

Blanca Giorgiana GRAMA,  
Daniela Nicoleta BOTONE  
Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

# ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, PREDICTOR OF JOB PERFORMANCE

Case  
study

---

## Keywords

Organizational citizenship behavior,  
Professional performance,  
Organizational loyalty

---

## JEL Classification

L29

---

## Abstract

*This article outlines the Romanian and foreign studies carried on concerning the subject of Organizational Citizenship Behavior (OCB). The help given to a colleague when necessary he/she needs it, giving up to a better job offer made by competing firms, continuous training, all of these define the organizational citizenship behavior and support a proper organizational functioning. Nowadays the concept of „organizational citizenship behavior ” known also as „devoted soldier syndrome” is an unfamiliar term for many managers. As far as managers are concerned they consider that organizational citizenship behavior is almost impossible to be applied in Romanian organizations. This article presents a detailed study about Organizational Citizenship Behavior expressed by employee in health and how much of this behavior may be predicted by the age and gender of the employees from medical organizations.*

## Introducere

Într-o societate a concurenței și schimbării permanente, conducătorul este atât de implicat în realizarea obiectivelor sociale, politice și economice încât a devenit o figură centrală, activității sale dedicându-i-se mii de volume, conferințe și congrese internaționale. Organizațiile industriale, politice, militare, administrative, bancare, comerciale, spitalicești, sportive, cultural-artistice fac eforturi considerabile pentru găsirea celor mai bune structuri organizatorice, pentru îmbunătățirea și perfecționarea permanentă a conducerii și performanței organizatorice.

Peter Drucker accentuează asupra ideii încă din anul 1973, în lucrarea „Rolul conducerii în lumea modernă”; potrivit acestuia „aspiră la valori și chiar supraviețuirea societății în rile dezvoltate vor ajunge să depindă de realizările, competența, seriozitatea și de valoarea conducătorilor” (1973, 17).

Aspectele precum loialitatea organizațională, cooperarea, altruismul, conștiințiozitatea, angajamentul sunt reunite într-un concept evantai intitulat „comportament civic organizațional” sau „sindromul soldatului devotat”. Departele de a avea o conotație patologică, specific în general termenului de „sindrom”, sintagma „sindromul soldatului devotat” accentuează ideea de conduită individuală, detaliată prin conținuturi specifice atașamentului și chiar identității personale a angajatului cu organizația, asemenea unui soldat devotat.

Ajutorul acordat colegului de serviciu când acesta are nevoie, refuzul unei job-uri mult mai atractive, oferit de o firmă concurentă organizației unde lucrează în prezent, participarea la cursuri în afara orelor de program sau documentarea suplimentară despre activitățile pe care le desfășurăm la locul de muncă - toate acestea nu sunt altceva decât tipuri de comportamente care în ansamblu susțin funcționarea eficientă a organizației, dar care, în general, nu sunt cerute de eficientă sau prevăzute în fișa postului și contractul individual de muncă.

## Delimitări conceptuale

Termenul „comportament civic organizațional” a apărut în literatura psihosociologică încă din anii '80, dar nu a avut un mare impact decât după anul 1993, când studiile și cercetările în domeniu au luat amploare. Comportamentul civic organizațional a fost pus în evidență prin studii ce au arătat importanța lui, în explicarea relației dintre satisfacția în muncă și produsele muncii. Identificat în multe studii ca un factor ce influențează atât satisfacția, cât și rezultatele muncii, comportamentul civic organizațional a fost definit de către Organ ca „acel comportament individual care este benevol, fără a fi direct sau explicit recompensat de sistemul de recompense

formale, și care, în ansamblu, susține funcționarea eficientă a organizației. Fiind benevol, avem în vedere că acest comportament nu este o cerință expresă a prescripțiilor postului, cum ar fi condițiile foarte specifice ale contractului angajatului cu organizația; acest comportament este mai degrabă o problemă de alegere personală, și de aceea lipsa lui, în general, nu poate fi pedepsită” (Organ, 1988, 32).

