

ANTREPRENORIAL ȘI MANAGEMENT ÎN ÎNTRINDERI

*Cercetare cantitativă în rândul angajaților din
industrie, tehnologia informației și comunicațiilor,
servicii și turism*

Raport de cercetare realizat de The Gallup Organization Romania SRL pentru Ascendis Consulting SRL în cadrul proiectului „*Antreprenorial strategic și creștere în întreprinderile mici și mijlocii*” cofinanțat prin Fondul Social European – FSE și selectat în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 – POS DRU.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
EGALITĂȚII DE ȘANSE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



SC ASCENDIS CONSULTING SRL

Cuprins

| | |
|---|----|
| Introducere..... | 3 |
| Metodologia cercetării..... | 3 |
| Motivația angajatului | 5 |
| Percepția asupra succesului în afaceri | 9 |
| Percepția asupra evaluării performanțelor angajaților | 16 |
| Satisfacția față de locul de muncă | 23 |
| Formare profesională..... | 26 |
| Concluzii și recomandări..... | 30 |

Introducere

În cadrul proiectului „Antreprenoriat strategic și creștere în întreprinderile mici și mijlocii - Program de dezvoltare a competențelor antreprenoriale ale întreprinzătorilor, managerilor și angajaților din IMM-uri”, Ascendis a selectat Gallup Romania pentru a realiza un studiu sociologic pe tema antreprenoriatului și managementului din întreprinderile care activează în patru domenii de activitate economică: industrie prelucrătoare, tehnologia informației și comunicațiilor, servicii și turism.

Acest raport prezintă rezultatele unei cercetări cantitative realizată printr-un sondaj de opinie pe un eșantion național reprezentativ pentru populația de angajați din cele patru domenii de activitate. Întrebările din chestionarul aplicat angajaților au acoperit teme precum motivația angajatului, percepția acestuia asupra succesului în afaceri, evaluarea performanțelor angajaților, satisfacția față de locul de muncă și formarea și instruirea profesională

Metodologia cercetării

Universul cercetării a fost reprezentat de angajații din mediul urban care lucrează în următoarele patru domenii de activitate: industrie prelucrătoare, tehnologia informației și comunicațiilor, servicii și turism. În tabelul 1 sunt prezentate sub-domeniile de activitate incluse în fiecare din cele 4 domenii principale.

Tabel 1. Activitățile economice incluse în cele patru domenii de interes ale cercetării

| | |
|---|--|
| Industrie prelucrătoare: Industria alimentară, a băuturilor și tutunului; Industria produselor textile, articolelor de îmbrăcăminte și marochinarie); Prelucrarea lemnului, fabricarea de mobilă, celuloza și produse din hârtie; Edituri, poligrafie, reproducerea de înregistrări audio-video Prelucrarea țițeiului, cocsificarea cărbunelui, fabricarea de combustibili, tratamentul combustibililor nucleari; Fabricarea de substanțe și produse chimice (inclusiv vopsele, medicamente, detergenți, fibre și fire sintetice etc.); Fabricarea produselor din cauciuc și mase plastice; Fabricarea de materiale de construcții (ciment, var, produse de ceramică, sticlă, cărămizi etc); Industria metalurgică; Industria construcțiilor metalice; Industria de mașini, echipamente și aparate (inclusiv electrice, tehnică de calcul și de birou); Industria mijloacelor de transport (autovehicule, caroserii, piese și accesorii, nave, avioane, trenuri etc); Industrie electronică și de aparatură și instrumente medicale sau de precizie. | Tehnologia informației și comunicațiilor: Telecomunicații; Servicii de consultanță în domeniul echipamentelor de calcul, întreținerea și repararea calculatoarelor sau altor echipamente de birou; Activități de prelucrare informatică a datelor, baze de date; Editarea de programe software, consultanță și furnizarea de produse software, alte activități legate de informatică; Editarea de cărți, ziare, periodice, înregistrări audio-video; Producția și distribuția de filme cinematografice și video; Activități de radio, televiziune, agenții de presă. |
| Servicii: Servicii financiare și de asigurări; Tranzacții imobiliare Închirierea de mașini și echipamente; Cercetare-dezvoltare; Activități juridice, de contabilitate, consultanță în domeniul fiscal; Activități de arhitectură, inginerie și servicii de consultanță tehnică (inclusiv analize și testări); Publicitate; Selecția și plasarea forței de muncă; Activități de investigație și protecție a bunurilor și persoanelor, activități de întreținere și curățare a clădirilor; Alte activități de servicii prestate în principal întreprinderilor. | Turism: Hoteluri, tabere, campinguri și alte mijloace de cazare; Restaurante, cantine, alte unități de preparare a hranei; Activități ale agențiilor de voiaj și tur-operatorilor. |

Sondajul a fost realizat pe un eșantion național cu un volum de 1001 angajați, din care 403 lucrează în industrie, 194 în tehnologia informației și comunicațiilor, 200 în servicii și 204 în turism. Culegerea datelor a fost realizată prin interviuri telefonice asistate de computer (CATI).

Au fost utilizate două cadre independente de eșantionare a numerelor de telefon. Primul cadru a fost

reprezentat de cartea de telefoane din care au fost selectate și apelate 25077 de numere de telefon și care au asigurat baza de recrutare în principal a respondenților angajați în industrie și servicii, iar cel de-al doilea cadru a fost baza de date "Lista Firme" furnizată de Borg Design, din care au fost selectate 1100 de numere de telefon ale unor firme din domeniile TIC și turism selectate aleatoriu.

Selecția unităților primare de eșantionare a fost făcută aleatoriu. Eșantionul inițial de gospodării a fost stratificat în funcție de populația totală urbană a celor 8 regiuni de dezvoltare din România. Eșantionul a fost construit în două stadii.

Unitățile primare de selecție au fost în funcție de cadrul de eșantionare folosit gospodăria, respectiv firma. În cazul eșantionului rezidențial respondenții au fost selectați în baza unui screening menit să identifice persoanele eligibile, în timp ce în cazul eșantionului de firme respondenții au fost selectați pe baza unui criteriu aleatoriu (inițiala numelui de familie). În fiecare gospodărie în care locuiau persoane eligibile s-a realizat un singur interviu, în timp ce în cazul firmelor au fost realizate maxim 2 interviuri.

Tabel 2. Distribuția eșantionului final neponderat pe regiuni și domenii de activitate (interviuri realizate)

| Regiunea de dezvoltare | Domeniul de activitate | | | | |
|------------------------|------------------------|-----|----------|--------|-------|
| | Industrie | TIC | Servicii | Turism | Total |
| Nord-Est | 48 | 15 | 27 | 32 | 122 |
| Sud-Est | 54 | 23 | 20 | 26 | 123 |
| Sud | 64 | 19 | 27 | 19 | 129 |
| Sud-Vest | 30 | 16 | 13 | 11 | 70 |
| Vest | 53 | 14 | 23 | 26 | 116 |
| Nord-Vest | 46 | 23 | 28 | 29 | 126 |
| Centru | 64 | 28 | 25 | 34 | 151 |
| Bucuresti | 44 | 56 | 37 | 27 | 164 |
| Total | 403 | 194 | 200 | 204 | 1001 |

Rata de răspuns (RR1 conform metodologiei AAPOR) în cazul eșantionului rezidențial a fost de 6%, iar în cazul eșantionului de firme, rata de răspuns a fost de 14%.

Pentru eșantion total de 1001 angajați, eroarea de eșantionare este de +/- 3.1%, la un nivel de încredere de 95%. Pentru eșantionul de angajați din domeniul industriei eroarea de eșantionare este +/-5%, iar pentru eșantioanele de angajați din celelalte trei domenii eroarea de eșantionare este +/- 7%.

Rezultatele prezentate în acest raport au fost obținute prin ponderarea datelor în funcție de cele 8 regiuni de dezvoltare și cele 4 domenii de activitate vizate, pornind de la datele statistice furnizate de baza de date "Lista Firme".

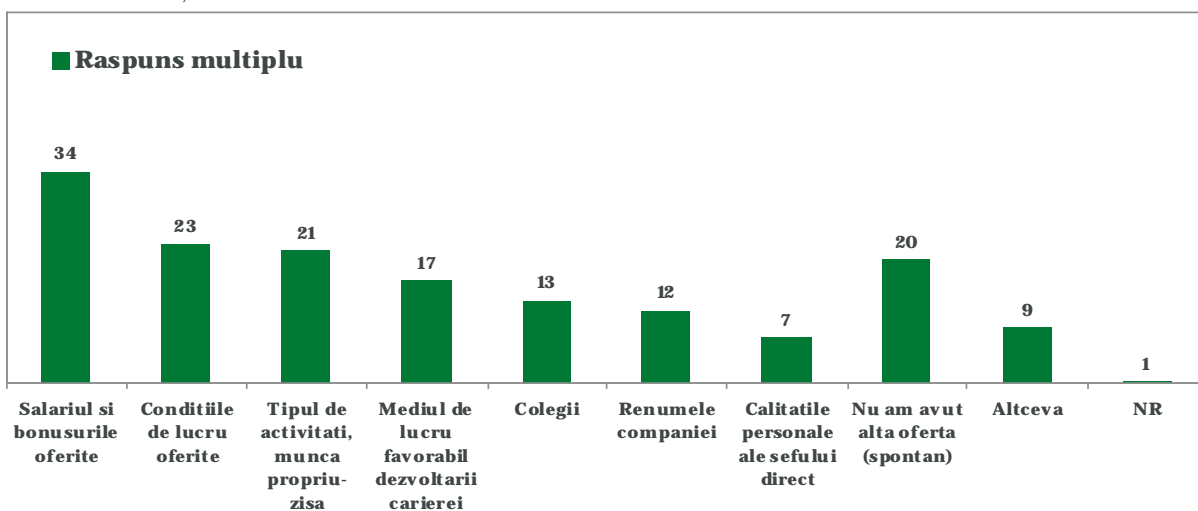
Motivația angajatului

Dincolo de satisfacerea nevoilor de subzistență și securitate, la nivel individual munca are o funcție importantă și în acoperirea nevoilor de ordin superior cum sunt cele legate de afiliere și statut și cele de autorealizare. Modul în care un loc de muncă reușește să satisfacă aceste nevoi ale angajaților determină în mare măsură comportamentele și performanțele acestora. Pe de altă parte însă, nu pot fi ignorați nici factorii structurali care țin de cererea și oferta de forță de muncă și gradul de pregătire profesională a acesteia.

În acest context, cercetarea s-a concentrat și asupra motivației angajatului, adică ce a contat pentru acesta atunci când a ales să lucreze pentru o companie, respectiv ce îl determină în prezent să rămână la compania pentru care lucrează.

După cum se poate observa din figura 1, cel mai frecvent motiv invocat de angajați în legătură cu alegerea de a lucra pentru actualul angajator este reprezentat de bani. 34% din angajații chestionați spun că au ales să lucreze pentru actuala lor companie datorită salariului și bonusurilor pe care le primesc. O a doua poziție în această ierarhie a motivațiilor este ocupată de condițiile de lucru și tipul de activități pe de o parte, iar pe de altă parte de lipsa altor oferte de muncă. Fiecare din aceste trei motive au fost menționate de aproximativ 1 din 5 angajați. Un al treilea motiv în ordinea invocării lui de către angajați constă în oportunitățile de dezvoltare a unei cariere profesionale.

Figura 1. Care au fost principalele două motive care v-au determinat să lucrați pentru această companie?



- Angajații din domeniul industriei ca și cei din servicii menționează mai frecvent banii ca motiv de alegere a angajatorului actual, decât cei din celelalte două domenii. Pentru cei din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor și cei din turism motivația la angajare pare să fie o combinație între oportunitățile de carieră, bani, condiții de muncă și tipul de activități desfășurate, în timp ce pentru cei din domeniul serviciilor motivația este o combinație între bani și sarcinile presupuse de respectivul loc de muncă. Lipsa altor oferte de muncă este menționată mult mai frecvent de cei din domeniul industriei, decât de angajații din celelalte domenii.

