

The background features a light gray gradient with a network of thin, flowing lines in gold and light gray. Scattered throughout are small, bright white particles that resemble stars or dust, creating a sense of depth and movement.

TREND

— EVOLUTION JOURNEY —

EVOLUTION JOURNEY

PROVOCĂRILE LIDERILOR DIN COMPANIILE ROMÂNEȘTI ÎN PERIOADA PANDEMIEI



STUDIUL A SURPRINS PRINCIPALELE PROVOCĂRI ALE LIDERILOR COMPANIILOR ROMÂNEȘTI ÎN PERIOADA DE CRIZĂ SANITARĂ, DUPĂ ÎNCHEIEREA STĂRII DE URGENȚĂ (IULIE – SEPTEMBRIE 2020):

01

Care sunt problemele cu care se confruntă liderii companiilor?

02

Ce așteptări au angajații de la managerii de top din organizații?

03

Cum a evoluat colaborarea și încrederea angajaților?

04

Ce temeri au angajații și cum sunt exprimate?

05

Ce abilități trebuie dezvoltate la nivelul liderilor?

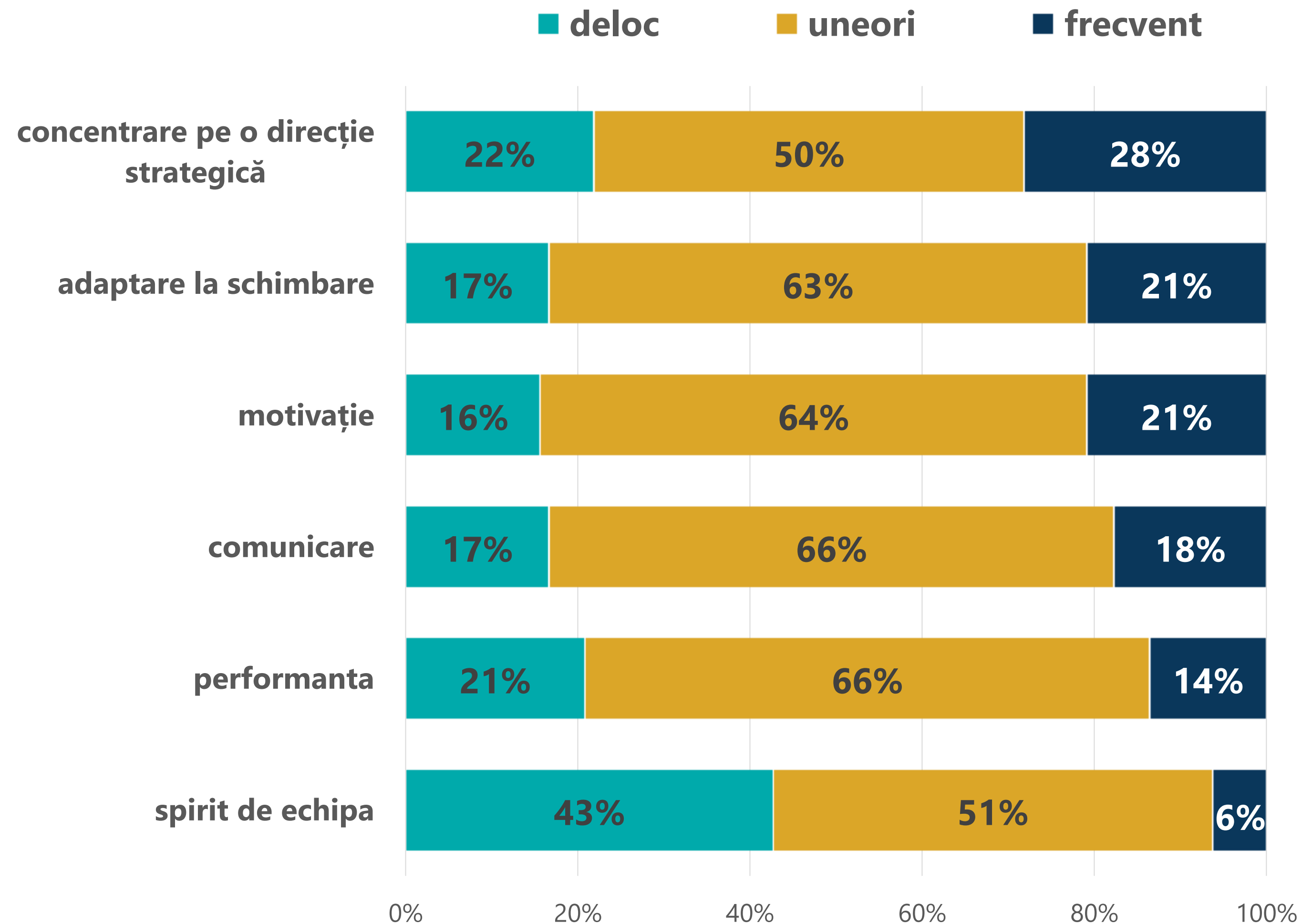
06

Ce obiceiuri trebuie schimbate la angajați și care sunt mai dificil de schimbat?

07

Ce oportunități de dezvoltare sunt identificate?