Diferențele culturale au determinat modele teoretic-conceptuale diferite. Studiul lui Podsakoff et al. (2000) atestă faptul că, deși diferențele culturale sunt unanim recunoscute, structura comportamentului civic organizațional se regăsește în următoarele apte dimensiuni: „altruism”, „fairplay”, „loialitate organizațională”, „conformism organizațional”, „inițiativă individuală”, „civism” și „dezvoltare personală”.

Termenul mai este cunoscut în literatura de specialitate ca „sindromul soldatului devotat” (Organ, 1988, 1997, Podsakoff și MacKenzie 1997, Podsakoff și colaboratorii, 1997) și a fost menționat în literatura de specialitate din România de Florin Tătaru în Tătaru și Tătaru, 2003; conceptul este privit de către Organ și colaboratorii săi (1989) ca o formă alternativă de performanță profesională.

Așa cum se menționează anterior, acest comportament organizațional se bazează pe valorile organizației ca egalitatea în drepturi, corectitudine și solidaritate, dar și pe valorile morale ale fiecărui angajat, cum sunt respectul față de ceilalți membrii ai organizației și toleranța față de unele comportamente mai dificile exprimate în mediul profesional.

Williams și Anderson (1991), *apud* Turnley & Feldman (2003) propun structurarea conceptului în două dimensiuni: OCB-organizațional și OCB-individual.

**OCB – O organizațional** se referă la modul în care membrii organizației se raportează la aceasta; este un construct evantai ce cuprinde trei tipuri de loialitate, obediență, *job dedication*, conștiințiozitatea, simțul civic, inițiativa individuală. **OCB-I individual** tratează problema comportamentului individual profesional și relația acestuia cu ceilalți angajați; accentul se pune aici pe aspectele interpersonale, respectiv relațiile de colaborare între angajați; cuprinde trăsături precum: ajutor, altruism, participare socială, facilitator al comunicării în grup, spirit de cooperare. Nivelul individual de OCB constă în altruism, curtoazie, menținerea unui climat de încredere între angajați.

Nivelul organizațional al comportamentului este direcționat spre beneficiul organizației. Conștiințiozitatea, corectitudinea civică și spiritul sportiv sunt incluse în această categorie. De exemplu, printre comportamentele civice îndreptate spre organizație se numără: aderarea la normele

informale ce au ca scop meninerea ordinii în cadrul organizației (de exemplu, pauze mai scurte).

Comportamentele civice presupun sprijinul profesional sau ajutorul oferit colegilor, incluzând activități precum *helping behavior* în situații profesionale speciale, atunci când de exemplu colegul de muncă a absentat motivat un timp îndelungat de la locul de muncă. *Helping behavior* este necesar și în situația în care ajutorul este acordat colegilor care au sarcini de lucru dificile de rezolvat, desigur în conformitate cu pregătirea profesională.

Cercetările ale comportamentului civic organizațional au fost realizate vizând relația cu sindromul *burnout* (Shakeel et al, 2012), dar și în legătură cu implicațiile pe care le generează acest tip de comportament în mediul educațional (Bagheri, 2011), (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001).

Tendința de a asocia comportamentul civic organizațional cu emoțiile prestate de angajații la locul de muncă este o provocare de actualitate pentru cercetători. Cât de mult plămădește sau cinism dezvoltă un angajat prestator de comportament civic organizațional, în mod deosebit în organizațiile din România? Este o întrebare la care vom încerca să răspundem în cercetările viitoare. Evans, Goodman și Davis (2011, *apud* Paveloni și Virga, 2013) au realizat un studiu asupra comportamentelor civice-participative și cinismului organizațional, arătând că cinismul organizațional este corelat negativ cu comportamentele civice-participative și pozitiv cu comportamentele deviate.

## Studiu

Pornind de la importanța pe care o are această formă de comportament în cadrul organizațiilor din domeniul medical, am inițiat un studiu în anul 2014 prin care ne-am propus să identificăm structura comportamentului civic organizațional la nivel teoretic-conceptual, determinat de specificul cultural al organizațiilor economice-productive românești.