- Există, după cum era și de așteptat, diferențe în ce privește frecvența invocării anumitor motive funcție de categoria ocupațională. Angajații clasificabili în categoria "gulerelor albe" (incluzând aici managerii și specialiștii cu studii superioare) au invocat într-o proporție mult mai mare oportunitățile pentru carieră ca motiv de alegere a actualului angajator. Astfel 29% din categoria gulerelor albe au invocat acest motiv, în timp ce în cazul gulerelor albastre ponderea celor care menționează acest motiv este de doar 9%. În cazul celor din categoria gulerelor albastre este mult mai probabil să menționeze lipsa altor oferte de locuri de muncă ca motiv al alegerii făcute – 28% dintre aceștia menționează acest motiv, în timp ce în categoria gulerelor albastre motivul este invocat de doar 8%.
- Mărimea firmelor în termeni de număr de angajați reprezintă de asemenea un factor care diferențiază între angajați în ce privește motivele pentru care au ales să lucreze pentru actuala companie. Cei care lucrează în firme cu până la 10 angajați tind să menționeze într-o pondere semnificativ mai mare tipul de activități pe care le desfășoară ca principal motiv pentru care au ales respectiva firmă (29% din angajați din micro-întreprinderi), în timp ce angajații din firmele mici (11-49 de angajați) menționează banii ca principal motiv într-o proporție semnificativ mai mare (40%). Angajații din firmele mari (peste 250 de angajați) tind într-o măsură mai mare să invoce prestigiul companiei ca motiv de angajare (21%) comparativ cu cei din firmele mici și mijlocii (8-10%). Motivele celor angajați în firme mijlocii au o distribuție foarte apropiată de cea pe total eșantion.
- Genul angajaților nu este un determinant semnificativ al motivelor invocate. În schimb nivelul de educație, după cum era și de așteptat, diferențiază puternic între angajați în ce privește motivația alegerii actualului angajator. 52% dintre angajații cu nivel redus de educație (maxim școală generală) au menționat lipsa altor oferte de muncă ca principal motiv de angajare la actualul loc de muncă, în timp ce procentajul celor cu studii superioare care menționează acest motiv este de 23%.

În figura 2 este prezentată distribuția la nivelul eșantionului total de angajați a motivelor pentru care aceștia continuă să lucreze la actualul loc de muncă. Cele mai frecvente motive invocate sunt lipsa altor oferte de muncă – menționat de 1 din 3 angajați - și banii – menționat de 29% dintre cei chestionați. Cele mai rar invocate motive sunt, pe de o parte, calitățile personale ale șefului direct, iar pe de altă parte renumele companiei, ambele motive fiind menționate fiecare de câte 9% dintre cei cuprinși în studiu.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
EGALITĂȚII DE ȘANSE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



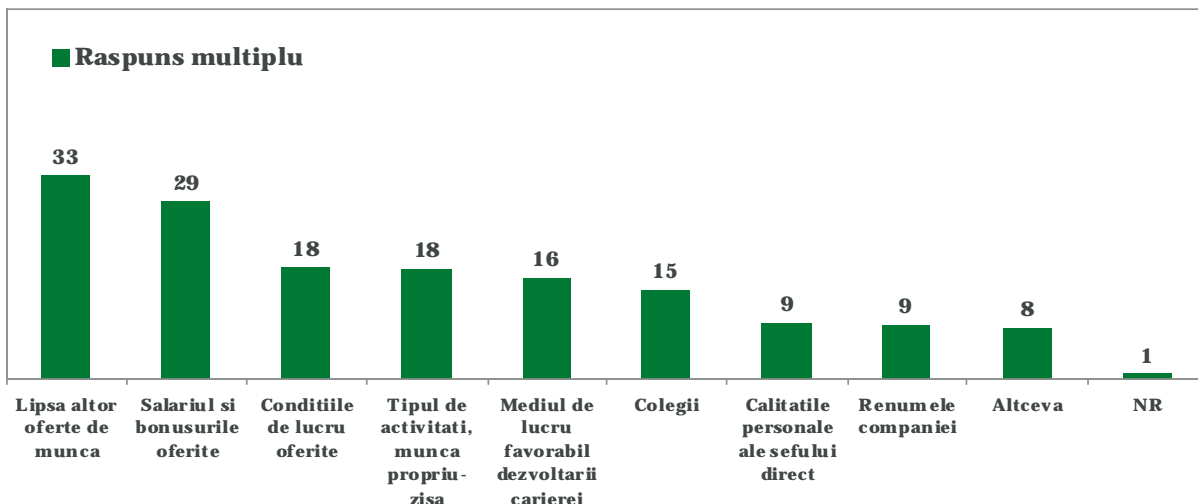
INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



ASCENDIS

EXPERIENȚĂ. VIZIUNE. REZULTATE.
SC ASCENDIS CONSULTING SRL

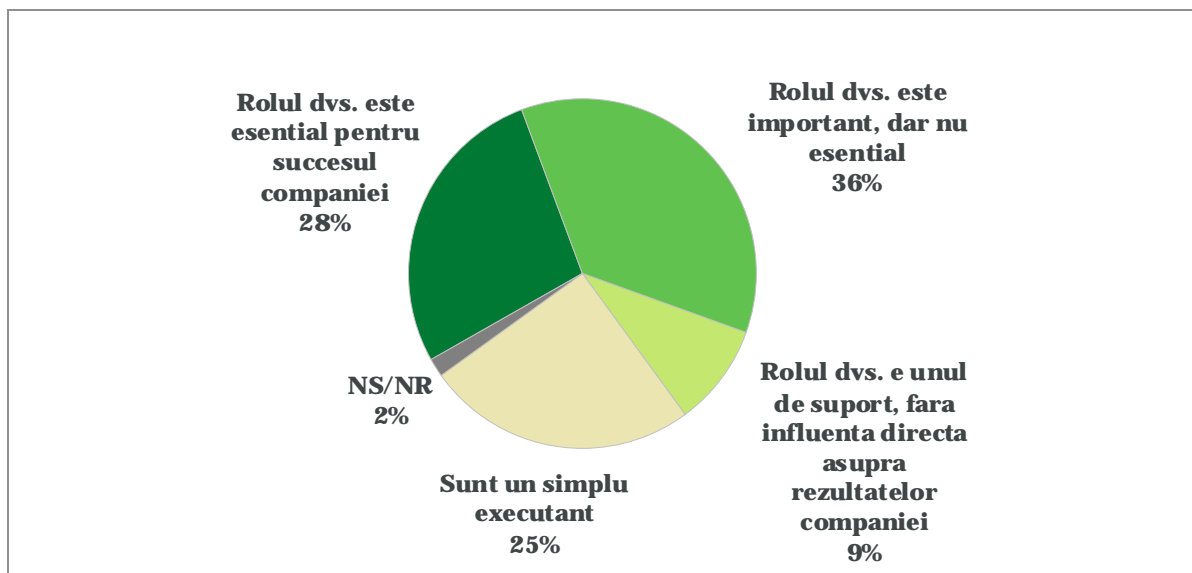
Figura 2. În acest moment, care sunt principalele două motive care vă determină să lucrați în continuare pentru această companie?



- Lipsa altor oferte de muncă este cel mai frecvent invocată de angajații din industrie. Pentru cei din domeniul TIC cele mai importante motive sunt banii și cariera, pentru cei din servicii banii și tipul de activități desfășurate, în timp ce pentru angajații din domeniul turismului motivația este reprezentată de o combinație între oportunitățile unei cariere, munca propriu-zisă, colegi și condițiile de lucru.
- Angajații din categoria gulerelor albastre tind să motiveze continuitatea la actualul loc de muncă prin lipsa altor oferte de muncă (motiv invocat de 43% dintre acești angajați), în timp ce în cazul gulerelor albe continuitatea tinde să fie motivată prin oportunitățile de dezvoltare a carierei și prin sarcinile pe care le îndeplinesc (fiecare dintre aceste două motive este invocat de câte 28% dintre angajații din această categorie).

Auto-evaluarea importanței rolului pe care fiecare angajat îl joacă în cadrul unei companii este un indicator indirect atât al performanțelor angajatului, cât și a gradului de implicare a acestuia la locul de muncă. Rezultatele sondajului indică o grupare aproape uniformă a angajaților în trei categorii în funcție de percepția asupra propriei importanțe: 28% se consideră esențiali pentru succesul companiei pentru care lucrează, 36% se consideră importanți, dar nu esențiali, în timp ce 34% se auto-definesc ca fiind simpli executanți sau cu rol de suport, considerând că nu au o influență directă asupra rezultatelor firmei.

Figura 3. Cum ați descrie rolul pe care îl aveți în cadrul firmei pentru care lucrați?



- 39% dintre angajații din categoria gulerelor albe, respectiv 36% dintre gulerile gri își definesc rolul în cadrul companiilor ca fiind esențial pentru succesul acestora, în timp ce ponderea gulerelor albastre care au aceeași percepție este de doar 19%.
- Vechimea în muncă nu pare să aibă vreo influență asupra auto-evaluării rolului angajaților.
- Angajații din firmele cu cel mult 10 angajați tind într-o proporție semnificativ mai mare să se perceapă ca esențiali pentru succesul firmei lor comparativ cu angajații din firmele medii și mari.
- Femeile își definesc într-o proporție mai mare rolul ca fiind unul de execuție/suport, fără influență directă asupra rezultatelor companiilor pentru care lucrează.
- Datele arată că auto-evaluarea rolului în cadrul firmei se asociază direct cu implicarea în găsirea de soluții/idei noi de îmbunătățire a produselor/serviciilor oferite sau a proceselor organizaționale. 84% din cei care-și definesc rolul ca esențial au furnizat astfel de idei de îmbunătățire, în timp ce doar 47% dintre cei care se percep ca simpli executanți au venit vreodată cu asemenea idei.
- Nu în ultimul rând auto-evaluarea importanței propriului rol este într-o relație directă cu satisfacția față de locul de muncă, cei care se percep ca "esențiali" tinzând să fie mai satisfăcuți, în timp ce "simpli executanții" tind să fie mai nemulțumiți.

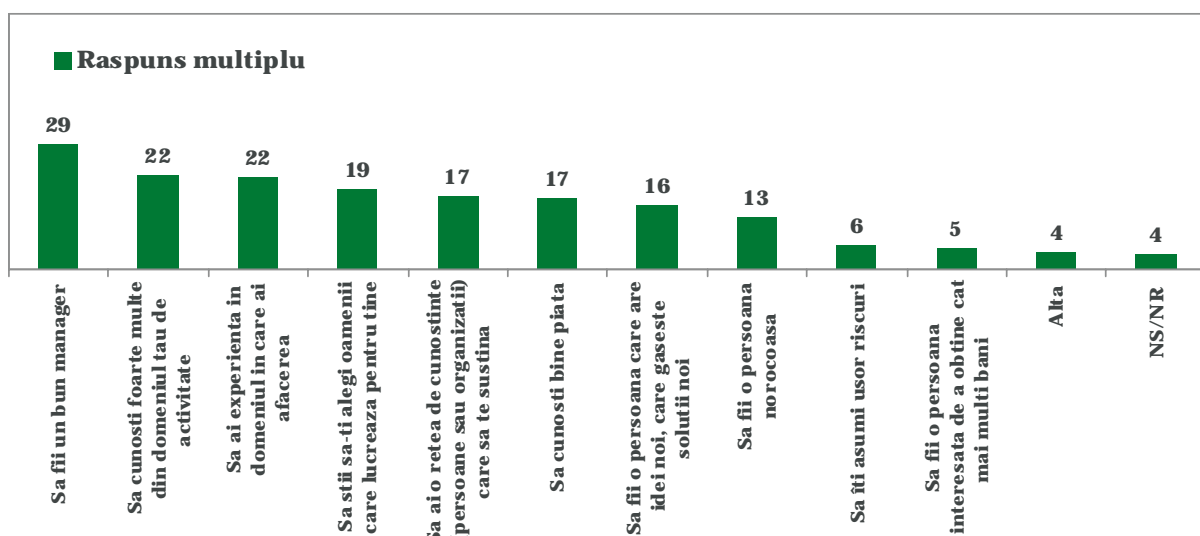
Percepția asupra succesului în afaceri

Din perspectiva angajaților, succesul în afaceri este condiționat în principal de doi factori: competențele manageriale și competențele profesionale, înțelegând prin acestea din urmă cunoașterea domeniului de activitate, în special în baza experienței.