FRECVENȚA CATEGORIILOR DE PROBLEME ÎNTÂMPINATE DE LIDERI

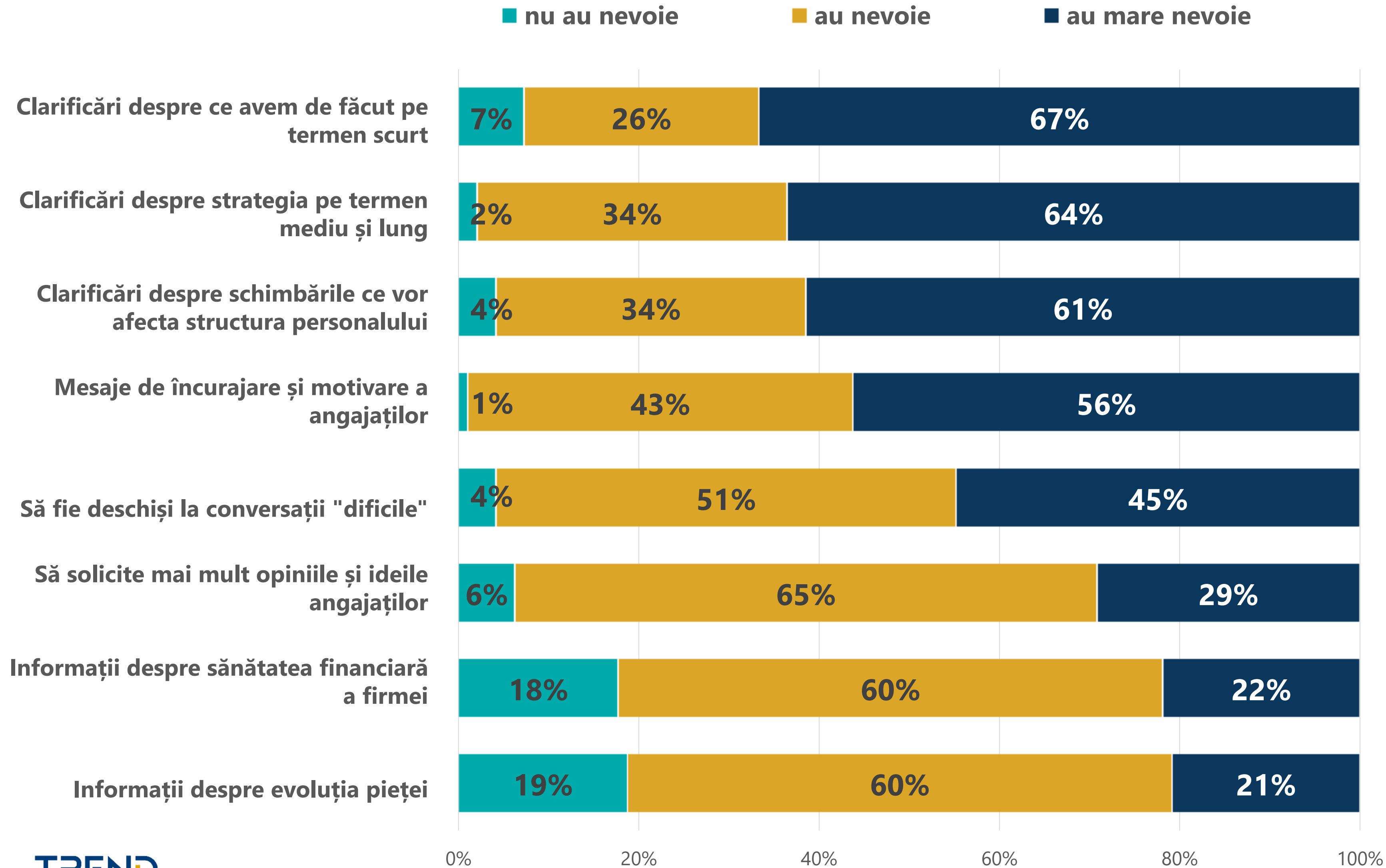


Concentrarea pe o direcție strategică este considerată cea mai frecventă problemă de către 24% dintre lideri, urmată de adaptarea la schimbare de către 21%.

Problemele legate de performanță și de spirit de echipă sunt considerate frecvente de doar 14 și respectiv 6% dintre respondenți.

Diferențe se constată în sectorul retail și FMCG unde problemele referitoare la adaptarea la schimbare sunt considerate cele mai frecvente (27%) iar cele de concentrare pe o direcție strategică sunt considerate frecvente în doar 9% din cazuri.

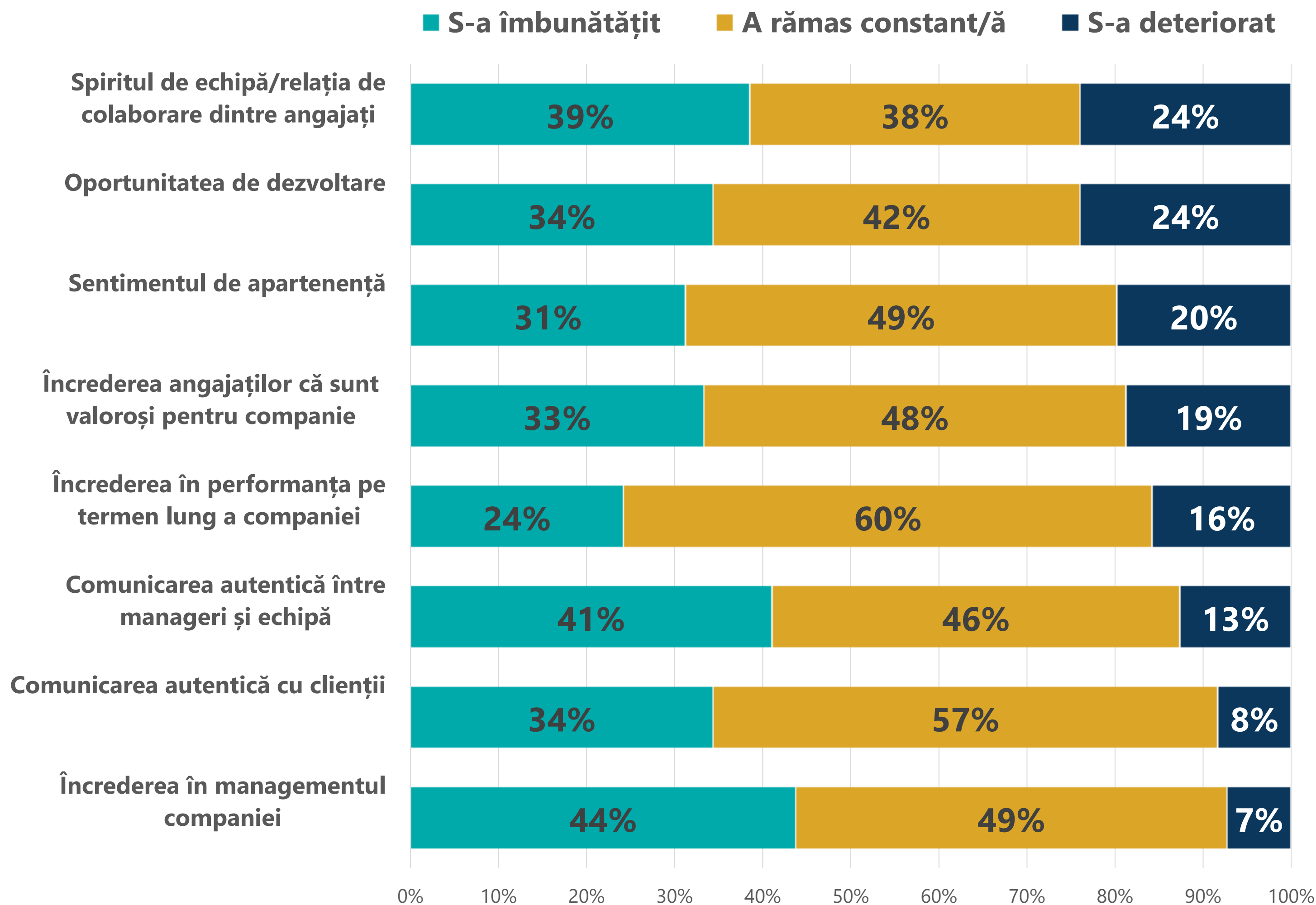
CE AȘTEPTĂRI AU ANGAJAȚII DIN PARTEA TOP MANAGEMENTULUI?