Comportamentului civic organizațional pentru angajații din spitale am evaluat utilizând un chestionar construit pe baza dimensiunilor (Podsakoff et al., 2000):

„Altruismul” manifestat de angajați la locul de muncă, respectiv ajutorul profesional pe care angajatul îl acordă colegilor potrivit pregătirii profesionale și cerințelor din fișa postului precum și încercarea de a preveni apariția tensiunilor, conflictelor în muncă (*helping behavior*);

„Fairplay-ul” exprimat de angajați, respectiv tendința de a tolera restricții mai mult sau mai puțin formale determinate de specificul muncii și mai ales de a menține o atitudine pozitivă.

„Loialitate” de care dau dovadă angajații față de organizația unde muncesc, exprimat în

comportamente de devotament, protejare și apărare împotriva actelor de sabotaj, furt sau alte comportamente neproductive.

„Conformismul organizațional” presupune nivelul de internalizare al normelor și regulilor instituționale și include gradul de conștientizare a necesității respectării lor, cu scopul meninerii sau creșterii eficienței organizaționale; în acest caz, am evaluat dorința angajaților de a respecta regulamentul de ordine interioară, chiar și în situația în care nu sunt urmăriți de ochii mai mult sau mai puțin severi ai șefului sau coordonatorului de echipă/proiect. Acestei dimensiuni i-am acordat o atenție deosebită în procesul de operaționalizare, când s-a realizat acest instrument (anul 2012, în faza de probă-pilot); atunci s-a obținut un număr mare de răspunsuri cu un nivel ridicat de sugestionabilitate din partea subiecților testați, tocmai prin natura problemei analizate, și anume comportamentul de a te prezenta corect la locul de muncă și oarecum relația indirectă cu sursele de autoritate din instituție. Din acest motiv am inclus în chestionar itemi care sunt grupați într-o dimensiune specifică intitulată „scala de minciună” și care măsoară tendința subiecților de a acorda răspunsuri dezirabile, cu scopul de a se pune într-o lumină cât mai favorabilă în fața evaluatorului.

„Inițiativa individuală” este analizată ca parte a comportamentului civic organizațional și presupune disponibilitatea angajaților de a dezvolta comportamente voluntare de inovație, perseverența cu entuziasm în îndeplinirea unor sarcini care solicită efort prelungit.

„Civismul” organizațional exprimat de angajații din spitale este următoarea dimensiune analizată și reprezintă un interes față de organizația angajatoare la un macro-nivel sau devotament față de organizație ca întreg exprimat prin:

- dorința de a participa activ la conducerea ei, potrivit calificării și responsabilităților profesionale;

- exprimarea părerilor despre strategia pe care ar trebui să o urmeze compania;

- monitorizarea mediului în vederea identificării amenințărilor și oportunităților, chiar și în sarcini repetitive, cotidiene;

- urmărirea interesului organizației, chiar cu costuri personale mari (Organ, 1988).

„Dezvoltarea personală” pe care angajații o resimt și reprezintă comportamente voluntare ale acestora îndreptate spre îmbogățirea propriilor cunoștințe, deprinderi și abilități; prin intermediul interviului semistrukturat și testului situațional de evaluare al comportamentului civic organizațional am evaluat următoarele comportamente:

- participare la lucrări, simpozioane, conferințe ce au ca temă parte din responsabilitățile profesionale;

- achiziția de cărți, articole, lucrări de specialitate din domeniul profesional;

- participare voluntar pe cost propriu la cursuri de specializare în ar sau str in tate.

Prin evaluarea comportamentului civic organiza ional din spital am ob inut urm toarele rezultate:

Din totalul lotului investigat în spital, 79 medici i 104 asistente medicale, mai mult de 50% din lot (N = 183) este reprezentat de o popula ie de gen feminin.

Variabila „studii” este format din: 60% subiec i cu studii superioare (medici reziden i, medici speciali ti sau medici generali ti). Cealalt propor ie, în valoare de 40% reprezint asisten i medicali i infirmierele.