Inovația, cunoașterea pieței și accesul la rețele sociale de suport sunt din perspectiva majorității angajaților factori secundari care determină succesul în afaceri.

Asumarea de riscuri și dorința de acumulare sunt considerate de o mică minoritate ca fiind condiții importante pentru a avea succes în afaceri

Figura 4. În prezent, în România, care sunt cele mai importante două condiții pentru a avea succes în afaceri?



- Angajații din domeniul TIC apreciază într-o proporție semnificativ mai mare decât cei din celelalte domenii că succesul în afaceri este condiționat într-o măsură foarte importantă de cunoașterea pieței.
- Gulerele albe tind într-o mai mare măsură să acorde importanță accesului la rețele sociale ca și condiție importantă a succesului în afaceri

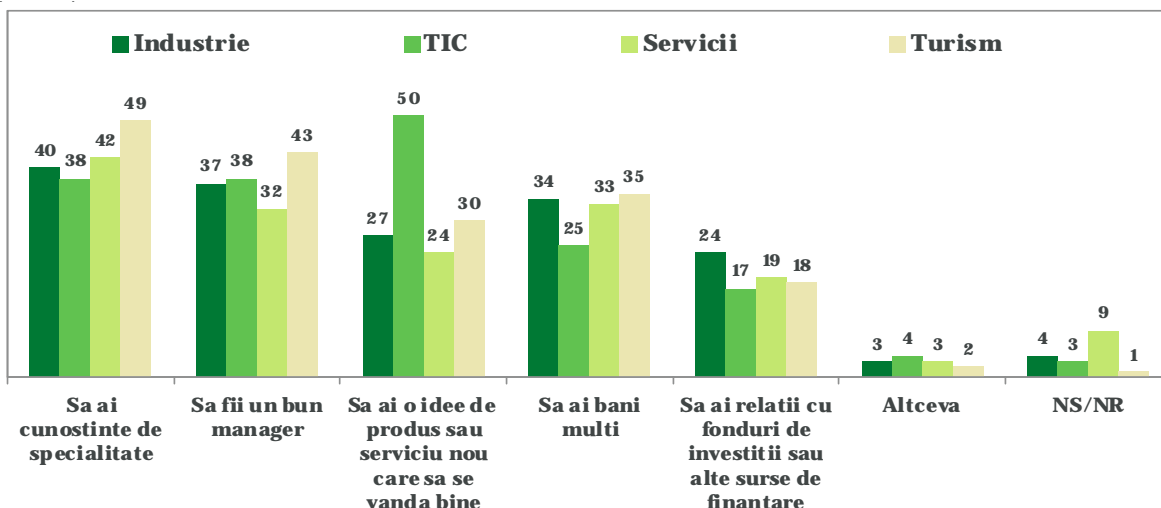
În ce privește condițiile necesare pentru deschiderea unei noi afaceri, percepția angajaților este în concordanță cu perspectiva lor asupra factorilor care influențează succesul în afaceri.

Prima condiție pentru a începe o nouă afacere este în opinia angajaților intervievați posedarea de competențe profesionale. A doua condiție este deținerea de competențe manageriale, iar a treia condiție este să ai bani.

Percepțiile angajaților variază semnificativ în funcție de domeniul în care lucrează, după cum se poate observa din figura 5.

Figura 5. În domeniul în care lucrați, care credeți că sunt principalele două condiții necesare pentru a porni o

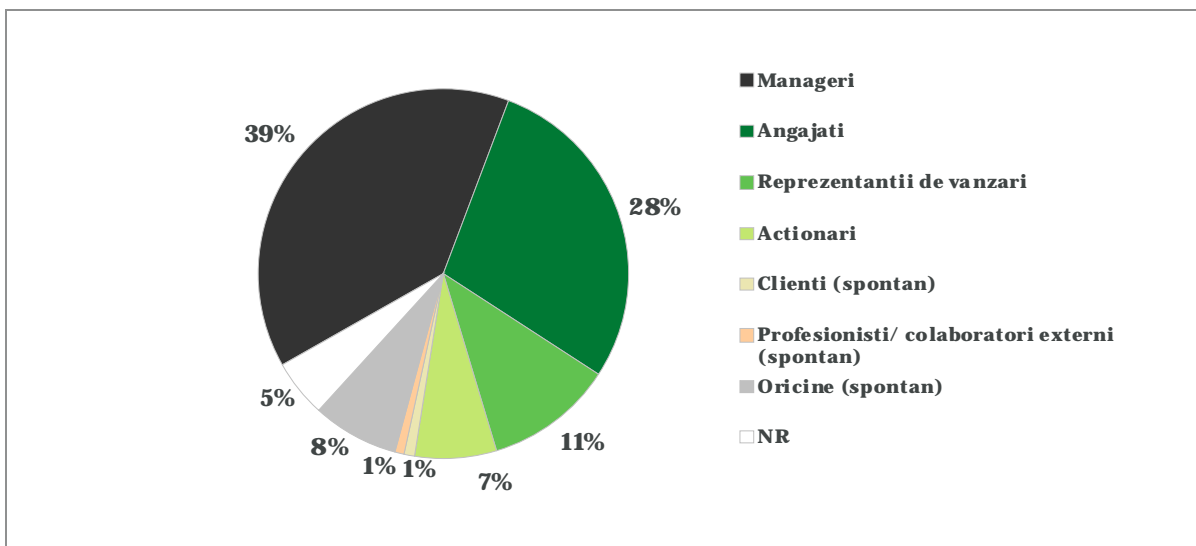
afacere nouă?



- Angajații din turism consideră într-o proporție semnificativ mai mare că o condiție necesară pentru începerea unui afaceri în acest domeniu este să ai cunoștințe de specialitate, în timp ce pentru angajații din domeniul TIC cea mai importantă condiție ține de inovație.
- Angajații din firmele mari tind să acorde mai multă importanță accesului la surse de finanțare, comparativ cu angajații din micro-întreprinderi, în timp ce aceștia acordă o mai mare importanță inovației și găsirii unei nișe pe piață.
- Bărbații sunt centrați în principal pe competențele profesionale comparativ cu femeile, în timp ce pentru o pondere mai mare din acestea deschiderea unei afaceri noi este condiționată în primul rând de bani și de accesul la surse de finanțare.

Cei mai mulți dintre angajați (aproape 4 din 10) se așteaptă ca cele mai bune idei de dezvoltare a unei companii să vină în primul rând de la managerii acesteia.

Figura 6. În opinia dvs., într-o companie, de la cine credeți că pot veni cele mai bune idei de dezvoltare a acesteia? De la...?



- Angajații din turism consideră în proporții aproximativ egale că cele mai bune idei de dezvoltare a unei firme se pot obține atât de la manageri cât și de la angajați.
- Ponderea celor care sunt de părere că ideile de dezvoltare ar trebui să vină de la toți angajații este în relație directă cu mărimea firmei în care lucrează. În firmele mari 1 din 3 angajați împărtășesc această opinie, în firmele mici și mijlocii circa 27% din angajați au această părere, în timp ce în micro-întreprinderi ponderea acestor angajați este de 19%. De asemenea, angajații micro-întreprinderilor se așteaptă într-o măsură mai mare ca ideile de dezvoltare să vină în principal de la reprezentanții de vânzări.
- Bărbații sunt într-o proporție mai mare de părere că ideile de dezvoltare ar trebui să vină de la toți angajații, decât femeile care se așteaptă acest lucru de la manageri și reprezentanții de vânzări.

Cei mai mulți care se așteaptă ca ideile de dezvoltare să vină în primul rând de la manageri consideră fie că acesta este rolul managerului, fie că managerii având cunoștințele și experiența necesare sunt mai în măsură să vină cu idei bune de dezvoltare (vezi figura 7).

Cei mai mulți dintre cei care susțin că ideile de dezvoltare a companiei ar trebui să vină de la toți angajații argumentează prin faptul că aceștia sunt direct implicați în activitatea de producție, cunosc cel mai bine problemele cu care se confruntă în mod frecvent și ca atare pot și propune soluții pentru îmbunătățirea situației și dezvoltarea afacerii.

În cazul celor care se așteaptă de la reprezentanții de vânzări să vină cu idei de dezvoltare a firmei argumentul cel mai frecvent constă în aceea că aceștia cunosc cel mai bine piața.

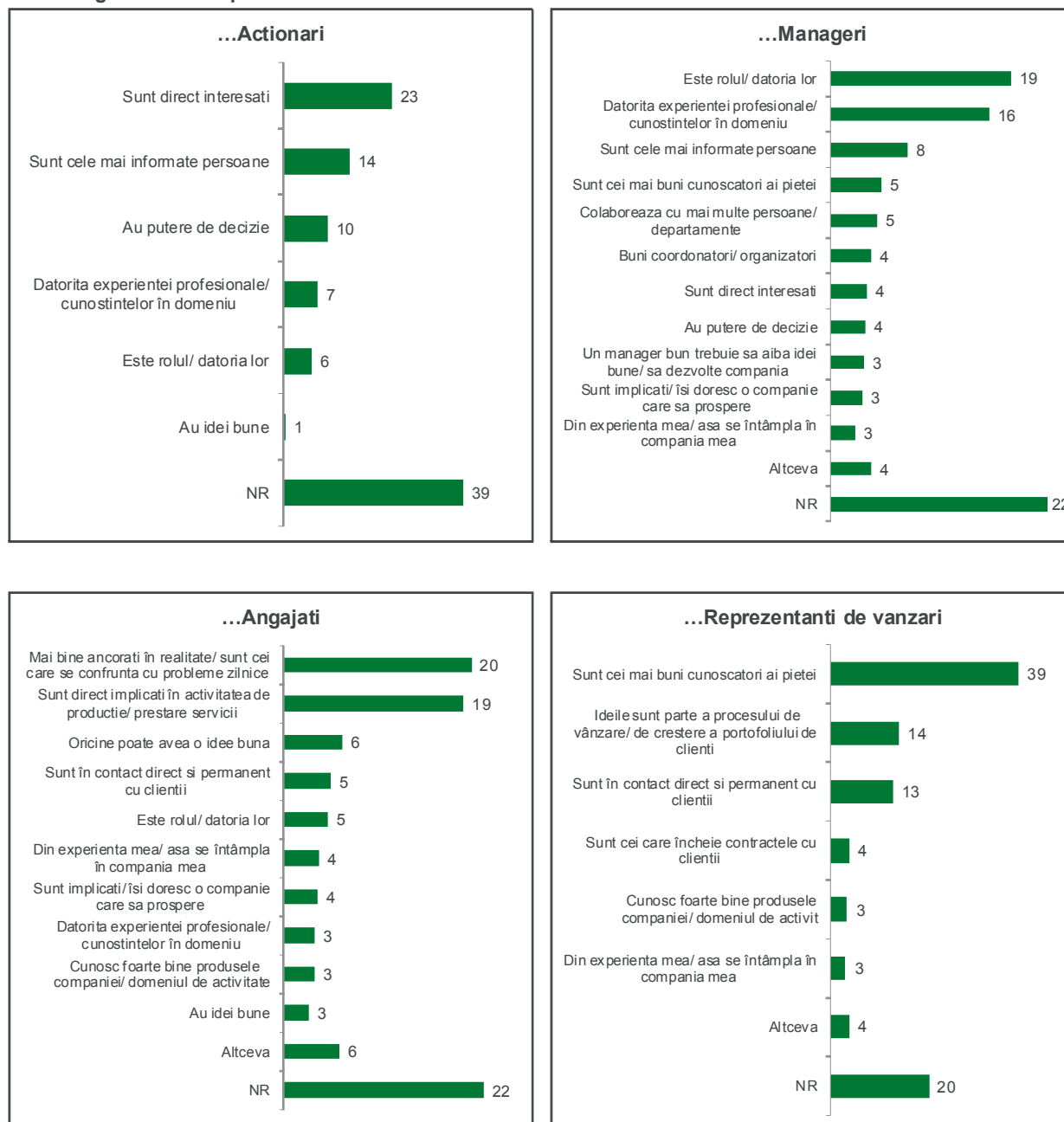
Cele trei tipuri de argumente prezentate anterior ne conduc spre identificarea a trei tipuri de discurs despre ce înseamnă dezvoltarea unei firme din perspectiva angajaților ei:

1. dezvoltarea ca proces de creștere pornind de la vârful ierarhiei din companie;
2. dezvoltarea ca îmbunătățire a proceselor organizaționale și de producție pornind de la baza ierarhiei din companie;
3. dezvoltarea ca proces indus din exterior, reacție la cerințele pieței.