Clarificările despre ce este de făcut pe termen lung și pe termen scurt sunt considerate principalele nevoi de informare din partea angajaților.

O diferență semnificativă se regăsește în sectorul financiar bancar unde așteptările angajaților se referă cu precădere la clarificarea schimbărilor ce vor afecta structura de personal: 29% consideră că au nevoie și 71% consideră că au mare nevoie.

CUM A EVOLUAT COLABORAREA ȘI ÎNCREDEREA ANGAJAȚILOR?

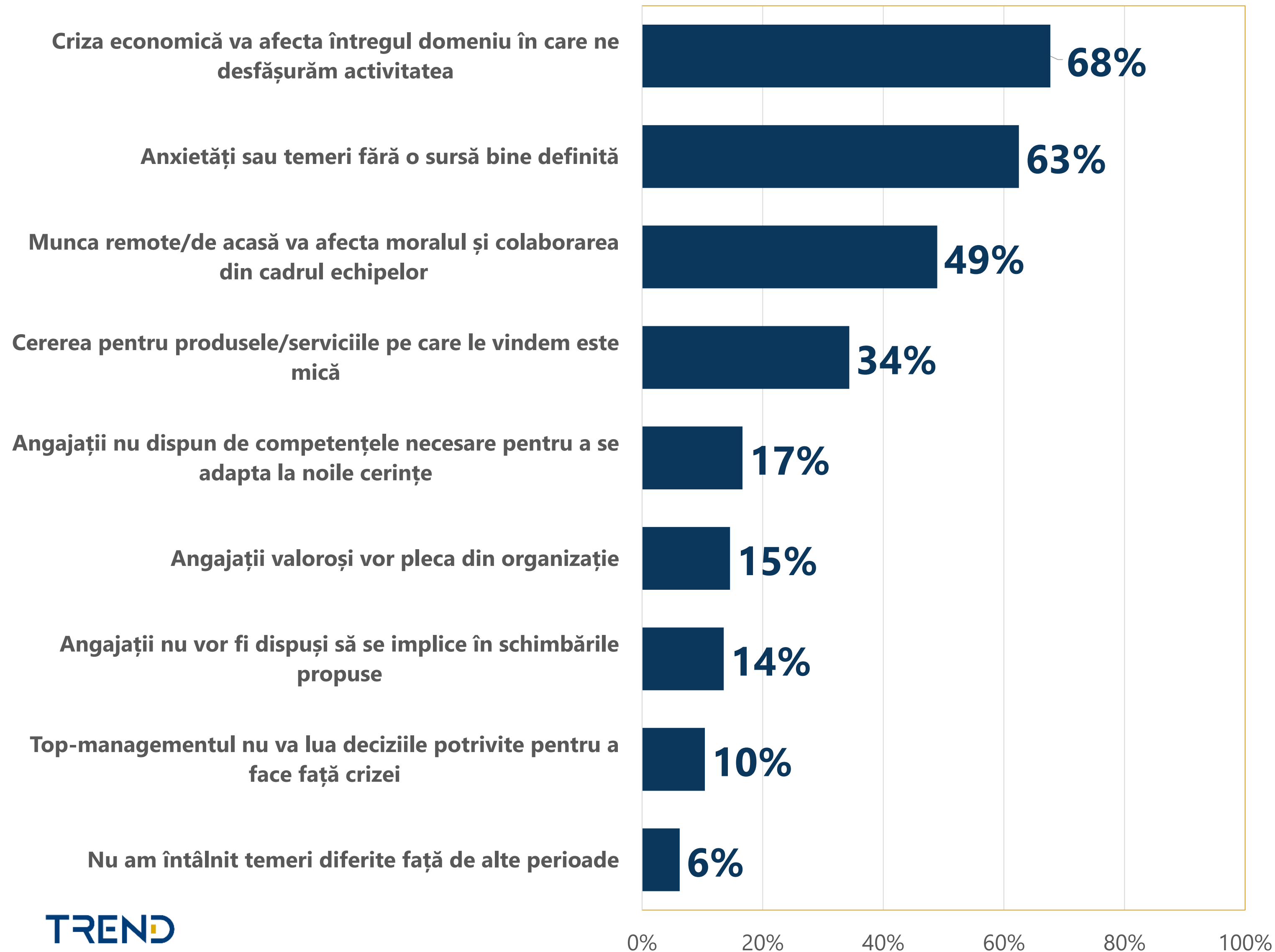


Relațiile de colaborare dintre angajați și oportunitățile de dezvoltare sunt considerate de către 24% dintre lideri ca fiind cele mai afectate aspecte ale climatului organizațional în perioada pandemiei. Pe de altă parte, încrederea în managementul companiei este considerată îmbunătățită de către 44% dintre respondenți.

Diferențele sunt mari în funcție de industrie. De exemplu, este considerată mai deteriorată:

- încrederea angajaților că sunt valoroși pentru companie – în domeniul auto (28%).
- comunicarea autentică cu clienții - în sectorul farmaceutic și sănătate (43%).
- oportunitățile de dezvoltare - în domeniul financiar bancar (43%)
- spiritul de echipă și sentimentul de apartenență - în industria tehnologie & IT (25%)
- Încrederea în performanța pe termen lung a companiei – în sectorul ospitalitate (80%)

CE TEMERI AI ÎNTÂLNIT LA OAMENII DIN ORGANIZAȚIA TA?



Faptul că întregul domeniu de activitate este afectat de criza sanitară este cea mai frecvent întâlnită temere (68%). Pe de altă parte, 63% dintre respondenți au identificat anxietăți și temeri fără o sursă bine definită.

