حیات نیازمند تجدید نظر در تحول سازماندهی کارها و تقسیم وظایف میان اعضاء و کارکنان خود هستند. برای برخورد مؤثر با اوضاع و احوال متغیر محیطی، لزوم بسیج توان، دانش، مهارت و تخصص تمامی کارکنان بیش از پیش احساس می شود. از این رو ساختارهای تیمی و سازمانهایی که محور اصلی فعالیت خود را بر مبنای کارهای تیمی قرار داده اند ظهور کرده اند. سازماندهی کارها به شکل تیمی، مستلزم شناخت و آگاهی از اصول و مبانی کار تیمی است (ریاضی، ۱۳۹۶). امروزه بسیاری از مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیتها، به سمت تیمهای کاری سوق یافته است. تشکیل تیمهای کاری کارآمد و تعریف پروژههای مختلف برای تیمها، با توجه به توان و تخصص آنها، اصلی گریزناپذیر در مدیریت و کنترل فرایندها و فعالیتهای کاری است (پریوش، ۱۳۹۳). در دنیای در حال تغییر کنونی آموزش و پژوهش در سازمانها و نهادها به دلایل فراوان به عنوان ضرورتی انکارناپذیر پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که هر از چند گاهی نظریات، تکنیکها و روشهای جدیدی وارد عرصه زندگی شود لذا برای ادامه حیات به ناچار باید آنان را آموخت و برخی از روشها و سیستمهای قدیمی را که کار آیی ندارند، کنار نهاد (کنگر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). اساس بهسازی سازمانی که بهنامهای دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده، بهسازی نیروی انسانی است که به صورت آموزشهای ضمن خدمت در سازمانها انجام می شود (کاظم زاده، ۱۳۹۴). هدف نظام آموزش به سازی سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه ای است که بر اساس آن تواناییهای بالقوه افراد به فعل درآمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت های آموزشی جهت کارکنان تحقق می یابد. آموزش کارکنان فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و درنهایت انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می آورد (قهرمانی، ۱۳۹۰). نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانها میباشد، عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است (صادقیان، ۱۳۹۱). هر چه دانش و مهارت های کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت های علمی و تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود در تحقیق حاضر به بررسی تاثیر کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران می پردازیم.

<sup>۱</sup> Conger et al

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### کار تیمی

واژه کار تیمی به همه فعالیت‌هایی که برای بهبود توان حل مسئله توسط اعضای گروه و رفع مسائل کاری میان فردی تیم صورت می‌پذیرد، گفته می‌شود که همچنین مجموعه سبدهای گونه‌ای از فنون را به منظور بهبود کارکرد داخلی گروه‌های کاری در بر می‌گیرد (علی و عمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

کار تیمی مجموعه قابل شناسایی از رفتارها، ادراکات، نگرشها است که افراد تیم در حین انجام کار به اشتراک می‌گذارند. همه گروهها در سازمان تیم نیستند ولی همه تیمها یک گروه هستند. تفاوت یک تیم با گروه در ماهیت مستقل عملکردی آن است. یک گروه را زمانی می‌توان تیم در نظر گرفت که تمرکز اعضای آن در کمک به یکدیگر برای دستیابی به اهداف سازمان باشد. امروزه تیمها در موفقیت کسب و کار حیاتی هستند و باید بطور مداوم تلاش کرد تا گروهها تفکر تیمی پیدا بکنند. بهترین مدیران، برای سازماندهی تیمها تلاش می‌کنند (پرویش، ۱۳۹۳). در واقع از همان زمان (۱۹۲۰-۱۹۳۰) که "التون مایو" و همکارانش استدلال کردند که علاوه بر یافتن بهترین روش های تکنولوژی جهت افزایش بازده کاری، نفع مدیریت در آن است که به امور انسانی نیز توجه نماید و ادعا کردند که روابط واقعی در سازمانها مناسباتی است که در میان افراد در درون واحدهای کاری بوجود می‌آید، اولین نقطه عطف ارتباط مدیریت با علوم رفتاری را بنیاد نهادند (بری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

تیم به یک گروه دو یا چند نفر که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل کرده و دارای مهارتهای مکمل هستند گفته می‌شود که مقصد واحدی دارند، به اهداف عملکردی مشترک متعهدند، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند (عباسی نژاد، ۱۳۹۳).