Figura 7. Motivarea răspunsurilor de la întrebarea "În opinia dvs., într-o companie, de la cine credeți că pot

veni cele mai bune idei de dezvoltare a acesteia”

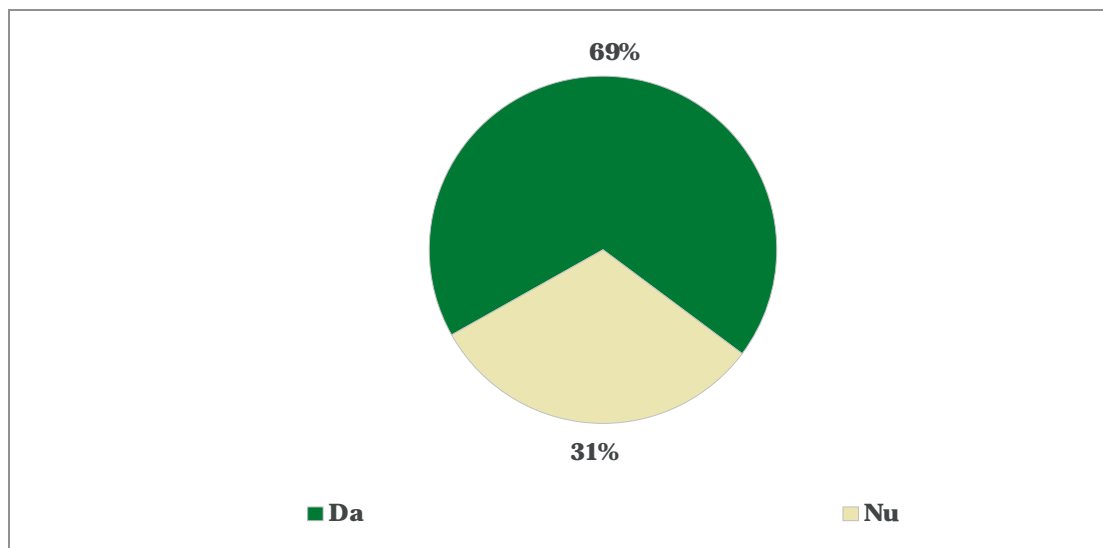
La ce va gândiți când spuneți ca cele mai bune idei de afaceri ar trebui să vină de la....?



Aproape 7 din 10 angajați susțin că au avut cel puțin o dată o idee de a îmbunătăți produsele/serviciile pe care compania lor le oferă sau de a îmbunătăți modul în care lucrurile se fac în companie. După cum e și de așteptat această proporție variază în funcție de pozițiile ocupate în firmă, de nivelul de pregătire a angajaților care au participat la sondaj.

Figura 8. Ați avut vreodată o idee de a îmbunătăți produsele/serviciile pe care compania dvs. le oferă sau de a

îmbunătăți modul în care lucrurile se fac în companie?



- Auto-implicarea angajaților în procese de dezvoltare prin furnizarea de idei este mai răspândită în rândul angajaților din categoria gulerelor albe, comparativ cu celelalte categorii de angajați.
- Ponderea angajaților care au furnizat idei de dezvoltare este în relație inversă cu mărimea firmelor în care lucrează, respectiv cei care lucrează în micro-întreprinderi au venit mai frecvent cu idei de îmbunătățire comparativ cu angajații din firmele mari.
- O diferență semnificativă în ce privește furnizarea de idei este determinată de genul respondentului. 59% dintre femeile intervievate au zis că au venit cu idei de îmbunătățire, în timp ce aproape 80% dintre bărbați au menționat acest lucru.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
EGALITĂȚII DE ȘANSE
AMFOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



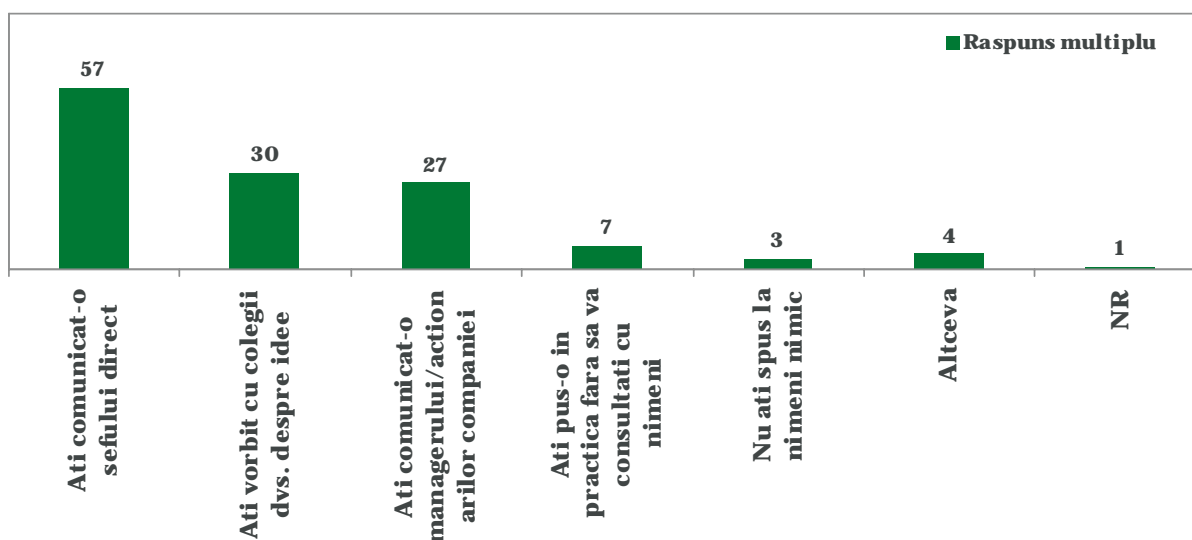
INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



ASCENDIS

EXPERIENȚĂ. VIZIUNE. REZULTATE.
SC ASCENDIS CONSULTING SRL

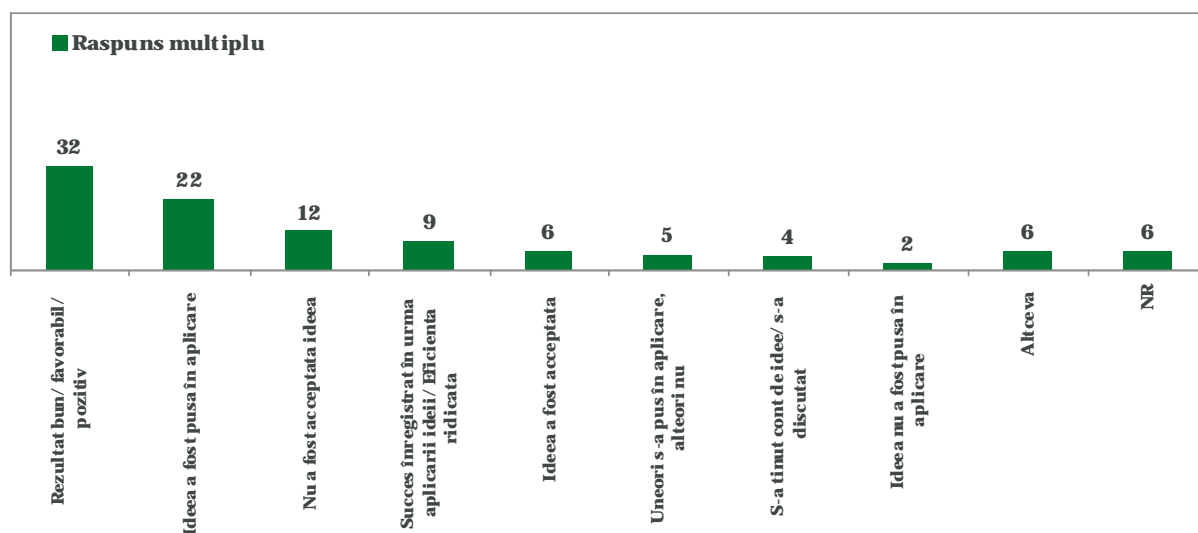
Figura 9. Ce ați făcut când ați avut o astfel de idee?



Cel mai frecvent comunicarea ideilor de îmbunătățire din partea angajaților se face pe linie imediat ierarhică (vezi figura 9). 57% dintre angajați spun ca atunci când au avut o astfel de idee au comunicat-o șefului direct. Acest tip de comunicare este mai frecvent în cazul angajaților din industrie decât în cazul celor din TIC sau servicii.

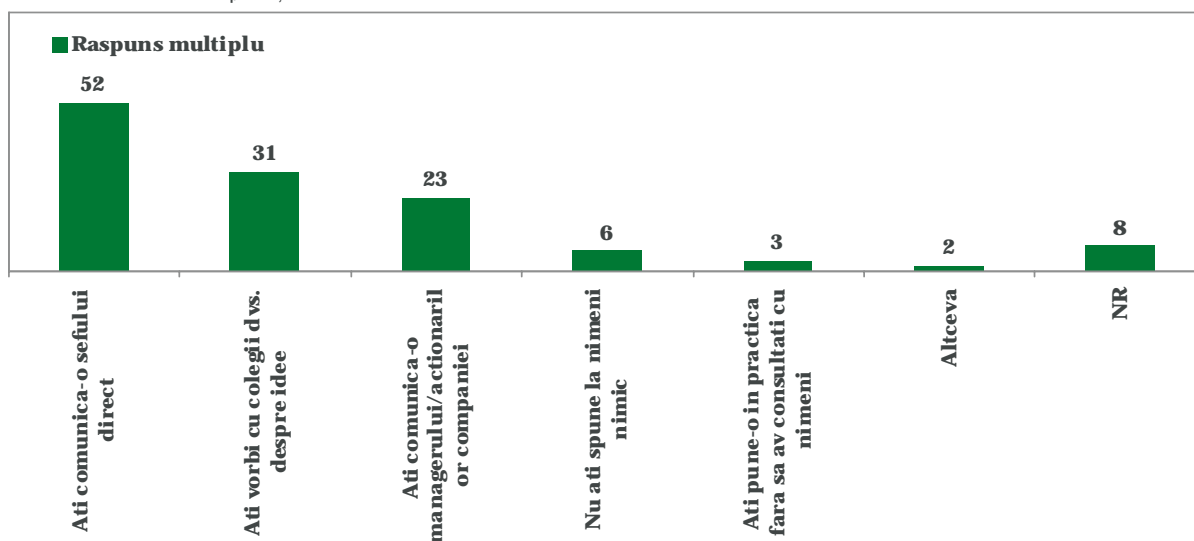
În majoritatea cazurilor când un angajat a comunicat o idee de îmbunătățire a produselor sau a modului în care se fac lucrurile în respectiva companie, aceasta a fost luată în considerare, aplicată și adesea s-a menționat că a avut rezultate pozitive.

Figura 10. Și care a fost rezultatul?



Rezultatele prezentate în figura 11 ne indică faptul că firmele din România oferă cel mai adesea un mediu de lucru deschis, în care oricine poate veni cu o idee de dezvoltare și pe care ar comunica-o cel mai adesea șefilor direcți sau altor persoane din conducerea firmei

Figura 11. Ce ați face dacă ați avea o idee de a îmbunătăți produsele/serviciile pe care compania dvs. le oferă sau de a îmbunătăți modul în care lucrurile se fac în companie?

