

## **Provocări manageriale și evoluția organizațiilor** **–Concluzii ale studiului –**

Studiul „Provocări manageriale și evoluția organizațiilor” a pornit de la dorința de a construi o imagine cât mai clară despre provocările și problemele pe care le întâlnesc managerii și organizațiile din Transilvania. Este primul dintr-o serie de cercetări, care vor avea loc anual, pentru a ajuta managerii și organizațiile din regiune în înțelegerea tendințelor actuale și viitoare ale locului de muncă modern.

Studiul a fost realizat de Danis Consulting în colaborare cu Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării din cadrul Universității Babeș Bolyai.

Datele au fost colectate în perioada iulie - august 2008 printr-un chestionar adresat managerilor din firme private, din diferite sectoare de activitate, din 15 județe din Transilvania. Numărul total de respondenți a fost de 128.

Schimbarea organizațională continuă să fie principalul atribut în economia românească, iar evoluția economiei globale prefigurează și pentru viitor o serie de schimbări greu de imaginat în acest moment. Organizațiile din regiune, deși majoritatea aflate în plin proces de transformare, cred despre ele că au atins sau chiar au depășit rezultatele așteptate pentru anul anterior. În același timp, cei mai mulți dintre respondenți consideră că nivelul de motivare al angajaților din organizație este mediu sau scăzut și pun problemele de lucru în echipă și stresul de la serviciu pe seama comunicării.

Una dintre marile probleme cu care se confruntă cele mai multe firme în această perioadă este legată de personal: calitatea scăzută a forței de muncă, dificultăți în atragerea și reținerea angajaților, eficiența scăzută la locul de muncă sau calitatea muncii.

### **Creșterea profitului și problemele de personal - cele mai mari provocări pentru organizații**

Cele mai importante provocări pentru organizații sunt legate de creșterea vânzărilor și a profitului (pentru 32,4% dintre respondenți) și de problemele de personal (calitatea forței de muncă, atragerea de angajați, reținerea angajaților pentru 31,8% dintre respondenți).

Schimbările prin care au trecut organizațiile în ultimul an sunt cu precădere schimbări strategice (de piață, produse, activitate), modificări la nivelul structurii sau funcțiilor din organizație (reorganizare), sau schimbări ale sistemelor și procedurilor. Un număr mai mic de respondenți relatează schimbări centrate pe abilitățile și atitudinile angajaților sau schimbări de cultură organizațională.

### **Reducerea costurilor și consolidarea afacerii de bază – reacții la provocările din mediul economic din ultimul an**

Întrebați cum a răspuns organizația la provocările din mediul economic din ultimul an, mai mult de jumătate dintre participanții la studiu au menționat adoptarea de strategii de reducere a costurilor (58,6% dintre respondenți); un segment aproape la fel de mare din respondenți consideră că organizația și-a centrat eforturile pe consolidarea afacerii de bază (57,8%).

### **Rezultate la nivelul sau peste nivelul așteptărilor pentru firmele din Transilvania**

Întrebați în ce măsură organizația pentru care lucrează și-a atins rezultatele așteptate în anul 2007, 62,5% dintre respondenți consideră că organizația a avut rezultate la nivelul așteptărilor, 17,2% peste nivelul așteptărilor și 20,3% consideră că organizația a avut rezultate sub nivelul așteptărilor.

### **Motivarea angajaților**

Întrebați despre nivelul de motivare al angajaților din organizație, doar 20% dintre respondenți îl consideră ridicat. Un segment mai redus, 13% dintre respondenți, consideră că gradul de motivare al angajaților din organizațiile din care provin este scăzut. Cum gradul de motivare este un bun indicator pentru nivelul și persistența efortului depus de oameni la locul de muncă, ponderea organizațiilor cu un grad ridicat de motivare în rândul angajaților pare a fi departe de ideal.

În firmele mai mici (cu până la 50 de angajați) gradul de motivare este perceput ca fiind mai ridicat decât în cazul firmelor mari (cu peste 250 de angajați), unde majoritatea respondenților percep gradul de motivare ca fiind mediu sau scăzut.

În industrie, raportat la restul sectoarelor de activitate, gradul de motivare al angajaților din organizație este mai scăzut (unul din cinci respondenți din industrie a evaluat gradul de motivare al angajaților ca fiind scăzut). Un grad ridicat de motivare este relatat de aproape o treime din respondenții din servicii și comerț.

Respondenții aflați în poziții de conducere înalte (de Director General) par a fi mai pozitivi în evaluarea gradului de motivare al angajaților, întrucât aproape o treime dintre aceștia îl consideră ridicat. Cei mai mulți dintre Directorii de Departament și dintre Manageri (ne referim prin termenul de Manageri la persoane care ocupă alte poziții de conducere decât cele de Director General sau Director de Departament), consideră nivelul de motivare al angajaților din firmă ca fiind mediu.

### **Factori motivatori și demotivatori**

Principalii factori care îi motivează pe respondenți la locul de muncă sunt: importanța muncii pe care o realizează, oportunitățile de dezvoltare și natura muncii. Salariul sau alte beneficii financiare a fost considerat de un număr mai mic de respondenți ca fiind foarte motivator poziționându-se astfel undeva la mijlocul ierarhiei pe care am construit-o pe baza răspunsurilor participanților la studiu.

În același timp, principalii factori demotivatori pentru respondenți la locul de muncă sunt: lipsa oportunităților de dezvoltare, stilul de conducere și birocrăția.

Se pare că programul de lucru flexibil și beneficiile nefinanciare ar putea fi aspecte valorizate mai mult de femei decât de bărbați. Birocrăția, lipsa oportunităților de dezvoltare și lipsa oportunităților de promovare se pare că îi afectează mai mult pe respondenții bărbați.