### آموزش کارکنان

آموزش کارکنان اشاره به کوشش‌هایی است که در سازمان در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (نن مادلنا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). هر یک از سازمانها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می‌کنند فرصت‌هایی را برای رشد و بالندگی اعضای خود به وجود آورند. پیشرفت و تحولات سریع علم و تکنولوژی همراه با تحولات وسیع فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایجاب می‌کند که نیروی انسانی شاغل در سازمانها به‌عنوان مهم‌ترین عامل توسعه یک سازمان، به‌منظور همگامی و همراهی با تحولات مذکور، اکتفای چندانی به آموزش‌های قبل و بدو خدمت خود ننمایند و با استفاده از فرصت‌ها و شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بتوانند به‌عنوان عنصری فعال و مؤثر در جهت تحقق اهداف خود و سازمان، نقش لازم را ایفا نمایند (حیدری نژاد، ۱۳۹۱). فراهم کردن امکانات آموزش و بروز شایستگی شامل کوشش‌هایی است که در سازمان در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید (مارین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

به‌طور کلی آموزش هر نوع اقدامی موجب تغییر در رفتار شود. تغییر رفتار بر پایه شناخت و انگیزه صورت گیرد. آموزش به‌وسیله تعامل صورت گیرد و این تعامل بین شاگرد و معلم صورت می‌گیرد. این تعامل حاصلش یادگیری است (سیف، ۱۳۹۰).

<sup>2</sup> Ali & Omar

<sup>3</sup> Berry

<sup>4</sup> Nen Madlena

<sup>5</sup> Marin

## رضایت شغلی

رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود (رجبی، ۱۳۹۵). رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود (مرادی، ۱۳۹۴). آماده کردن کارآموزان از طریق آشنا کردن آن‌ها با شغل و دادن اطلاعات مرتبط با شغل و از بین بردن موارد ابهام می‌باشد. این مرحله موجب افزایش انگیزش و معنی دار بودن مواد آموزشی در تلقی کارآموز خواهد بود (ریاضی، ۱۳۹۶). فیشر و هاننا<sup>۶</sup> رضایت شغلی را عاملی درونی می‌دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند، یعنی اگر شغل موردنظر، لذت مطلوبی را برای فرد تأمین کند او از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل موردنظر رضایت و لذت مطلوبی را به فرد ندهد، در این حال او از کار خود راضی یا خشنود نبوده و درصدد تغییر و یا ترک آن بر می‌آید (صادقیان، ۱۳۹۱). با توجه به مطالب مزبور، می‌توان گفت: رضایت شغلی یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می‌کند و لذتی که از آن می‌برد و در پی آن به شغل خود دل‌گرمی و وابستگی پیدا می‌کند. رضایت شغلی حالتی مطبوع و خوشایند، عاطفی و مثبت که حاصل از رضایت از شغل است، مفهومی دارای ابعاد، جنبه‌ها و عوامل گوناگون که باید مجموعه آن‌ها را در نظر گرفت. از جمله این عوامل، می‌توان به صفات کارگر و کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره نمود (مرادی، ۱۳۹۴).

نتایج تحقیقات ریاضی (۱۳۹۶) حاکی از آن بود که آموزش ضمن خدمت بر افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی افراد تاثیر داشته است و نتایج تحقیق کاظم زاده و سلیمی (۱۳۹۴) نشان داد که کار تیمی کارکنان بر بهبود سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. همچنین ابعاد کار تیمی از جمله اعتماد، توجه به نتیجه کار، عدم ترس از برخورد، تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان سبب افزایش بهبود سازمانی می‌شوند و نتایج تحقیق آدلر<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که آموزش و پرورش کارکنان رابطه مثبت و قوی با کارایی سازمانی دارد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمانی تحت آموزش و توسعه کارکنان قرار دارد و نتایج تحقیق هانایشا<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) نشان داد توانمندی کارکنان، کار گروهی و آموزش کارکنان موجبات نگرش مثبت کارکنان به کار و تعهد سازمانی را فراهم می‌آورد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارآیی، توسعه و اثربخشی و بهره‌وری اهداف سازمانی، هدف همه مدیران و سازمان‌هاست که تا حدود زیادی به کاربرد صحیح مولفه‌هایی چون رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی در سازمان دارد. رضایت شغلی موضوع اصلی در نوشته‌های مدیریت است و این اندیشه ارزش اساسی در سازمان می‌باشد. در واقع رضایت شغلی عامل موثر در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست و هیچ سازمانی موفق نمی‌شود، مگر اینکه اعضای سازمان در آن رضایت شغلی داشته باشند و تلاش نسبی نمایند. در تحقیق حاضر به بررسی تاثیر کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران می‌پردازیم.