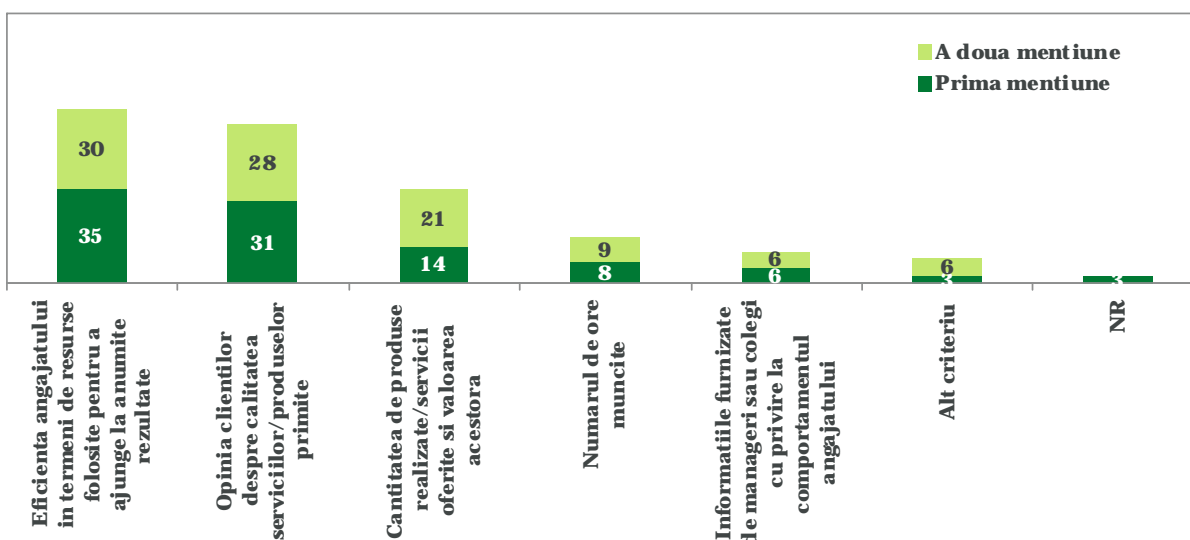


Percepția asupra evaluării performanțelor angajaților

Recompensarea angajatului ar trebui să aibă la bază o evaluare cât mai obiectivă, bazată pe indicatori măsurabili ai modului în care acesta performează pe poziția pe care o ocupă în cadrul firmei.

Rezultatele sondajului relevă că cei mai mulți dintre angajați sunt de acord în principal cu două criterii de evaluare a acestor performanțe, criterii general valabile indiferent de specificul companiei: eficiența angajatului prin raportarea rezultatelor obținute la resursele folosite și opinia clienților despre calitatea serviciilor sau produselor primite din partea angajatului.

Figura 12. Într-o companie, indiferent de specificul acesteia, care ar trebui să fie principalele două criterii după care să fie evaluate performanțele angajaților?

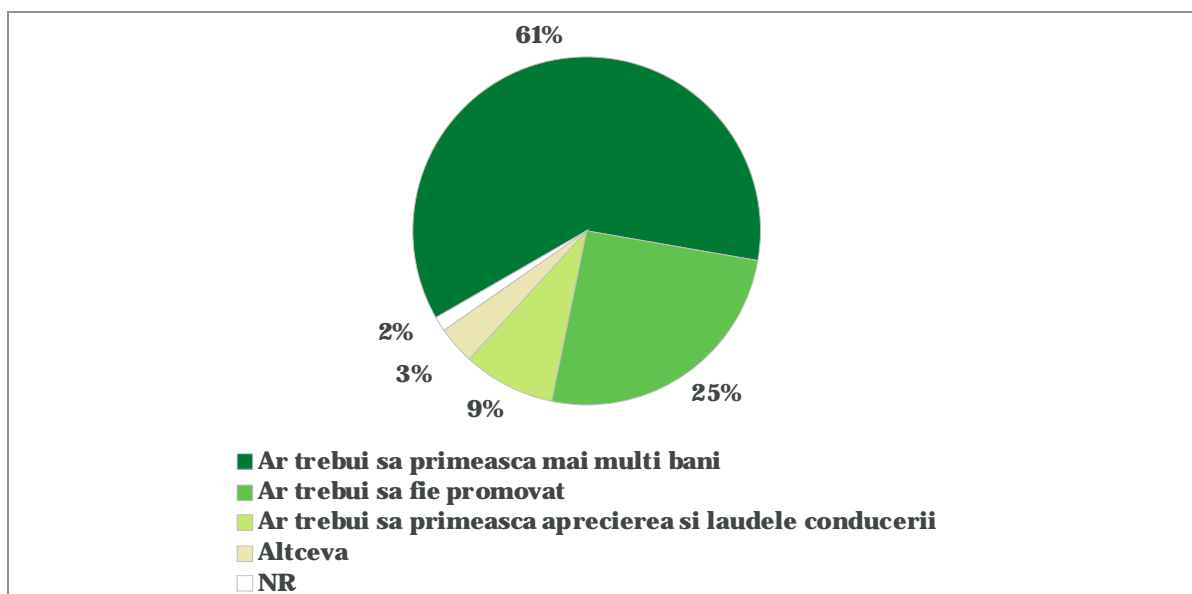


- Spre deosebire de angajații din industrie, TIC sau servicii, care sunt centrați în primul rând pe eficiența angajatului ca un criteriu de evaluare a performanței acestuia, cei mai mulți angajați din turism consideră mai important ca evaluarea unui angajat să fie făcută în funcție de opinia clienților despre serviciile primite din partea aceluia angajat.
- Angajații din categoria gulerelor albe consideră într-o proporție semnificativ mai mare că evaluarea unui angajat ar trebui să fie făcută în termeni de eficiență a acestuia decât celelalte categorii de angajați, în timp ce proporții aproximativ egale de angajați din categoria gulerelor albastre înclină în aceeași măsură ca evaluarea să țină cont atât de eficiență cât și opinia clienților.
- Angajații din firmele mici tind să încline mai mult spre criteriul opiniei clienților, decât cei din firmele mijlocii și mari care sunt centrați pe criteriul eficienței.

Majoritatea angajaților sunt de acord cu retribuirea diferențiată a angajaților de pe poziții similare, în funcție de performanțele fiecăruia (vezi figura 13). Un sfert din angajați înclină spre promovare ca formă de recompensare a performanțelor, în timp ce aproape 10% sunt de părere că angajații cu performanțe bune ar trebui în primul rând să primească aprecierile și laudele conducerii firmei.

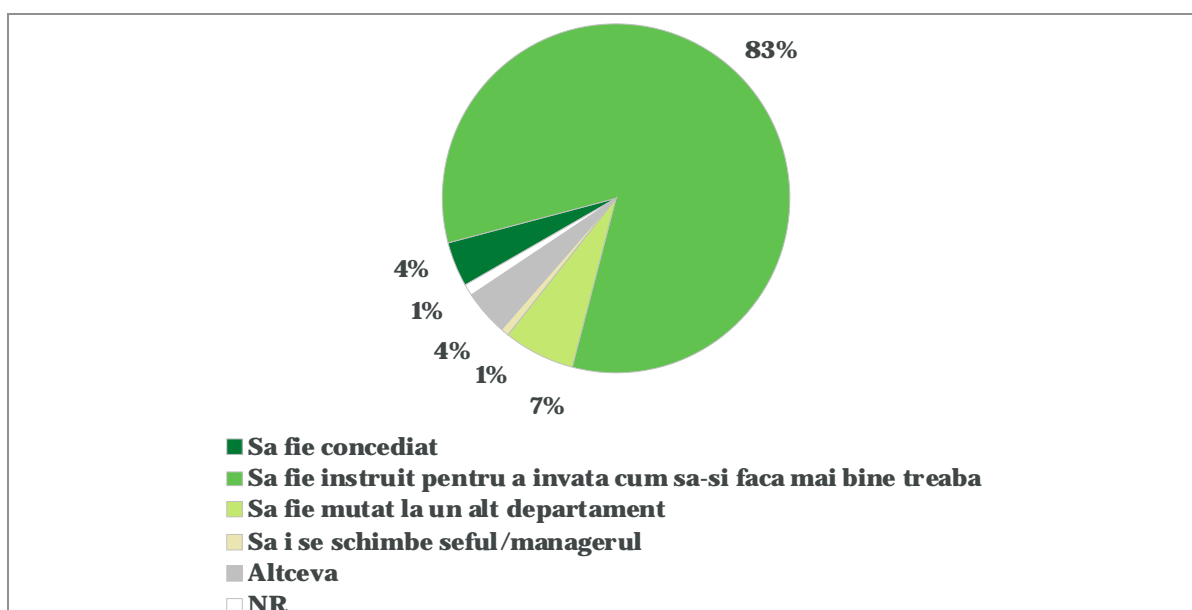
Figura 13. Cum credeți că ar trebui recompensat un angajat care are rezultate mai bune decât altul de pe o

poziție similară?



- Angajații din industrie și servicii consideră în ponderi semnificativ mai mari decât cei din celelalte două domenii că performanțele ar trebui recompensate cu bani, în timp ce angajații din TIC și turism înclină mai mult spre promovare ca formă de recompensare a rezultatelor obținute.
- Promovarea ca formă de recompensare a performanței este favorizată într-o mai mare măsură de angajații din firmele mari și de angajații cu studii superioare, comparativ cu celelalte categorii de angajați.

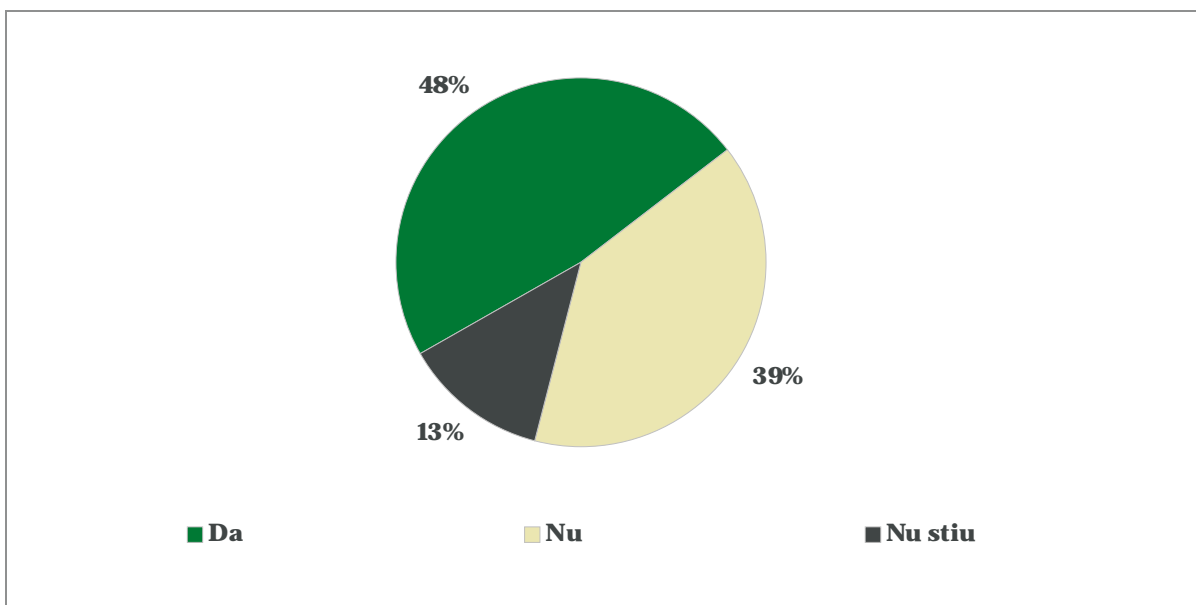
Figura 14. Dar în cazul unui angajat care are performanțe slabe, care ar trebui să fie principala măsură ce ar trebui luată?



Marea majoritate a celor chestionați (83%) sunt de părere că un în cazul unui angajat cu rezultate slabe principala măsură care ar trebui luată este de a-l instrui pe acesta pentru a învăța cum să-și facă treaba mai bine.

Rezultatele sondajului indică că doar 48% dintre angajații din cele patru domenii de activitate sunt conștienți de existența unui sistem de măsurare a performanțelor angajaților, în timp ce alți 39% afirmă că în firma pentru care lucrează nu există un astfel de sistem.