Temerile că angajați valoroși vor pleca, că o parte a angajaților nu vor fi dispuși să aplice schimbările propuse sau că managerii nu vor lua deciziile potrivite sunt întâlnite la sub 15% dintre respondenți.

În sectorul tehnologie și IT se întâlnesc mai preponderent anxietăți fără o sursă bine definită și scăderea moralului din cauza muncii remote.

În domeniul ospitalității principală temere este scăderea cererii și modul în care criza afectează domeniul de activitate.

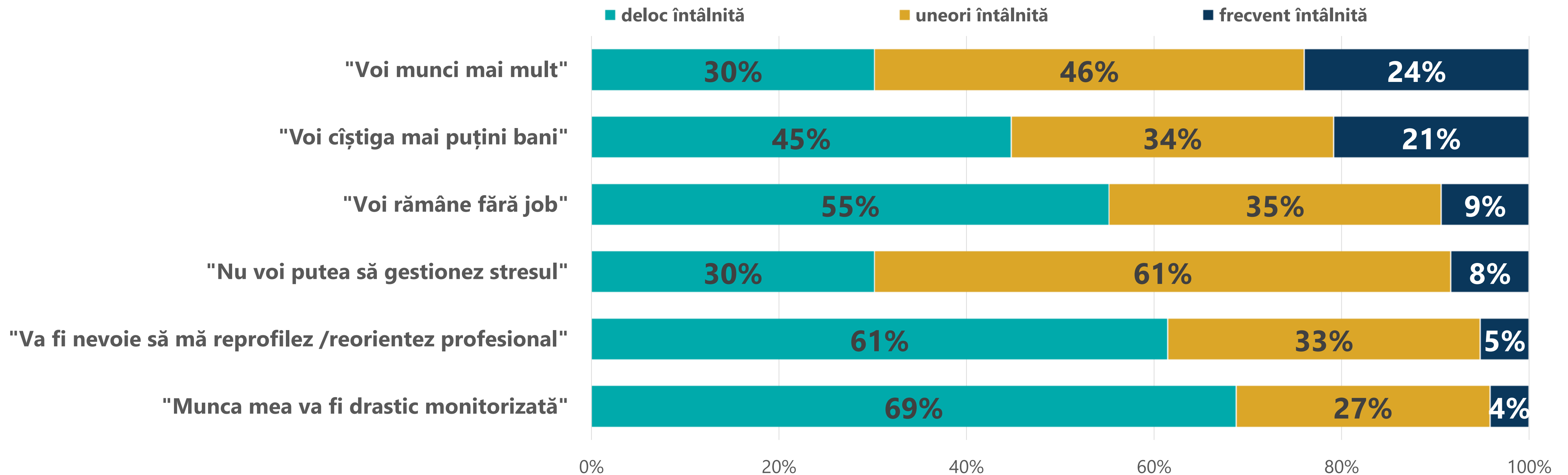
În domeniul retail, FMCG și financiar bancar – sunt mai frecvente temerile referitoare la modul în care criza afectează domeniul de activitate și anxietăți fără o sursă bine definită.

PRIN CE EXPRESII SUNT EXPRIMATE TEMERILE ANGAJAȚILOR?

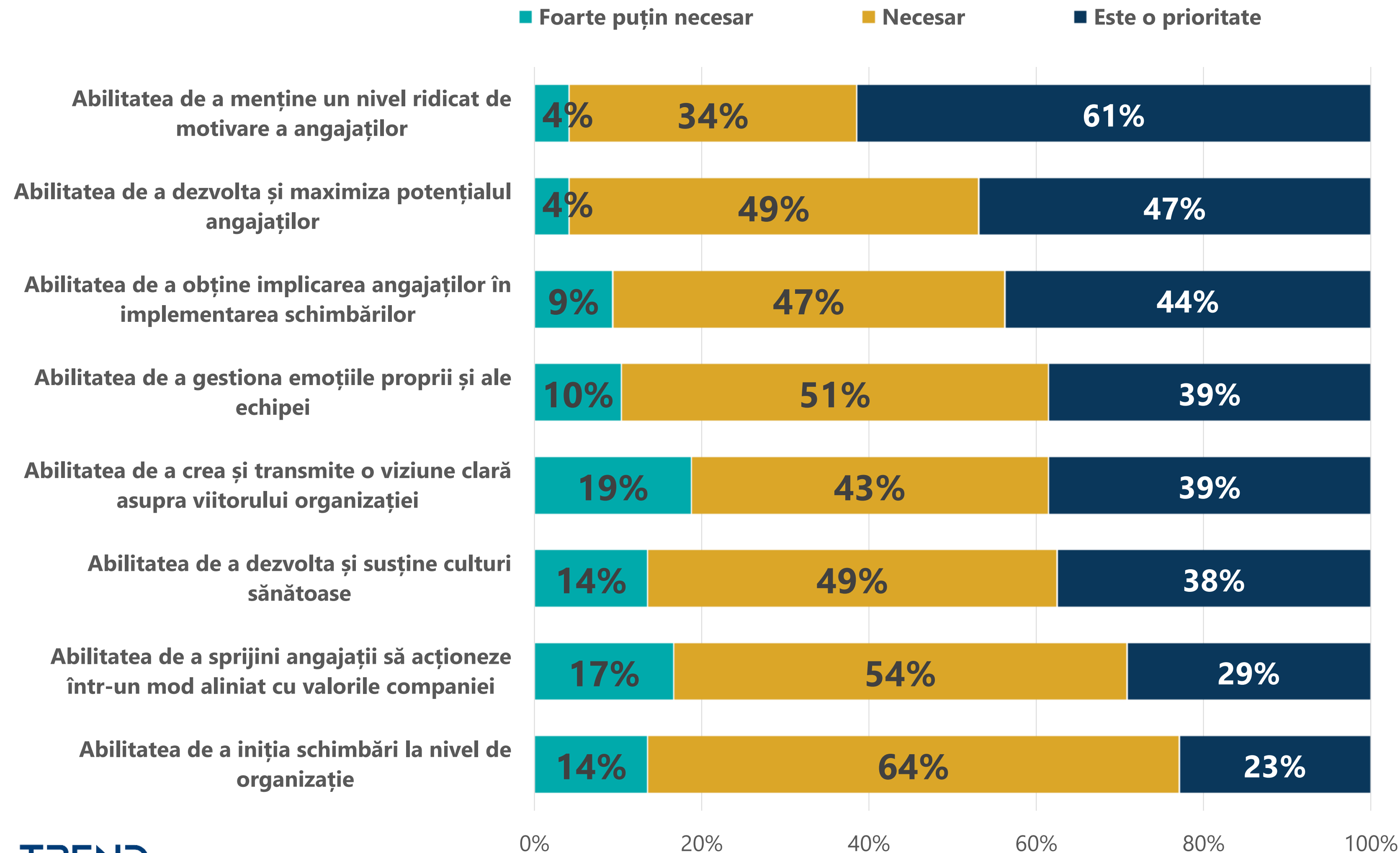
"Voi munci mai mult" și "voi câștiga mai puțin" – sunt temerile întâlnite uneori sau frecvent de 70% respectiv 55% dintre lideri. Temeri referitoare la gestionarea stresului au fost întâlnite de către 69% dintre respondenți.