### **Eficiența scăzută a angajaților – principala problemă de personal**

Întrebați care au fost problemele de personal cu care s-au confruntat în ultimul an, cei mai mulți dintre respondenți au menționat eficiența scăzută (59,6%), urmată de fluctuația mare de personal (34,3%) și de calitatea scăzută a muncii (31,3%). Absenteismul, furturile sau grevele angajaților au fost menționate de un număr redus de respondenți.

### **Lucrul în echipă mai des întâlnit în firmele mari**

Întrebați cât reprezintă lucrul în echipă din activitatea proprie, cei mai mulți dintre respondenți au considerat că acesta ocupă între 50 și 75% din activități.

Se pare că lucrul în echipă are o pondere mai mare în activitățile respondenților din firme mari, față de respondenții din firme mici și în activitățile Directorilor Generali față de cele ale altor persoane cu funcții de conducere din organizație.

Cele mai des întâlnite probleme din cadrul echipelor românești sunt legate de lipsa feedback-ului între membrii echipei (pentru 48% dintre respondenți), lipsa de informare reciprocă (44%) și de nerespectarea termenelor limită (31%).

### **Lipsa informațiilor relevante sau întârzierea lor – cel mai mare factor de stres la locul de muncă**

Cei mai mari factori de stres la locul de muncă par a fi legați de lipsa informațiilor relevante sau întârzierea lor (menționat de 43% dintre respondenți), responsabilități crescute (30%) și jocurile de putere din organizație (25%).

Relațiile deficitare cu colegii și subordonații și stilul de conducere al șefului direct sunt factori de stres pentru un număr mai mic de respondenți. De asemenea, ritmul schimbărilor din organizație este rareori menționat ca factor de stres de către respondenți.

### **Etica – valorizată în organizație dar percepută de respondenți ca inexistentă în mediul de afaceri românesc**

Majoritatea respondenților (82,8%) consideră că etica este valorizată în propria organizație dar nu este valorizată în mediul de afaceri din România (80,4%).

Pe măsură ce coborâm în ierarhie, valorizarea eticii în organizația proprie este percepută ca atare de un număr mai mic de respondenți. Astfel, dacă 86% dintre cei care ocupă poziții de Director General consideră că etica este valorizată în mare sau foarte mare măsură în organizația lor, doar 71% dintre Manageri împărtășesc aceeași părere. Managerii par însă a avea o părere mai favorabilă cu privire la etica din mediul de afaceri din România, comparativ cu respondenții Director General și Director de Departament.

### **Departamentul de Resurse Umane: încă în tranziție de la „Birou de personal” către partener strategic pentru Conducere**

Principalele preocupări ale Departamentului de Resurse Umane sau ale funcțiunii de Resurse Umane din organizație sunt, pentru mai mult de jumătate dintre respondenți, angajările, salariile și evaluarea performanțelor. Programe mai complexe inițiate și conduse de Departamente de Resurse Umane sunt întâlnite cu precădere în firme mari.

Departamentul de Resurse Umane sau funcțiunea de Resurse Umane (în cazul firmelor mai mici, care nu au neapărat un departament de RU) este considerat de majoritatea respondenților ca având o credibilitate mare în fața angajaților și ca fiind un partener strategic pentru conducere.

În același timp, Departamentul de Resurse Umane este deseori văzut de respondenți ca fiind reactiv, așteptând solicitări din partea conducerii.

### **Organizațiile aderă la valori**

Pentru ca o organizație să își poată construi o existență durabilă, ar trebui să aibă la bază un set de principii esențiale (valori), împărtășite de membrii organizației, care ghidează comportamentele de zi cu zi ale angajaților și care stau de fapt la baza a ceea ce numim cultură organizațională.

78% dintre respondenți susțin că organizația în care lucrează are un set de valori declarate; mai puțin de un sfert dintre respondenți provin din organizații care nu au valori declarate.

Simpla existență a valorilor declarate nu este însă un indicator al unei culturi organizaționale stabile și unitare: valorile trebuie să fie cunoscute de angajați și, mai mult, angajații trebuie să creadă în ele. Dacă e să privim mai atent doar organizațiile în care respondenții susțin că există valori declarate, unul din cinci respondenți cred că valorile nu sunt cunoscute de angajați. De asemenea, mai mult de o treime dintre respondenți consideră că angajații nu cred în valorile firmei.

### **Stiluri de conducere**

Deși rezultate ale altor cercetări cu privire la stilul de conducere au arătat că în România este practicat și preferat un stil de conducere mai autoritar, rezultatele noastre înclină înspre stiluri de conducere mai orientate spre implicarea oamenilor (consultare, delegare).

Astfel, cel mai des folosit stil de conducere în organizațiile respondenților pare a fi cel Consultativ, urmat de stilul Delegare. Stilul mai autoritarist apare ca mai rar practicat în organizațiile respondenților, în timp ce stilul Convinge apare la un sfert dintre respondenți. Stilurile cele mai apreciate de angajați sunt, în perspectiva respondenților noștri, stilul Consultativ și stilul Delegare.

Întrucât aceste rezultate sunt de fapt auto-evaluări ale respondenților (ei reprezintă conducerea în organizațiile studiate), nu considerăm că ar contrazice rezultatele obținute de studiile anterioare cu privire la comportamentele manageriale practicate în România.

Raportul complet al cercetării, cu analize pe categorii de mărime, pe sectoare de activitate și, unde este cazul, pe categorii de respondenți, este disponibil pentru **20 Euro + TVA**. Vă putem trimite acest Raport în limba română, în format .pdf prin e-mail sau pe CD.

Pentru detalii vă rugăm să ne contactați la 0264-433.375 sau la [office@danis.ro](mailto:office@danis.ro).