Figura 15. În cadrul companiei în care lucrați există un sistem de măsurare a performanțelor angajaților?



- Evaluarea performanțelor angajaților este mai puțin răspândită în firmele de turism, și în general în firmele mici.
- Aproape 60% din angajații din micro-întreprinderi și 50% din angajații din firmele mici nu beneficiază de un sistem de evaluare a performanței, în timp ce în cazul firmelor mijlocii și mari ponderea angajaților care nu sunt supuși unei evaluări este de 30%.

Rezultatele prezentate în figura 16 indică că acolo unde există practica evaluării performanței, angajații sunt evaluați cel mai probabil la sfârșitul anului. 36% dintre angajații chestionați au fost evaluați în ultimele șase luni. Evaluarea performanțelor este utilizată mai degrabă în cazul angajaților din categoria gulerelor albe sau gri, și mai puțin în cazul gulerelor albastre.

Pe de altă parte, o treime din angajații cărora le sunt evaluate performanțele consideră că rezultatele acestor evaluări au o influență mică sau foarte mică asupra câștigurilor angajaților (vezi figura 17). Doar 1 din 5 angajați sunt de părere că evaluările angajaților au o influență foarte mare asupra câștigurilor acestora în cadrul firmelor lor.

Figura 16. Cu aproximație, câte luni au trecut de la ultima evaluare a performanțelor angajaților?

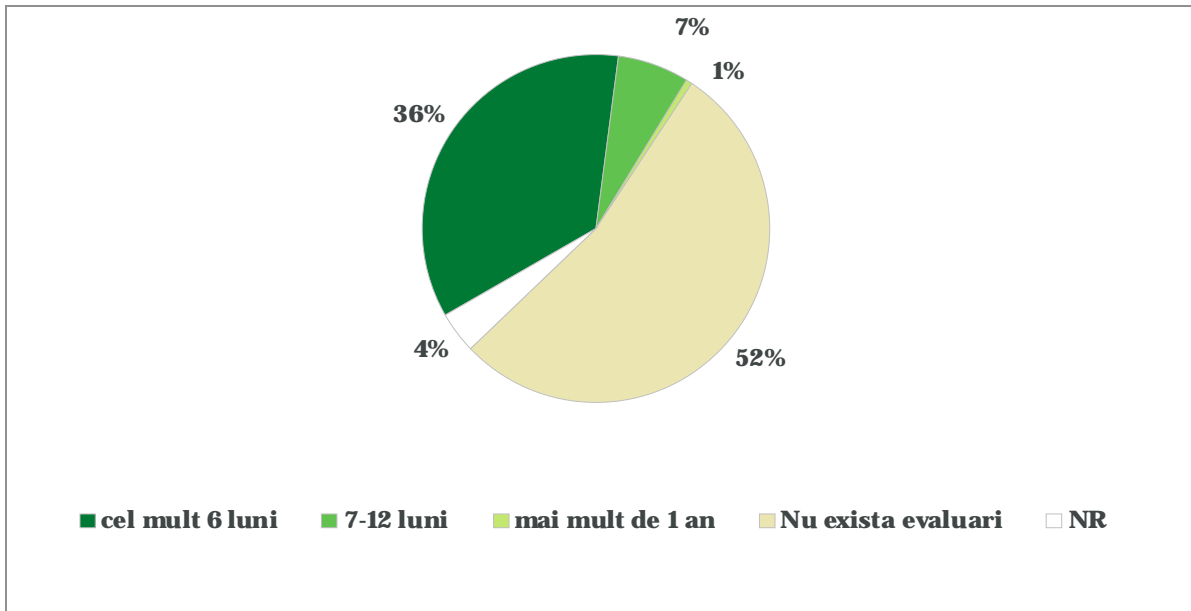
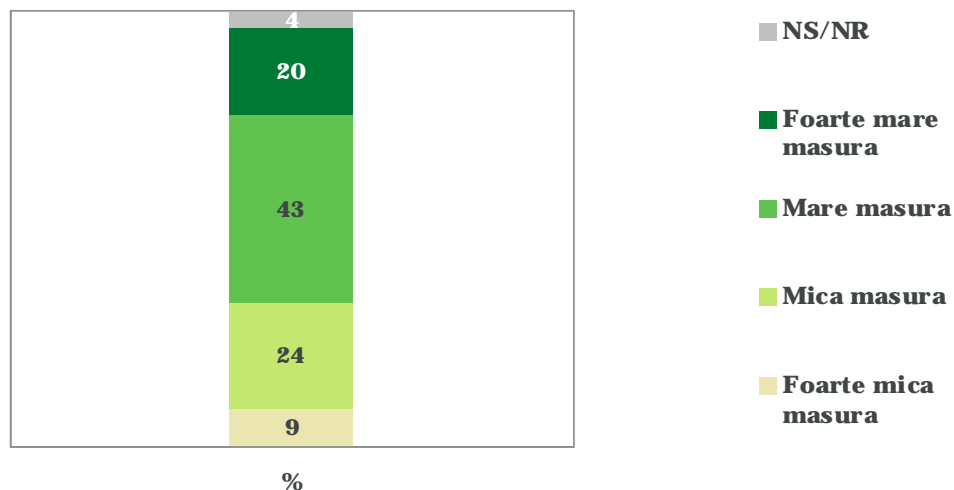


Figura 17. În ce măsură considerați că, în cadrul companiei în care lucrați, veniturile obținute de angajați (înțelegând atât salariul cât și primele sau bonusurile) sunt influențate de rezultatele procesului de evaluare a performanțelor angajaților?



Întrebați despre importanța pe care managerul/șeful direct o acordă unor diverse aspecte atunci când evaluează performanțele angajaților din subordine, cei mai mulți dintre angajați au menționat ca fiind foarte importante rezultatele bune ale angajatului și, legat de acestea, opinia clienților despre calitatea serviciilor/produselor primite (vezi figura 18-19). Cele două criterii au fost menționate de aproape jumătate dintre cei chestionați.

Volumul de muncă, spiritul de inițiativă și gradul în care angajatul cunoaște piața și produsele firmei reprezintă o doua categorie de factori în ordinea importanței pe care managerii o dau atunci când își evaluează subordonații, fiind menționate de 42-44% dintre angajații chestionați. Un al treilea set de criterii în această ierarhie percepută grupează factori precum eficiența angajatului, atitudinea lui neconflictuală și numărul de ore muncite. Acestea sunt percepute ca fiind foarte importante pentru manageri de către aproximativ o treime din cei chestionați.

Printre factorii pe care angajații îi percep ca fiind mai puțin importanți pentru manageri în procesul de evaluare a subordonaților se regăsesc independența în luarea deciziilor și asumarea de riscuri, precum și orele suplimentare de muncă.

Pe ansamblu, se poate constata o concordanță ridicată între așteptările angajaților legate de criteriile de evaluare a performanței și criteriile pe care managerii chiar le utilizează în acest proces de evaluare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
EGALITĂȚII DE ȘANSE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



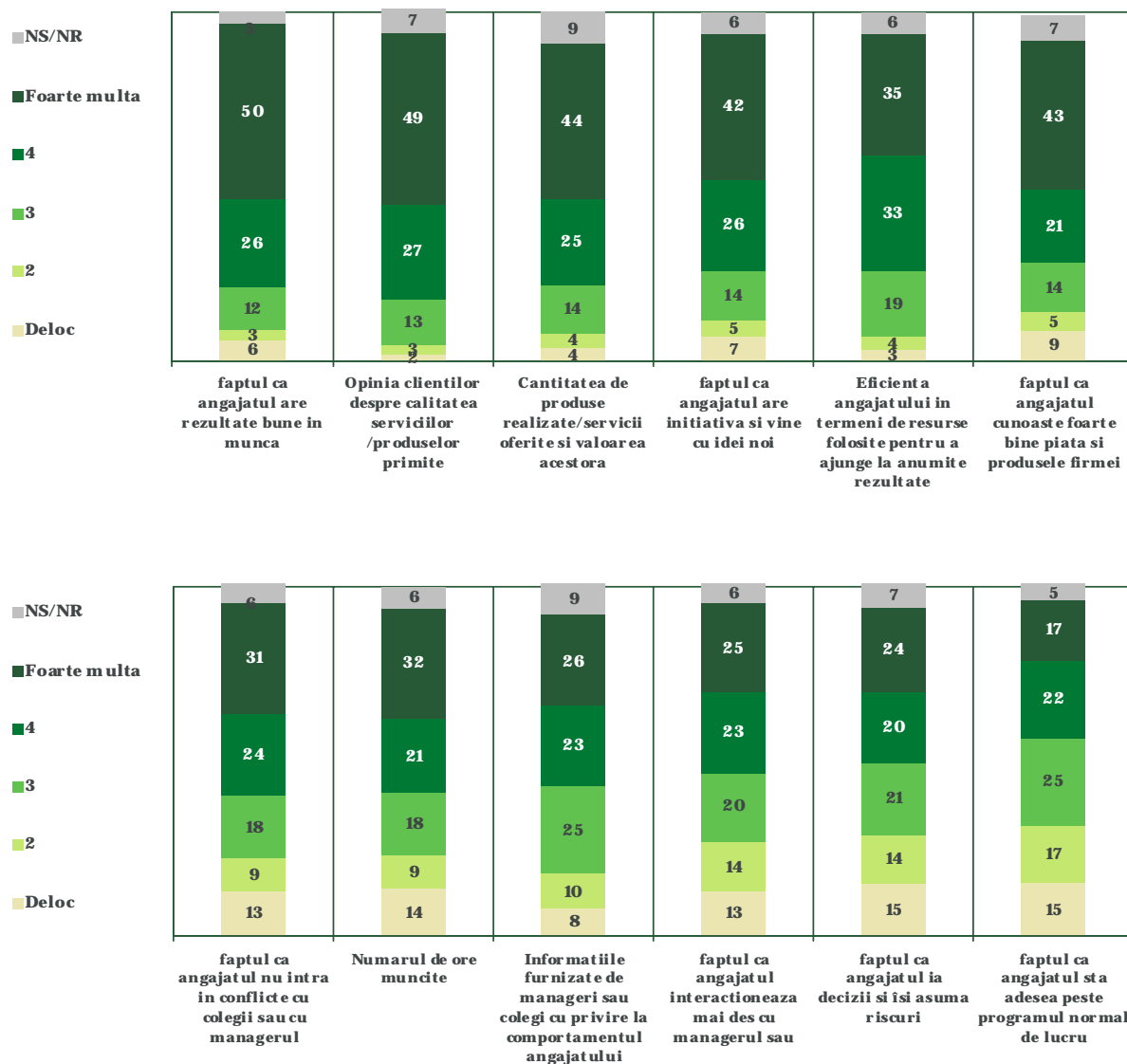
INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



ASCENDIS

EXPERIENȚĂ. VIZIUNE. REZULTATE.
SC ASCENDIS CONSULTING SRL

Figura 18-19. Pe o scală de la 1 la 5, unde 5 înseamnă foarte multă, iar 1 deloc, câtă importanță credeți că dă managerul/șeful dvs. următoarelor aspecte atunci când apreciază performanța unui angajat din subordine?