În industriile: tehnologie & IT, financiar bancar și FMCG/retail sunt mult mai frecvent întâlnite temerile referitoare la gestionarea stresului.

În industriile farma / sănătate, ospitalitate – temerea principală este exprimată prin expresia "voi rămâne fără job"



CE ABILITĂȚI AR TREBUI SĂ DEZVOLTE LIDERII ORGANIZAȚIEI TALE ÎN PERIOADA URMĂTOARE?



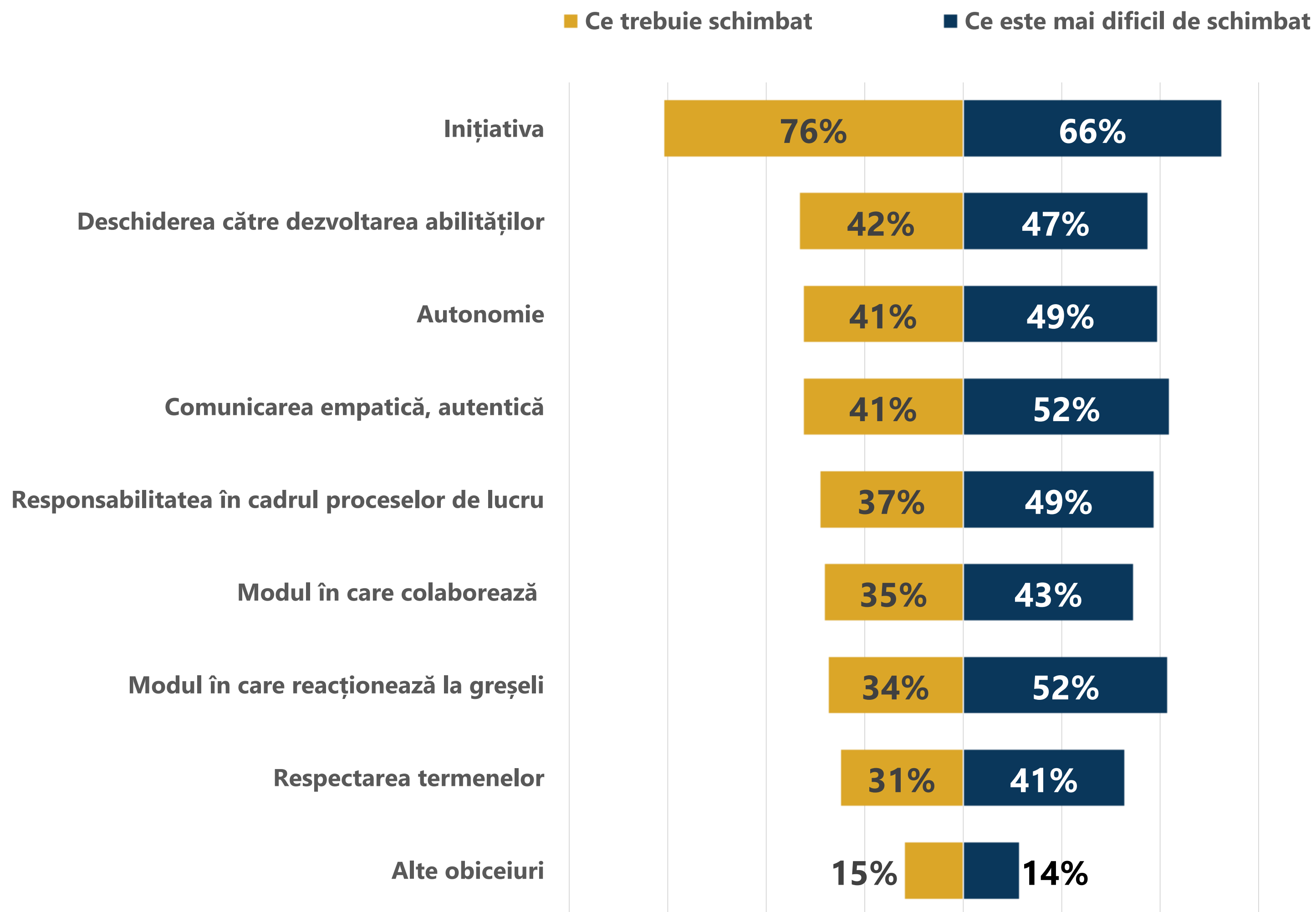
Abilitatea de a menține un nivel ridicat de motivare a angajaților este considerată prioritară de către 61% dintre liderii chestionați și necesară de către 34%.

Abilitatea de a dezvolta potențialul angajaților este considerată necesară sau prioritară de către 96% dintre lideri.

Nevoia de dezvoltare a abilității de a gestiona emoțiile proprii și ale echipei este considerată prioritară în domeniile: sănătate / farmaceutice și financiar bancar.

Comaniile cu peste 5000 de angajați consideră prioritare abilitățile de a dezvolta culturi organizaționale sănătoase

CE FEL DE OBICEIURI TREBUIE SCHIMBATE ȘI CÂT DE DIFICIL SUNT DE SCHIMBAT?