În ceea ce prive te nivelul total de comportament civic organiza ional exprimat de angaja ii evalua i am ob inut o medie de 55 puncte, cu un minim de 40 puncte i un maxim de 70 puncte. Potrivit etalonul testului, punctajul minim de comportament civic organiza ional care poate fi exprimat de subiec ii testa i este de 21 puncte iar punctajul maxim în valoare de 78 puncte. În acest grup am înregistrat în peste 80% din cazuri un punctaj de peste 40 de puncte (scorul minim pentru acest grup); un scor de peste 55 puncte (media grupului) am înregistrat pentru 60 % dintre subiec ii evalua i. Comparativ cu media testului, media pe e antionul investigat este cu 5 puncte mai mare iar rezultatele ob inute sunt în propor ie de 65% peste medie. Prin analiza tabelului de frecven e am constatat o distribu ie asimetric pozitiv .

În leg tur cu distribu ia scorurilor pe cele apte dimensiuni ale comportamentului civic organiza ional am identificat urm toarele rezultate, prezentate mai jos.

În tabelul 1 din subcapitolul Anexe sunt redete mai multe aspecte ale comportamentului civic organiza ional declarat de angaja ii spitalului. Astfel, pentru toate cele apte subscale ale conceptului evaluat scorurile sunt peste scorul mediu al etalonului (4,5 puncte); a adar, am ob inut un scor de 7,5 puncte în cazul dimensiunii „altruism” (cu aproape 2 puncte mai mare fa de media etalonului) i un scor u or mai sc zut de 7,3 puncte în cazul dimensiunii „loialitate fa de organiza ie”.

La un punctaj de 7,1 se încadreaz dimensiunea „dezvoltare personal ”. „Conformismul” fa de normele i regulile organiza iei este situat la un scor de 6,68 puncte, cu mai mult de 2 puncte fa de scorul mediu din etalon.

„Ini iativa individual ” (6,6 puncte) este urmat de „civism” (6,4 puncte) iar „fairplay-ul” fa de organiza ie a ob inut un punctaj de 6,3 puncte.

În leg tur cu dimensiunile prezentate mai sus am constatat c media cea mai ridicat este la „altruism” iar media cea mai sc zut la „fairplay-

ul” pe care angaja ii îl manifest în grupul de munc i fa de organiza ia angajatoare.

Valoarea scorurilor la subdimensiunea „altruism”, raportat la num rul total de medici i asisten i medicali investiga i (N=183) se caracterizeaz prin urm toarele: o propor ie de aproximativ 85% din angaja i au ob inut la subdimensiunea „altruism” scoruri mai mari de 7 puncte, respectiv notele 7, 8 i 9. O propor ie de 40% au ob inut nota 7 (punctaj peste valoarea medie a etalonului), o propor ie de 20% au ob inut nota 8 iar nota 9 a fost ob inut de 25% din subiec ii investiga i, restul propor iei de 15% au ob inut valori mai mici de valoarea media (nota 7).

Analizând statistic corela iile dintre subscalele acestui instrument, pe popula ia investigat sau ob inut urm toarele valori semnificative ale coeficientului Pearson:

- corela ia cea mai mare am identificat-o între subdimensiunile „loialitate” i „altruism” (valoarea coeficientului Pearson este de .825 la un prag de semnifica ie de .00);

- celelalte corela ii semnificative sunt la un nivel mult mai sc zut; potrivit rezultatelor ob inute, cu cât „civismul” este mai ridicat, cu atât nivelul de fairplay fa de organiza ie este mai sc zut (valoarea coeficientului Pearson este  $r = -.392$  la un prag de semnifica ie de 0,04).

- o alt caracteristic a grupului este c gradul de fairplay al angaja iilor variaza în func ie de nivelul de loialitate pe care ace tia îl exprim fa de organiza ie ( $r = .598$  la un prag de semnifica ie de 0,00).

La un nivel mai sc zut se afl valorile coeficientului de corela ie Pearson pentru urm toarele dimensiuni:

- „conformism”-ul fa de normele organiza iei i „altruism”;

- „conformism” i „fairplay”;

Între „conformism” i „altruism” exist o covarian semnificativ (valoarea coeficientului Pearson este .382, la un prag de semnifica ie de 0.01); de asemenea, „conformismul” fa de regulile organiza iei se afl într-o corela ie pozitiv cu „fairplay-ul” exprimat de angaja i ( $r = .414$ ) la un prag de 0.08.