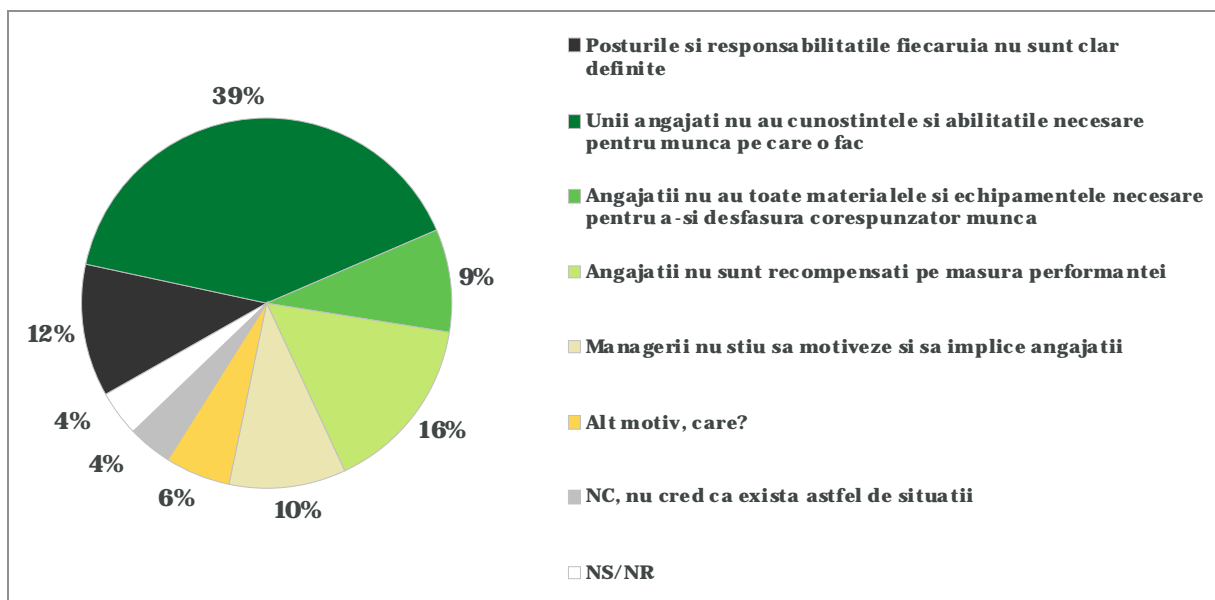


Principala cauză a lipsei de performanță în cazul unor angajați rezidă după opinia celor chestionați în slaba pregătire profesională a acestora. Aproape 40% dintre cei investigați consideră că motivul pentru care unii dintre colegii lor au rezultate mai slabe comparativ cu alții constă în faptul că acestora le lipsesc cunoștințele și abilitățile necesare pentru munca pe care o fac.

26% consideră că rezultatele slabe sunt o consecință a lipsei de motivație, fie din cauză că performanțele nu sunt recompensate corespunzător, fie că managerii nu știu să-și motiveze și implice angajații.

Din perspectiva celor intervievați, o a treia categorie de factori care determină slaba performanță a unor angajați constă în deficiențe în ce privește organizare muncii, fie că rolurile angajaților nu sunt clar definite (12% din mențiuni), fie că angajaților le lipsesc materialele și echipamentele necesare pentru a-și desfășura munca.

Figura 19. Care credeți că este principala cauză pentru care unii angajați din firma la care lucrați au performanțe mai slabe comparativ cu alții?



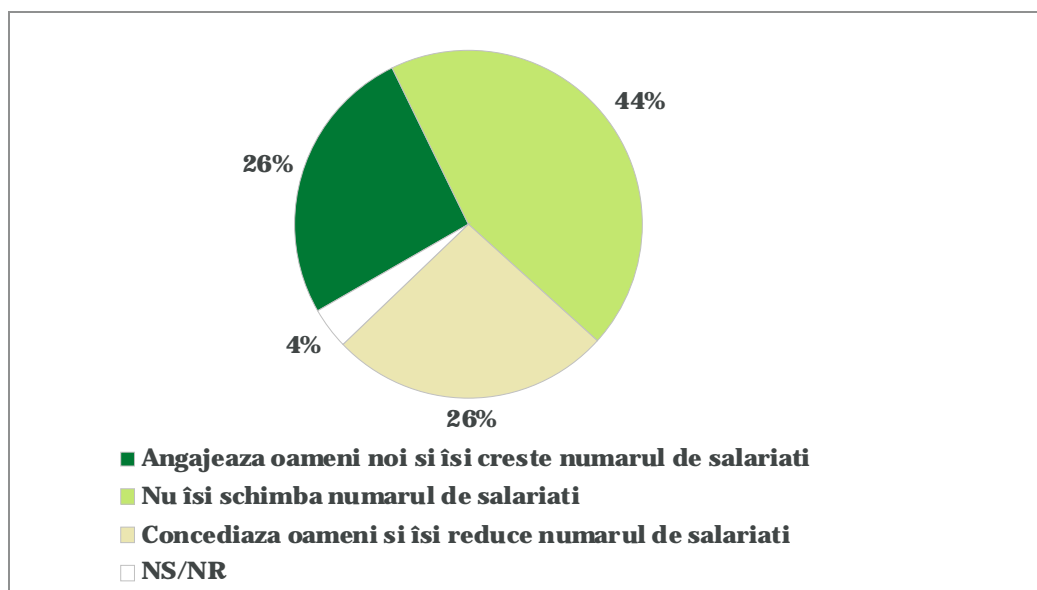
- Angajații din domeniul TIC tind într-o mai mare măsură să pună rezultatele slabe pe seama ambiguității în definirea rolurilor în cadrul firmei.
- Angajații din categoria gulerelor albe explică într-o proporție mai mare lipsa de performanță a unor colegi prin slaba pregătire profesională a acestora, în timp ce cei din categoria gulerelor albe tind să explice rezultatele slabe prin lipsa de motivație.
- Angajații din firmele mijlocii și mari tind în mai mare măsură să pună lipsa performanței unora din colegii lor pe seama faptului că nu există o concordanță între performanță și recompensă.

Satisfacția față de locul de muncă

Contextul economic actual caracterizat prin recesiune are o influență directă asupra percepțiilor și atitudinilor angajaților chestionați.

Analiza datelor de sondaj arată totuși că peste un sfert din angajații din cele 4 domenii de activitate studiate lucrează în firme care sunt nevoite în prezent să-și reducă numărul de salariați. Cei mai afectați sunt angajații din companiile mari, peste 40% dintre aceștia lucrând în firme care au făcut și fac în prezent concedieri. Cu toate acestea, pe ansamblu 26% dintre angajați lucrează în firme care reușesc încă să mai creeze noi locuri de muncă, acestea activând în special în domeniul TIC și al turismului.

Figura 20. Acum vă rog să vă gândiți în termeni mai generali la compania pentru care lucrați, inclusiv la toți angajații săi. Bazat pe ceea ce cunoașteți sau ați văzut, ați spune că, în prezent, compania sau angajatorul dvs. ...?

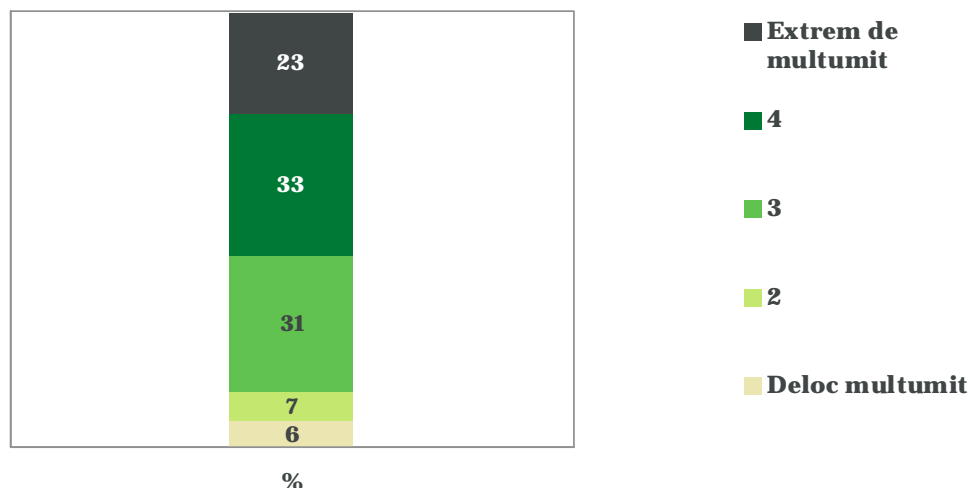


În acest context de așteptări negative, gradul de satisfacție a angajaților față de locul de muncă înregistrează un nivel relativ ridicat (vezi figura 21). Aproape un sfert din angajații chestionați s-au declarat extrem de mulțumiți de actualul loc de muncă, în timp ce o treime din eșantion și-au evaluat satisfacția pe poziția 4 a unei scale de la 1 la 5, unde 5 reprezenta valoarea maximă.

Cei mai satisfăcuți angajați sunt cei din domeniul TIC, urmați fiind de cei din domeniul turismului, în timp ce cei mai puțin satisfăcuți sunt cei din industrie.

Angajații din categoria gulerelor albastre tind într-o măsură mai mare să fie mai nemulțumiți de locul lor de muncă. De asemenea, angajații din firmele mijlocii și mari își exprimă într-o pondere relativ mai mare insatisfacția comparativ cu cei din firmele mici. Insatisfacția angajaților este mai ridicată și în rândul celor care lucrează în firme care se confruntă cu probleme serioase și sunt nevoite să-și reducă forța de muncă. Ponderea cea mai mare de angajați extrem de mulțumiți de locul lor de muncă (32%) se înregistrează în firmele care reușesc să treacă cu bine peste criza economică, creând în prezent noi locuri de muncă.

Figura 21. Pe o scală de la 1 la 5, unde 5 înseamnă extrem de mulțumit, iar 1 deloc mulțumit, cât de mulțumit sunteți de locul dvs. de muncă?



După cum se poate observa din datele din tabelul 3, ceea ce îi diferențiază cel mai mult pe cei mulțumiți de actualul loc de muncă atât de cei nemulțumiți și cât și de cei "nici mulțumiți, nici nemulțumiți", constă în mediul de lucru favorabil dezvoltării carierei. În condițiile de insatisfacție, cel mai puternic motiv pentru care un angajat continuă să lucreze la actualul loc de muncă este lipsa altor oferte de muncă.

Tabel 3. Motivele de a continua să lucreze pentru actualul angajator funcție de satisfacția față de locul de muncă (% din categoriile din coloane)*

| Principalele două motive pentru care angajatul continuă să lucreze la actuala firmă | Satisfacția față de locul de muncă | | |
|---|------------------------------------|---------------------------------|----------|
| | nemulțumit | nici mulțumit, nici, nemulțumit | mulțumit |
| Salariul si bonusurile oferite | 13 | 31 | 32 |
| Renumele companiei | 3 | 9 | 10 |
| Mediul de lucru favorabil dezvoltarii carierei | 3 | 11 | 23 |
| Colegii | 14 | 15 | 15 |
| Condițiile de lucru oferite | 5 | 17 | 22 |
| Tipul de activitati, munca propriu-zisa | 16 | 21 | 17 |
| Calitatile personale ale sefului direct | 4 | 8 | 11 |
| Lipsa altor oferte de munca | 63 | 37 | 24 |

*Exemplu de mod de citire: 23% dintre cei mulțumiți de locul lor de muncă continuă să lucreze pentru bani, 63% dintre cei

nemulțumiți continuă să lucreze din cauză lipsei unor alte oferte de muncă.

Analizele pe baza de sondaj arată că existența unui sistem de evaluare a performanțelor angajaților, precum și faptul că angajatul a avut oportunitatea de a participa la cursuri de formare profesională se asociază direct cu un nivel mai ridicat al satisfacției față de locul de muncă.

