

## Studiul Provocări manageriale și evoluția organizațiilor Ediția 2015

### I. Sinteza rezultatelor

**Studiul Anual**, realizat de către firma **Danis Consulting**, cu sprijinul Universității Babeș-Bolyai, prin **Facultatea Business**, este o cercetare ce urmărește viața organizațiilor din România. În această ediție, 156 persoane au răspuns chestionarului, ce cuprinde 24 de întrebări. Dintre participanți, 77,4% au *funcții de conducere de nivel înalt* în organizație (38,7% sunt directori generali sau patroni sau administratori, iar alți 38,7% sunt directori de departamente sau regionali).

Principalele **arii de interes** ale studiului din 2015 au fost:

- **Date despre organizație**
- **Mediul economic**
- **Aspecte din viața organizațiilor**
- **Conducere**
- **Date demografice despre participanți**

Comparativ cu anul trecut, rezultatele din această ediție indică faptul că relația organizațiilor cu **mediul economic** rămâne una dificilă, însă la un nivel mai redus. Mai precis, 57,7% dintre respondenți au perceput că mediul economic a avut o influență negativă asupra organizațiilor din care fac parte. Dintre aceștia, cei mai afectați sunt participanții din sectorul servicii (40%). În consecință, nu este surprinzător faptul că aproape jumătate dintre participanți (42,9%) consideră dezvoltarea de produse sau servicii noi principala provocare întâmpinată, alături de reducerea costurilor (semnificativă pentru 39,6% dintre participanți) și presiunea pentru creșterea vânzărilor (menționată de 32,8% dintre respondenți).

Pentru a face față provocărilor, organizațiile au adoptat diferite **strategii**: principalele sunt cele de reducere a costurilor (menționată de 53,6% dintre respondenți), respectiv de oferire de noi produse sau servicii (menționată de 53,6% dintre participanți) și de căutare de noi piețe de desfacere (menționată de 44,9% dintre participanți). Totodată, observăm că 60,9% dintre respondenți au avut rezultate la nivelul așteptărilor, procent similar cu cel de anul trecut (58,9%). Așadar, participanții au o imagine de ansamblu relativ pozitivă asupra organizației, în condițiile în care, comparativ cu anul trecut, mai puțini respondenți consideră că mediul extern a avut o influență negativă (57,7%, comparativ cu 76%).

În ceea ce privesc alte **aspecte relevante din viața organizațiilor**, studiul evidențiază discrepanțe între aprecierea mediului extern, în comparație cu a celui intern, al companiei. De exemplu, 57,6% au considerat că organizațiile similare lor acționează neetic într-o *oarecare* și în *mare măsură*. Pe de altă parte, 43,5% dintre participanți susțin că persoanele din conducerea companiilor în care lucrează sunt integre într-o *foarte mare măsură*, iar 38,4% că sunt autentice în *mare măsură*. Astfel, deși peste

jumătate dintre participanți consideră că valorizarea eticii este în scădere în domeniul propriu de activitate, aceștia apreciază că definiții pentru conducerea din compania în care lucrează sunt tocmai aspectele ce țin de integritate și de autenticitate.

Totodată, în această ediție am urmărit și diferite **caracteristici ale muncii în echipă** în cadrul organizațiilor din România. Următoarele elemente pozitive sunt percepute *în mare măsură*: disponibilitatea de împărtășire a informațiilor între membrii echipei (menționată de 50,3% dintre respondenți), confortul de a discuta despre ceea ce (mai) trebuie făcut (menționat de 55,6% dintre participanți) realizarea sarcinilor bine (exprimată de 63,1% dintre participanți) și finalizarea lor la timp (percepută de 56,3% dintre respondenți). Mai mult, participanții consideră că apar *în mică măsură* probleme în cadrul echipelor în care lucrează sau pe care le coordonează: nerespectarea termenelor limită (exprimată de 58,6% dintre participanți), neclaritatea privind atribuțiile (menționată de 61,6% dintre respondenți), conflictele interpersonale în cadrul echipelor (percepute de 47,3% dintre participanți), respectiv cele legate de sarcini (raportate de 48,8% dintre respondenți). Trebuie amintit, aici, faptul că, folosite în mod eficient, conflictele legate de sarcini pot avea un impact pozitiv semnificativ asupra rezultatelor echipei în anumite momente cheie, deoarece permit identificarea și explorarea unor perspective diferite, posibil inedite, care să confere valoare adăugată.