Analizând datele ob inute prin metoda corela iei nu s-au identificat corela ii semnificative între nivelul de comportament civic organiza ional exprimat de subiec i i „vârsta”, „genul” , experien a profesional (m surat în num rul de ani petrecu i în organiza ia respectiv ).

Rezultatele de la ANCOVA factorial , prin utilizarea testului Levene pentru verificarea omogenit ii varian ei între grupuri au ar tat urm toarele: testul Levene are un rezultat nesemnificativ, ca urmare accept m c varian a la nivelul grupurilor este omogen .

Vom încerca s evidenciem în continuare prin metoda analizei de covarian diferen ele dintre

grupuri cu eliminarea (controlul) efectului unuia sau mai multor variabile care se află în relație de covarianță cu variabilele dependente, în acest caz, subdimensiunile constructului „comportament civic organizațional”. Înainte de a efectua procedura statistică ANCOVA, baza de date a fost analizată sub aspectul valorilor excesive, datelor lipsă, normalității subgrupurilor, omogenității varianței și a regresiei.

Astfel, prin procedura SPSS ANCOVA s-au calculat raporturile F, pragurile de semnificație (p), coeficienții *eta p trat*, toate oferind informații despre semnificația efectelor principale și interacțiunilor dintre factori. Dacă interacțiunea dintre factori este semnificativă în ceea ce privește valorile variabilei dependente (în fiecare procedură câte o dimensiune a comportamentului civic organizațional), atunci (în conformitate cu procedeul statistic) nu se iau în considerare efectele principale ale fiecărui factor.

Putem constata (tabel 2 din anexe) că valoarea globală a raportului Fisher este supraunitară (1.127), ceea ce indică existența unei variații între scorurile subscalelor investigate.

Factorii principali („vârsta” și „studii”) nu au un efect semnificativ asupra variabilei dependente, în acest caz „altruismul” (sig. .703; sig. .795); s-a ales „altruismul” ca variabilă dependentă deoarece analizând scorurile brute pe grupul de angajați din spital s-a constatat că este subdimensiunea comportamentului civic organizațional cu cel mai mare punctaj (un procent de 85% au obținut scoruri brute peste nota 7).

Interacțiunea dintre variabilele „gen”, „vârsta”, „studii” nu prezintă un efect semnificativ asupra altruismului (variabilei dependente).

Valorile coeficientului *eta p trat* sunt sub nivelul de 0,50 puncte; acest punctaj indică un efect moderat nesemnificativ al factorilor principali (gen, vârstă, studii) asupra variabilei dependente (altruismul).

Rezultate asemănătoare s-au obținut și în cazul celorlalte subdimensiuni ale comportamentului civic organizațional, fapt care ne permite să concluzionăm că pe grupul de angajați din spitalul judeean investigat, nu există diferențe semnificative în exprimarea comportamentului civic organizațional (operationalizat pe subdimensiuni, în funcție de nivelul de studii, statutul profesional, vârsta sau genul angajaților).

## Discuții

În aceste condiții, se poate presupune că variațiile punctajelor obținute în exprimarea comportamentului civic organizațional depind de alți factori, cum ar fi dimensiunile ale sistemului de personalitate și procesele energetic-reglatorii (sistemul motivațional și/sau cel afectiv).

Prin dorința angajaților de a performa comportament civic organizațional, în organizație

întâlnim reducerea nevoii de a aloca resurse pentru activitățile de întreținere a climatului de grup; acesta este efectul natural al altruismului care duce la creșterea spiritului de echipă, coeziunii, moralității; dacă se realizează în mod natural, managerul nu trebuie să aloce fonduri suplimentare pentru pregătirea specialiștilor pentru astfel de activități.

OCB-ul manifestat de angajați intervine în coordonarea activităților membrilor echipelor între ele: un angajat care manifestă civism, prin participarea voluntară și activă la edinele legate de muncă ajută la efortul de coordonare între membrii echipei, ceea ce ar putea crește eficiența și eficacitatea grupului.