## فرضیه های تحقیق

- ۱- کار تیمی بر رضایت شغلی در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
- ۲- آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران مثبت و معنی داری دارد.

<sup>۶</sup> Fisher & Hanna

<sup>۷</sup> Adelere

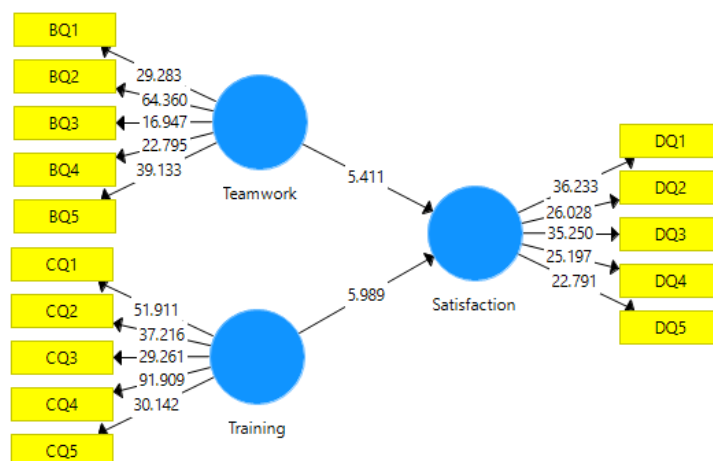
<sup>۸</sup> Hanaysha

### روش تحقیق

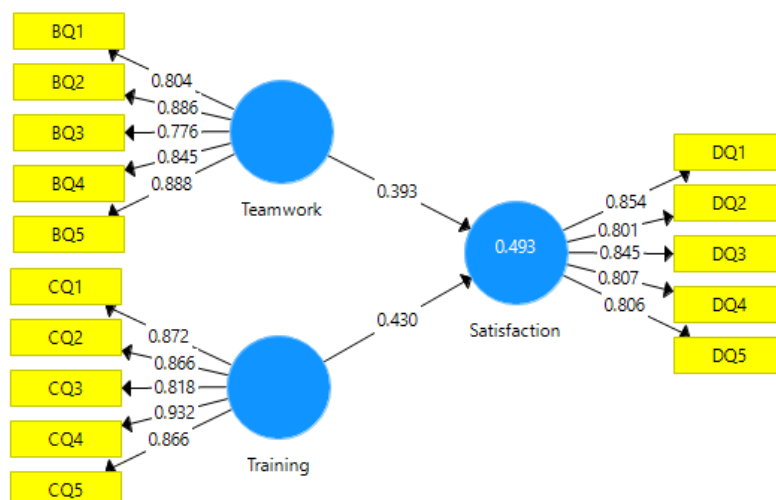
تحقیق حاضر، به بررسی تاثیر تیم کاری و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران پرداخته است. روش پژوهش از نظر جمع آوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شهرداری تهران به تعداد ۲۴۶۰۰ نفر است، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ابزار پژوهش، پرسشنامه بود و پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹۰ ارزیابی شد و برای روایی پرسشنامه از روایی صوری ومحتوایی استفاده گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شد.

### تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی پژوهش و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری نیز آزمون می‌شوند.



نمودار ۱- مدل معادلات ساختاری در حالت T-VALUES فرضیه های تحقیق



نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد فرضیه های تحقیق

**نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق:**

پس از اینکه از تأثیرگذار معنی دار گویه ها بر روی عامل هامطمئن شدیم به روابط علی حاکم بر فرضیه های پژوهش می پردازیم و فرضیه های خود را تحت مدل معادلات ساختاری آزمون می کنیم

**جدول ۱- نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول تحقیق**

نتیجه فرضیات	معنی داری	ضریب مسیر	فرضیه
۹۹٪ تأیید	۵,۴۱۱	۰,۳۹۳	کار تیمی بر رضایت شغلی در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معنی داری دارد

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل، فرضیه اول تحقیق با ضریب مسیر ۰,۳۹۳ و ضریب معنی داری ۵,۴۱۱ که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد مورد تأیید قرار می گیرد.

**جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم تحقیق**

نتیجه فرضیات	معنی داری	ضریب مسیر	فرضیه
۹۹٪ تأیید	۵,۹۸۹	۰,۴۳۰	آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران مثبت و معنی داری دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل، فرضیه دوم تحقیق با ضریب مسیر ۰,۴۳۰ و ضریب معنی داری ۵,۹۸۹ که بیشتر از ۱,۹۶ می باشد مورد تأیید قرار می گیرد.

**بحث و نتیجه گیری:**

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی در شهرداری تهران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به تأیید اثرگذاری کار تیمی بر رضایت شغلی پیشنهاد می شود در شهرداری تهران با افزایش قابلیت ها و توانایی های کار تیمی کارکنان، منجر به هم افزایی در سازمان می شود. علاوه بر این، کاهش تنش و تعارض، کسب نتایج بهتر و سریعتر، برقراری ارتباطات مؤثر و ... از دیگر مزایای توجه به این مهارت کار تیمی در سازمان می باشد. همچنین با توجه به تأیید تاثیر آموزش کارکنان بر رضایت شغلی به مدیران در شهرداری تهران پیشنهاد میشود با استفاده از برگزاری دوره های آموزشی هدفمند در سازمان، دانش و مهارت کارکنان را در راستای اهداف سازمانی افزایش دهند مدیران می توانند با توسعه قابلیت های فردی از طریق ارزش قائل شدن برای یادگیری و توجه جدی به تقویت دانش و پرورش مهارت های شغلی مورد نیاز کارکنان با هدف فرهنگ استقبال از چالش ها و تغییرات در سازمان، محیط سازمانی باز برای اظهار نظرات افراد فراهم آورند.

## منابع

- پرویش، فریده؛ مهارتی، یعقوب و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۳). تبیین مدل ساختاری تأثیر کار تیمی بر تعهد سازمانی مطالعه موردی (شرکت برق منطقه ای خراسان)، بیست و نهمین کنفرانس بین المللی برق، تهران.
- حیدری نژاد، صدیقه. بهرامی، محمد. ازمشا، طاهره (۱۳۹۱). بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی اهواز، دانشگاه شهید چمران، نشریه پژوهش های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، پاییز ۱۳۹۱، شماره ۲، ۸۱ - ۸۸.
- ریاضی، زهره، ۱۳۹۶، تأثیر آموزش ضمن خدمت بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان ستادی سازمان علوم پزشکی شهرستان سپیدان، کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- رجبی میبدی، علیرضا و مرتضی، دهقانی فیروزآبادی، ۱۳۹۵، رابطه اخلاق کار اسلامی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پرستاران، فصلنامه اخلاق زیستی، سال دوم، شماره ۶، صص: ۹۲ - ۴۹. رضانیان، محمدرحیم (۱۳۹۳) بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت نفت و گاز غرب، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت.
- رضانیان، محمدرحیم (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت نفت و گاز غرب، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت.
- صادقیان، رحمت اله و یعقوبی. نورمحمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، صص ۱۲۰-۱۰۳.
- کاظم زاده، مجید و فریدون سلیمی، ۱۳۹۴، بررسی تأثیر کار تیمی بر بهبود سازمانی در بانک ملی شهرستان همدان، دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی، اردبیل، موسسه پیشگامان فرهیختگان فرهنگ و اندیشه ولیعصر، اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان اردبیل.
- عباسی نژاد، احمد (۱۳۹۳). مطالعه ارتباط بین هدفگذاری، کنترل شغلی و خودکارآمدی از متغیرهای انگیزشی با ابعاد توانمندسازی کارکنان، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت.
- مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمیدرضا، ۱۳۹۴، تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا، نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال نهم، شماره ۳۱، صص: ۹۸ - ۷۳.
- Ali, F., & Omar, R. (2014). Determinants of customer experience and resulting customer satisfaction and word-of-mouth in Malaysian resort hotels. *Asia Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism Research*. 3 (2), 175-193
- Berry, G. R. (2011), Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 0021943610397270.\
- Conger, J. A. & Kanunge, R. N., (2014), The empowerment process: integration theory and practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), pp.471-482.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 180-190.

- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306
- Marin, Simona (2015) Assessing the quality of the psycho-pedagogical programme training human resources in education, SEC-IASR 2013, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 137 (2014) 132 – 137
- Nen, Madlena (2015). Professional Insertion Of Highly Qualified Human Resources. Case Study – Romania, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191 (2015) 1891 – 1896