O altă arie de interes a studiului ține de **conducere**. Observăm că există o serie de nevoi de dezvoltare pentru conducere, diferite în funcție de fiecare nivel ierarhic. Pentru primul nivel, al *managementului de linie*, principalele caracteristici care merită a fi dezvoltate sunt: rezolvarea problemelor (menționată de 73,8% dintre respondenți), conducerea echipelor (menționată de 72,2% dintre respondenți), oferirea de feedback (menționată de 69,6% dintre respondenți). Pentru nivelul *managementului de mijloc – pe departament/ funcțiune*, merită îmbunătățite abilitățile ce țin de: conducerea ședințelor (menționată de 66,6% dintre respondenți), negocierea (menționată de 64,4% dintre respondenți), prezentările de impact (menționată de 61,5% dintre respondenți). Pentru nivelul *managementului de top*, merită dezvoltate: gândirea strategică (menționată de 80% dintre respondenți), prezentările de impact (menționate de 68,2% dintre respondenți), mentoratul (menționat de 67,7% dintre respondenți), respectiv deciziile manageriale (menționate de 66,2% dintre respondenți). Faptul că participanții au diferențiat aceste nevoi în funcție de fiecare nivel ierarhic arată importanța unei abordări integrative în acest sens, la nivelul întregii organizații, care să susțină dezvoltarea într-un mod coerent, funcțional pentru organizație în ansamblu (în așa fel încât fiecare nivel să se sprijine reciproc). Aceasta ține de o planificare strategică și de o viziune pe termen lung, devenind necesare pentru a face față mediului economic actual, care presupune flexibilitate și adaptare la schimbare.

De remarcat sunt și **factorii considerați foarte importanți pentru ca organizația să aibă succes** în mediul economic actual: cunoștințele și abilitățile managerilor și ale angajaților (menționate de 87,9% dintre respondenți), stabilirea de obiective pentru fiecare nivel al organizației și respectarea promisiunilor din partea managerilor (fiecare exprimată de 75,1% dintre participanți). *Foarte importante* sunt, de asemenea, și flexibilitatea și acceptarea schimbărilor, menționată de 73,6% dintre organizații, și o viziune și valori cunoscute de angajați, menționată de 62,4% dintre participanți. Chiar dacă tendința generală a răspunsurilor arată că nu există un singur element cheie, definitoriu pentru

obținerea succesului, ci, mai degrabă, atingerea rezultatelor depinde de efectul cumulat al mai multor tipuri de caracteristici ce reglează funcționarea organizațiilor, observăm că elementele cu ponderile cele mai mari acoperă aspecte legate de resursele umane și de management care pot și merită a fi dezvoltate pe termen lung.

Nu în ultimul rând, studiul identifică principalele aspecte care susțin motivația la locul de muncă, respectiv care constituie surse majore de stres profesional. **Motivatori foarte puternici** sunt: importanța muncii realizate (menționat de 76% dintre participanți), atingerea țintelor/ obiectivelor individuale (menționat de 67,5% dintre participanți), oportunitățile de dezvoltare (menționat de 58,9% dintre respondenți), respectiv veniturile (menționat de 47,8% dintre respondenți). Așadar, nevoia de sens în munca depusă, precum și nevoia de competență, manifestată prin atingerea obiectivelor individuale, reprezintă, pentru majoritatea participanților, factori mai semnificativi decât veniturile (pentru că banii, de la un anumit punct, nu mai cresc liniar motivația oamenilor). Pe de altă parte, lipsa sau întârzierea informațiilor relevante (45,3%), respectiv jocurile de putere din organizație (32,4%) reprezintă principalele **surse de stres** la locul de muncă. Alte surse importante de stres precizate în această ediție sunt: încărcarea cu munca (relevantă pentru 29,9% dintre participanți), responsabilitatea ridicată (semnificativă pentru 29% dintre respondenți), lipsa sprijinului din partea șefului direct și a colegilor (semnificativă pentru 22,2% dintre participanți).