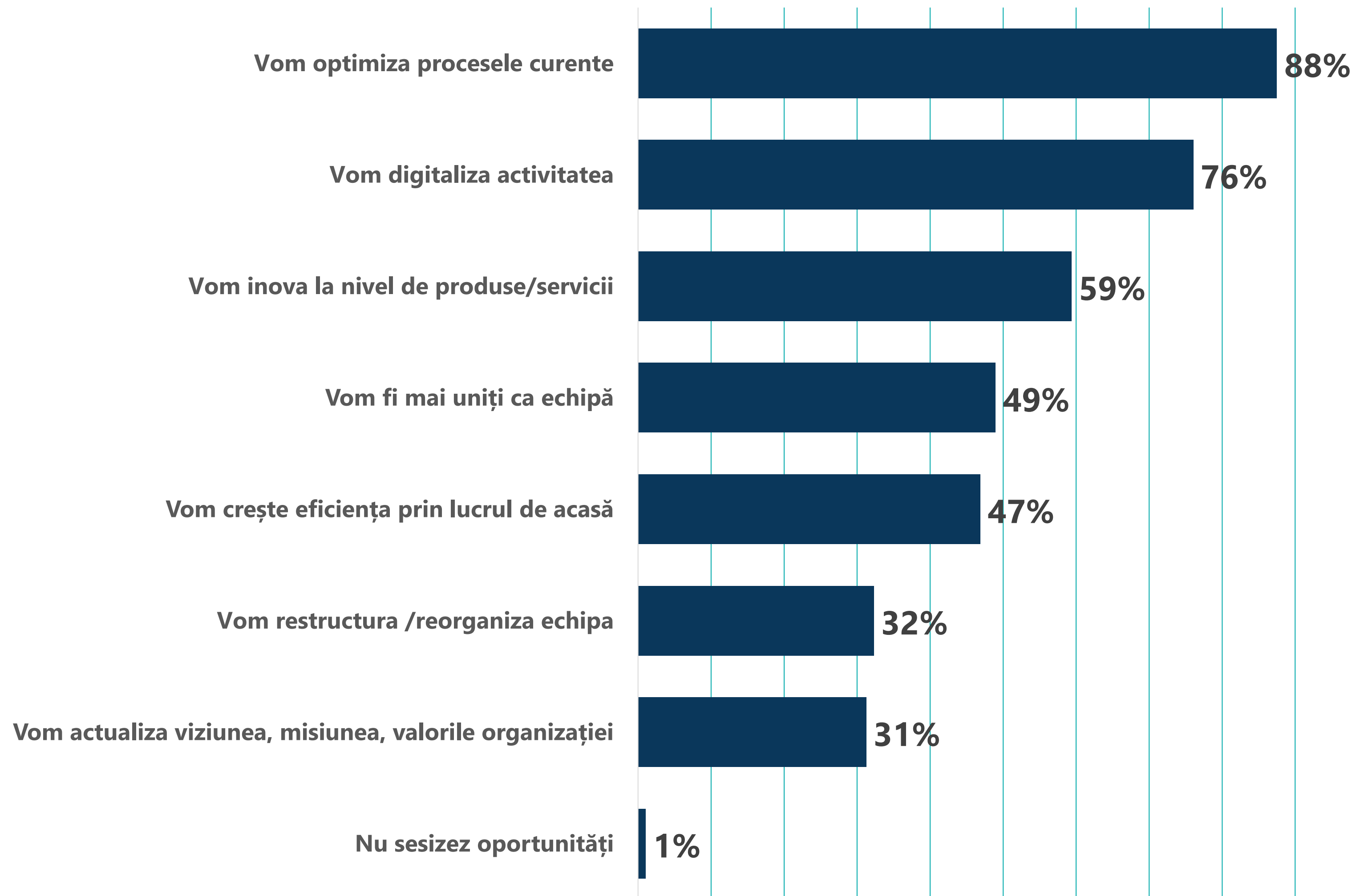
Dezvoltarea acelor obiceiuri ce țin de luarea inițiativei sunt considerate prioritare de către 76% dintre liderii chestionați. În același timp ele sunt considerate și cel mai greu de schimbat de către 66%.

Comunicarea empatică și reacția la greșeli sunt considerate și ele mai greu de schimbat (52%) și de o prioritate medie.

Inițiativa este considerată prioritară în toate industriile. În schimb a doua prioritate este foarte diferită în funcție de industrii:

- Autonomia în sectorul tehnologie & IT, ospitalitate și financiar bancar
- Modul de colaborare în retail și FMCG
- Deschiderea către dezvoltarea abilităților în industria auto
- Responsabilitatea în cadrul proceselor de lucru în industria farmaceutică și sănătate

CE OPORTUNITĂȚI SUNT IDENTIFICATE ÎN ACEASTĂ PERIOADĂ?



Optimizarea proceselor și digitalizarea activităților sunt identificate ca principale oportunități.

Inovarea la nivelul produselor și serviciilor este identificată ca și oportunitate de 59% dintre respondenți.

Schimbări radicale de restructurare, reorganizare, redefinire a misiunii și valorilor sunt identificate la o treime dintre respondenți.

Oportunități de creștere a eficienței prin lucru de acasă sunt identificate în sectorul farma și sănătate (85%) și tehnologie & IT (70%)

Inovarea la nivelul produselor și serviciilor este considerată oportunitatea principală în domeniul ospitalitate.

COLECTAREA ȘI SURSA DATELOR

Studiul a fost realizat în perioada **iulie – septembrie 2020** pe un eșantion alcătuit din **96 de lideri și manageri de top** din organizații românești, din următoarele domenii de activitate: Tehnologie/IT, Financiar – bancar, Sănătate, Auto, Ospitalitate, Retail (FMCG).

Dintre respondenți,

53 au fost din companii cu până la **500 de angajați**,

28 din companii cu un număr între **500 și 5000 de angajați** și

15 respondenți din companii cu peste **5000 de angajați**.

După cifra de afaceri, au fost 13 respondenți din companii cu cifră de afaceri de peste 100 milioane euro, 43 din companii cu CA între 10 și 100 de milioane euro, 25 respondenți din companii cu CA între 2 și 10 milioane euro și 15 respondenți din companii cu CA sub 2 milioane euro.

S-a folosit metoda chestionarului online, anonimizat, cu variante predefinite de răspuns, răspunsuri libere și ierarhizare după criteriul importanței.

Eșantionul de respondenți a fost constituit prin invitații de completare adresate direct către 200 de lideri din 65 de companii aflate în portofoliul Trend Consult.