Prestarea de OCB crește capacitatea organizației de a presta cei mai buni angajați, deoarece altruismul poate crește moralul, coeziivitatea grupului, iar acest lucru ar putea duce la creșterea performanțelor și la ajutarea organizației în a-și reține pe cei mai buni. Manifestând *fair-play* și neavând plângeri legate de probleme foarte importante, angajații dau un exemplu pentru ceilalți și dezvoltă anumite loialități și angajament față de organizație, ceea ce ar duce la o mai bună menținere în organizație.

## Bibliografie

- [1] Bagheri, G., Matin H.Z., Amighi F. (2011) - The relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Of the Pedagogical Organizational Employees, Iranian Journal of Management Studies vol 4 nr. 2 pp53-62
- [2] DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11 (5), pp. 424-47.
- [3] Drucker, P. (1973). “Rolul conducerii în lumea modernă”, În P. Bațura (coord.) Probleme actuale ale conducerii întreprinderii. București: Editura Politică.
- [4] Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance. *Human Performance*, 24, 79-97.
- [5] Organ, D.W. (1988), Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- [6] Organ, D.W.; Konovsky, M. (1989), Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, nr. 74, pp. 157-164.
- [7] Organ, Dennis, W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*. Vol 10 (2): 85-97.
- [8] Paveloni A., Virga D., (2013) Impactul cinismului și a intențiilor etice asupra atitudinilor organizatorice: implicarea în

munca, satisfactia in munca si  
comportamentele civic-participative,  
Psihologia Resurselor Umane, vol 11, nr.2, pp  
28-45

- [9] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. (1997), The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research, *HumanPerformance*, nr. 10, pp. 133-151;
- [10] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B.; Bachrach, D.G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, nr. 26(3), pp. 513-565.
- [11] Podsakoff, Philip M, Ahearne, Michael, MacKenzie, Scott, B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol 82 (2): 262-270.
- [12] Shakeel Aslam Muhammad, Farhan Ahmad, Shamyala Anwar, 2012: Job Burnout and Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affective Commitment - *Journal of Basic and Applied Scientific Research* ., 2(8)8120-8129, 2012
- [13] T taru, F. i T taru, R. (2003) Sindromul soldatului devotat: comportamentul civic organiza ional. *Revista de psihologie organiza ional* . 3, 11-12.
- [14] Turnley, W. H., Feldman, D. C. (2003). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.



**Anexe**

*Tabelul 1 Distribuția scorurilor brute pe dimensiunile OCB*

OCB	Scor Total OCB	Med. Altruism	Media fairplay	Media loialit. org.	Media civism	Media ini iativa individ.	Media dezvolt. Personal	Media conformism
Media	55	7,5	6,3	7,3	6,4	6,6	7,1	6,7
Scor minim	40	5	4	4	3	5	6	4
Scor maxim	70	9	8	9	9	8	9	9
Scor minim etalon	21*	3	3	3	3	3	3	3
Scor maxim etalon	78*	9	9	9	9	9	9	9

Not :

(\*) Scorurile minim (21) și maxim (28) au fost obținute prin însumarea doar a celor apte subscale ale chestionarului de evaluare a comportamentului civic organizațional, fiind cea de-a opta subscala, intitulată „scala de minciună” care evaluează tendința subiecților de a acorda răspunsuri favorabile, a teptate de evaluator.

*Tabelul 2 Rezultatele raportului Fisher în cazul variabilei dependente ”altruism”*

Tests of Between-Subjects Effects  
Dependent Variable:altruism

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	46.475 <sup>a</sup>	33	1.408	1.127	.485	.861
Intercept	45.067	1	45.067	36.053	.001	.857
Gen	.000	0	.	.	.	.000
Varsta	.933	2	.467	.373	.703	.111
Studii	.092	1	.092	.074	.795	.012
gen * varsta * studii	11.546	8	1.443	1.155	.443	.606
Error	7.500	6	1.250			
Total	2289.000	40				
Corrected Total	53.975	39				

a. R Squared = .861 (Adjusted R Squared = .097)