CONCLUZII



PRIMA PROVOCARE A LIDERILOR

CONCENTRAREA PE O DIRECȚIE STRATEGICĂ

Principala problemă identificată de lideri o reprezintă: **concentrarea pe o direcție strategică în timp ce spiritul de echipă este cea mai puțin întâlnită problemă.**

Criza sanitară a afectat rapid modul în care se desfășoară activitățile în cadrul unei organizații și în mod implicit tot ce înseamnă strategie: de piață, de comunicare, de dezvoltare. Unele companii au intrat într-un stand-by așteptând un miracol sau cel puțin revenirea rapidă la starea de dinainte de criză. Pentru altele, schimbările au fost dure și imediate fără a lăsa timp de reorganizare și replanificare strategică – cum este cazul sectorului ospitalitate, turism și retail. Au fost și companii care au avut puterea de a se reinventa și a-și redefini strategia în ciuda faptului că toate variabilele predictibile pe care se fundamentează o direcție strategică au devenit incerte sau necunoscute. În acest moment, în privința direcției strategice, liderii au de rezolvat probleme cu mai multe variabile, mai multe necunoscute și cu mai multă incertitudine.

Problema spiritului de echipă este identificată ca fiind redusă din două motive:

În primul rând timpul scurt de la izbucnirea crizei nu a permis erodarea relațiilor și a colaborării. **În al doilea rând** în fața unei crize, a unei amenințări sau a unui pericol extern – în organizații se creează rapid așa numitul *esprit de corps* (spirit de corp) care funcționează ca niște anticorpii culturali generând mobilizare și neutralizând impactul amenințărilor. Totuși acest efect nu durează mult dacă nu este întreținut de anumite demersuri ale liderilor printre care și cel de clarificarea direcției strategice și a noilor roluri și misiuni ale angajaților în noua realitate.

A DOUA PROVOCARE A LIDERILOR – GESTIONAREA TEMERILOR ANGAJAȚILOR

Liderii se confruntă nu numai cu propriile temeri dar și cu cele ale angajaților. La nivel rațional angajații se tem că această criză va afecta domeniul de activitate. În același timp amenințarea sanitară și incertitudinea generalizată creează un cadru favorabil dezvoltării unei anxietăți cărora nu li se poate identifica o sursă rațională și o soluție sau un răspuns punctual din partea liderilor. Pur și simplu angajații devin temători și apelează mai ușor la scenarii negative în ciuda unui demers rațional al liderilor de a le prezenta evidențe contrare.

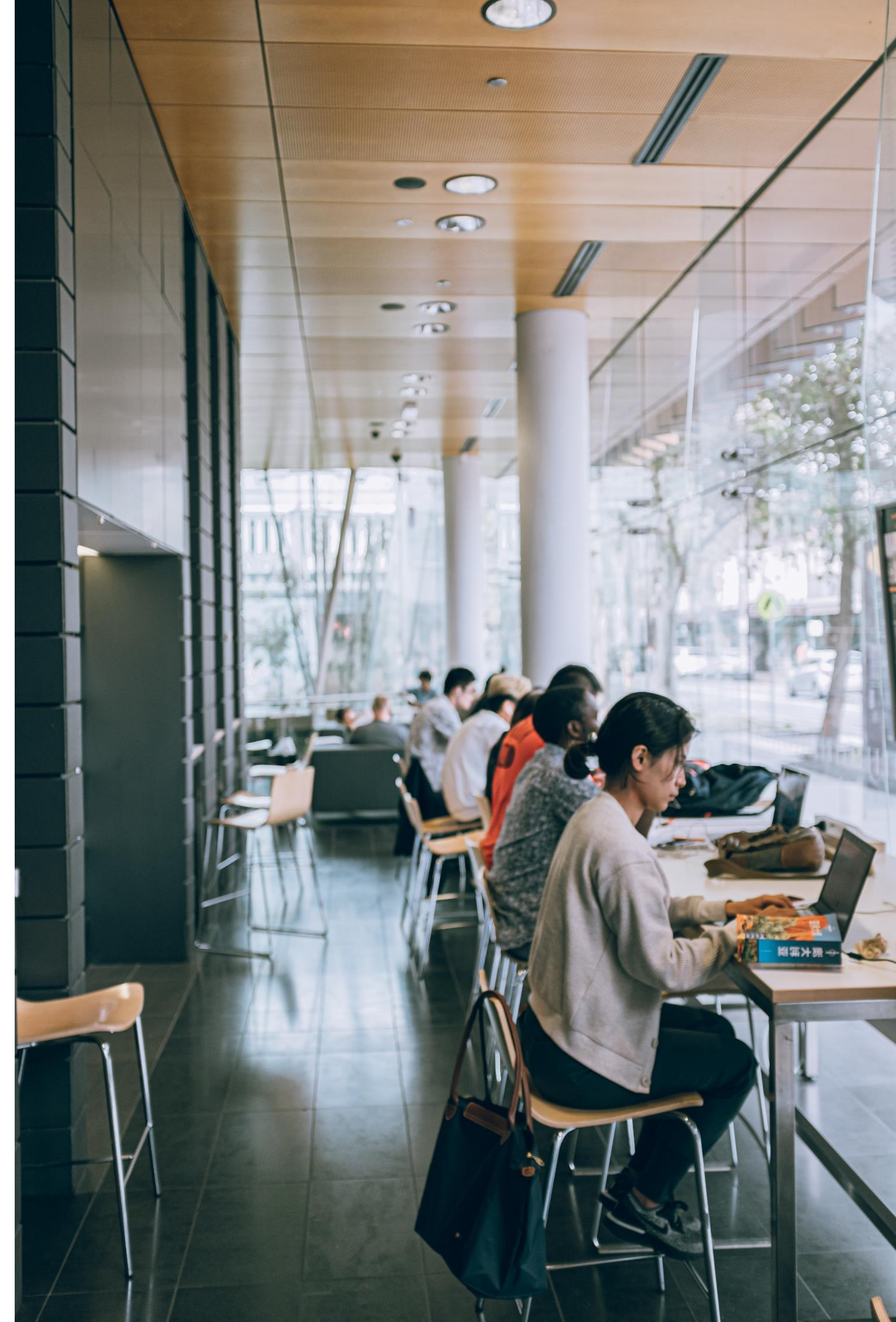
Exprimate, temerile se rezumă la: **“Voi fi nevoit să muncesc mai mult pe bani mai puțini”** și indiferent cât de reale sau nu sunt aceste temeri liderii trebuie să le gestioneze și să-i convingă pe angajați să lucreze cel puțin la același nivel de productivitate și dedicare.

Așteptarea concretă a angajaților din partea liderilor este să le spună **ce au de făcut pe termen scurt, mediu și lung dar și despre schimbările ce pot afecta structura personalului**. Astfel, sunt mult mai eficiente și cu un impact pozitiv asupra moralului acele demersuri ale liderilor de a comunica explicit și a solicita schimbări imediate și concrete de acțiune din partea fiecărui angajat în loc de a comunica generic că “totul va fi bine” iar deciziile și măsurile de schimbare să fie puse on-hold în așteptarea unor condiții mai predictibile.

A TREIA PROVOCARE A LIDERILOR — CE SCHIMBĂM?

În aceste situații de excepție în care trebuie să ofere direcție, claritate și răspunsuri pe care de multe ori nici ei nu le au, liderii și-ar dori angajați ideali care **să acționeze din proprie inițiativă**, să găsească singuri răspunsuri la problemele curente și să nu solicite ghidaj la tot pasul. Sigur că astfel de angajați nu pot fi formați cât ai bate din palme. Mai mult, metodele de dezvoltare sau bunele practici de leadership care formează angajații pentru a acționa din proprie inițiativă nu sunt bine-cunoscute de către lideri și din acest motiv ele sunt considerate **cel mai dificil de schimbat** (66%).

În ceea ce privește direcția schimbărilor lucrurile sunt mai bine definite, fiind identificate oportunitățile: **optimizarea proceselor curente, digitalizarea și inovarea la nivelul produselor și serviciilor.**



”AVANTAJUL CULTURAL” ȘI NEVOIA DE DEZVOLTARE A LIDERILOR

Cu excepția unor sectoare de activitate cum este industria ospitalității (turism) unde contextul este mult mai dramatic, putem observa totuși un optimism ponderat la nivelul liderilor.

De exemplu, liderii consideră că *încrederea angajaților în managementul companiei* s-a îmbunătățit (în 44% din cazuri), de asemenea *comunicarea autentică între manageri și echipă* (41%), inclusiv *încrederea angajaților că sunt valoroși pentru companie* a crescut (33%). Aceste percepții nu pot fi explicate doar prin fenomenul spiritului de corp care se formează în fața amenințărilor. Cel mai probabil aceste rezultate se datorează metodei de eșantionare a respondenților și anume, din companii care investesc în programe de dezvoltare a angajaților și în care ne așteptăm să regăsim mai degrabă culturi organizaționale constructive care au deja în ADN-ul organizației o anumită putere de a gestiona astfel de crize.

Pe de altă parte liderii consideră că ceea ce au de îmbunătățit sunt abilitățile lor de a menține angajații motivați și implicați, în ciuda contextului nefavorabil. Acest lucru este considerat necesar sau prioritar în 95% din cazuri. Acest lucru este surprinzător pentru că de regulă liderii declară în mod obișnuit că știu cum să își motiveze angajații, aceasta fiind o abilitate fundamentală de leadership, pe care puțini lideri recunosc că o au de îmbunătățit.

RECOMANDĂRI



Dacă pe termen imediat și scurt prioritatea este *concentrarea pe o direcție strategică*, pe termen lung *investiția în cultură* poate să fie soluția câștigătoare.

Chiar dacă erodarea relațiilor și a proceselor nu este vizibilă pe termen scurt, pe termen lung incertitudinile, lipsa interacțiunii directe și anxietățile descrise în răspunsuri vor genera o rearanjare a acestora pe termen mediu și lung. Răspunsul pe termen scurt la amenințarea externă, care generează spiritul de corp are o rază de acțiune limitată în timp și coeziunea se va degrada dacă amenințările la adresa organizației persistă.

Totodată există o temere semnificativă identificată în răspunsuri față de mediul nou în care ne găsim, mai exact oamenii se tem să muncească mai mult pe bani mai puțini. Acest scenariu este deja una reală în cazul a multor organizații, iar adresarea problemei, în lipsa resurselor, se poate face prin leadership și prin a pune accentul pe valorile care leagă echipa.

La amândouă probleme unul dintre răspunsurile cele mai eficiente este dezvoltarea culturii organizaționale și a conștientizării din partea liderilor a impactului personal asupra culturii.

În lipsa resurselor și într-un climat plin cu incertitudini, o accentuare a valorilor în care organizația crede, a ideilor care leagă oamenii este de cele mai multe ori soluția câștigătoare. Rolul liderului în acest context nu este doar ca să genereze și să comunice imaginea unei organizații în viitor, care nu există încă, dar și să arate, prin exemplul personal, valorile în jurul cărora această imagine din viitor va fi construită.

ORGANIZAȚII MAI DESCHISE – RĂSPUNS LA FRICILE GENERALIZATE

Liderii se confruntă nu numai cu temerile angajaților dar și cu propriile frici. Există temeri raționale, explicate și descrise în răspunsuri, dar și anxietăți fără o sursă bine definită. La nivel organizațional frica poate să devină contagioasă, mai ales dacă o parte din circumstanțele de care oamenii tind să se teme se și adevăresc. Într-un astfel de climat singura modalitate de a controla frica este o deschidere cât mai mare în transparență organizațională și în comunicare autentică. Fricile nu trebuie să fie tolerate sau ascunse ci scoase la lumina discuțiilor și adresate cât mai direct. Lipsa răspunsurilor și incertitudinea accentuează fricile, în timp ce o abordare deschisă, constructivă poate să reducă din ele.

Conform răspunsurilor 63% dintre respondenți indică existența unor anxietăți fără o sursă bine definită. Aceste sentimente nu pot fi combătute cu adresarea surselor generatoare, pentru că ele nu pot fi identificate. Fără aceste răspunsuri punctuale, soluția cea mai eficientă ar fi investiția în generarea încrederii la nivel de organizație, prin transparență și comunicare deschisă.

În momentul în care liderii au capacitatea de a explora și a arăta că și ei se confruntă cu temerile lor, în momentul în care există un mediu sigur de a aborda aceste subiecte fără frica de a fi judecați sau pedepsiți, gradul de anxietate în organizație se va reduce, iar șansa de a exista zvonuri nefondate, neconstructive scade.



Facebook.com/trendconsult



www.trendconsult.eu

MULTUMIM

Magor Csibi, Trend Consult Group
E-mail: magor.csibi@trendconsult.eu

Mobile: 0744 664 590