Tabel 4. Satisfacția față de locul de muncă funcție de existența unui sistem de evaluare a performanței și de participarea la cursuri de formare profesională (%)

| Indicatori | Nemulțumiți de locul de muncă | Nici mulțumit, nici nemulțumit | Mulțumiți de locul de muncă |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Ponderea celor care lucrează într-o firmă care are în practică un sistem de evaluare a performanțelor angajaților | 27 | 49 | 53 |
| Ponderea celor care au participat la cursuri de formare profesională | 24 | 26 | 40 |

*Exemplu de mod de citire: 40% dintre cei mulțumiți de locul de muncă au participat în ultimele 12 luni la cursuri de formare profesională, în timp ce doar 24% dintre cei nemulțumiți au beneficiat de cursuri de pregătire.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
EGALITĂȚII DE ȘANSE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



ASCENDIS

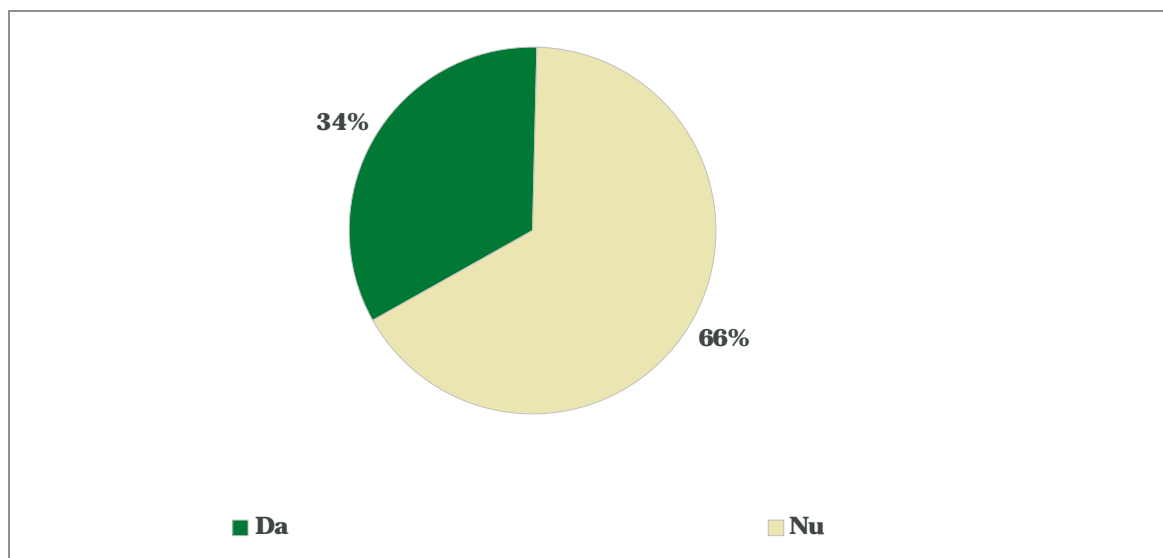
EXPERIENȚĂ. VIZIUNE. REZULTATE.
SC ASCENDIS CONSULTING SRL

Formare profesională

Dezvoltarea competențelor și abilităților angajaților este atât o cale de a îi motiva pe aceștia, dar mai ales trebuie privită ca o acțiune strategică de dezvoltare a firmei.

Aproximativ o treime din angajații cuprinși în acest studiu au participat în ultimele 12 luni la cursuri de instruire și pregătire profesională.

Figura 22. În ultimele 12 luni dvs. ați participat la cursuri de instruire și formare profesională?

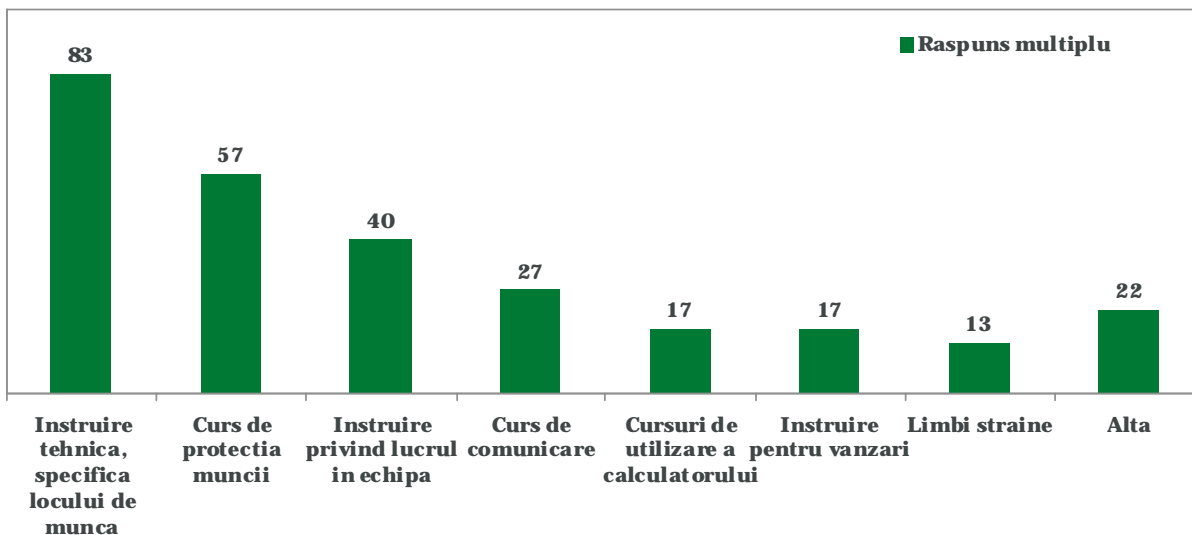


- Angajații din domeniul TIC și servicii au participat într-o pondere relativ mai mare la astfel de cursuri comparativ cu cei din industrie și turism.
- 46% din angajații din categoria gulerelor albe au participat la traininguri, spre deosebire de doar 28% dintre cei din categoria gulerelor albastre.
- Angajații din firmele mari au participat în proporție de 43% la traininguri, în timp ce procentajul angajaților din firmele mici și mijlocii care au beneficiat de astfel de oportunități nu depășește 30%.
- Angajați de gen masculin au beneficiat într-o mai mare măsură de oportunități de pregătire profesională, comparativ cu femeile (39% dintre bărbați, față de 29% dintre femei).

Cei mai mulți dintre angajați (83%) care au beneficiat de oportunități de formare profesională au participat în special la traininguri specifice locului lor de muncă, având o tematică tehnică. 57% au participat la cursuri de protecția muncii, iar 40% au participat la team-buildinguri.

Pe lângă traininguri specifice, angajații din domeniul TIC au participat într-o măsură mare la cursuri de dezvoltare a competențelor de comunicare, în timp ce angajații din turism au participat la traininguri de vânzări. Angajații din firmele mari au participat în proporții semnificativ mai mari la cursuri de utilizare a calculatorului și cursuri de limbi străine, comparativ cu angajații din firmele mici și mijlocii.

Figura 23. Care a fost tematica acestor cursuri?



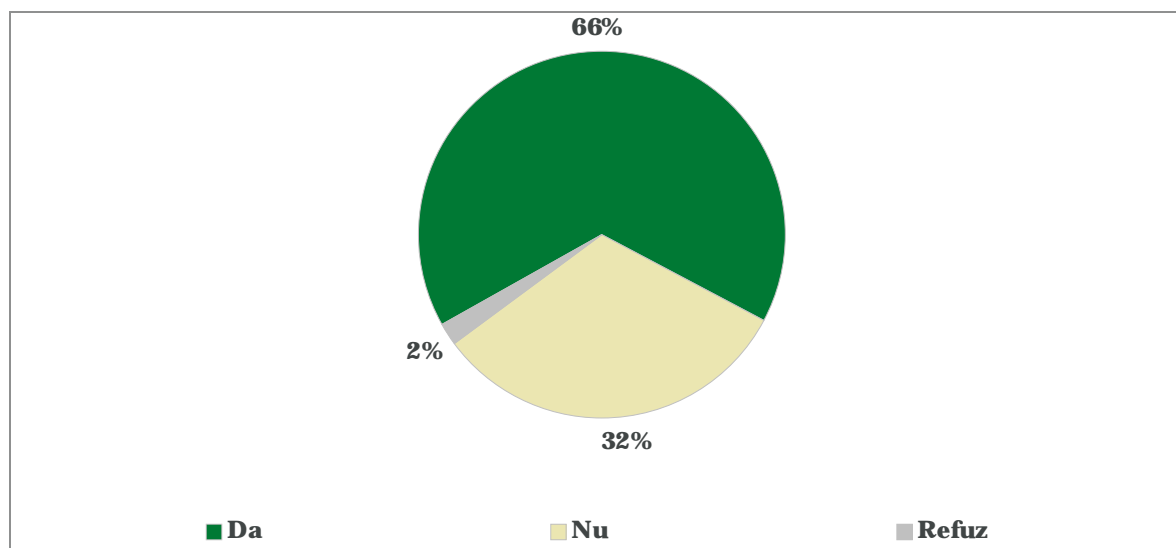
Utilitatea acestor cursuri de pregătire profesională este percepută fiind foarte mare de majoritatea angajaților care au beneficiat de astfel de oportunități, așa după cum se poate observa și din figura 24.

Figura 24. Pe o scală de la 1 la 5, unde 5 înseamnă extrem de folositoare, iar 1 deloc folositoare, cât de folositoare considerați că sunt cunoștințele obținute la aceste cursuri pentru munca de zi cu zi?



Interesul pentru participarea la cursuri de formare și pregătire profesională în următoarele 12 luni este aproape de două ori mai mare decât participarea efectivă din ultimele 12 luni. Două treimi din angajații intervievați și-au exprimat interesul de a participa la astfel de cursuri, proporția celor interesați fiind semnificativ mai mare în cazul angajaților din domeniul TIC și servicii (76%).

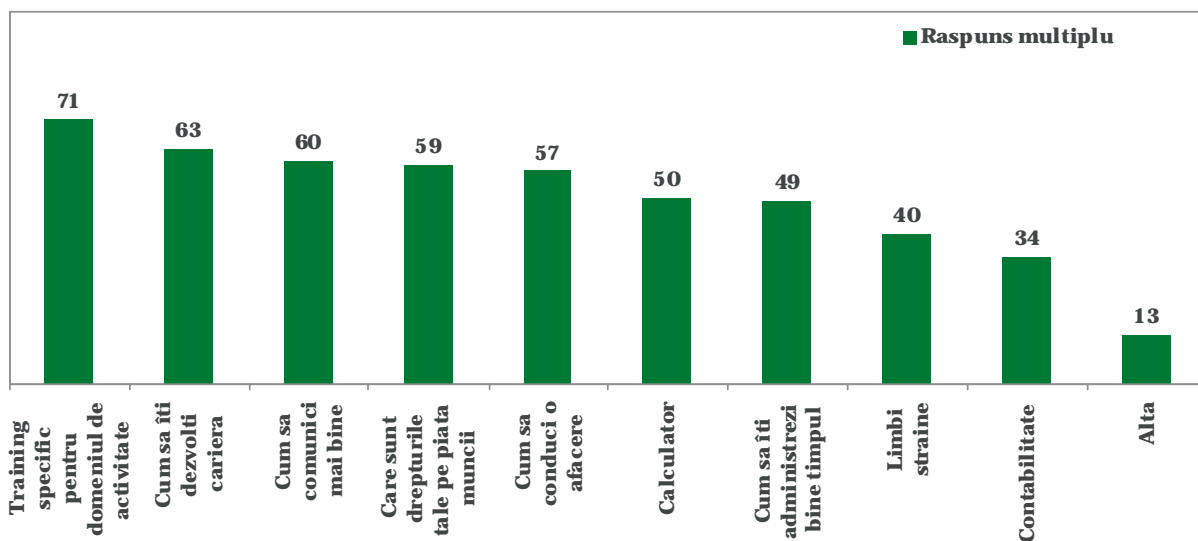
Figura 25. În următoarele 12 luni ați fi interesat(ă) să participați la cursuri de instruire și formare profesională?



- Angajații din categoria gulerelor albastre exprimă într-o mai mică măsură interes pentru a participa la traininguri comparativ cu celelalte categorii de angajați.

Angajații chestionați sunt în primul rând interesați să participe la traininguri specifice pentru domeniul lor de activitate, însă există un interes foarte mare și pentru cursuri de dezvoltare a carierei sau cursuri de eficientizare a comunicării. 57% dintre cei interesați de oportunitățile de pregătire profesională ar dori să-și dezvolte competențele manageriale, ponderea fiind semnificativ mai mare în rândul angajaților din turism (77%).

Figura 26. Ce fel de cursuri ați fi interesat(ă) să urmați?



Concluzii și recomandări

Din multitudinea de date prezentate în acest raport, putem extrage trei rezultate care considerăm că au o relevanță deosebită pentru modul în care firmele din România, sau cel puțin cele din cele patru domenii de activitate studiate, ar trebui să-și organizeze și dezvolte afacerea din perspectiva resurselor umane:

1. Implicarea și atașamentul angajaților în cadrul firmelor pentru care lucrează au un nivel destul de redus, având în vedere că principalele două motive pentru care aceștia continuă să lucreze pentru actualele firme sunt lipsa altor oferte de muncă și banii.
2. Mai bine de jumătate din angajați nu sunt evaluați din perspectiva performanțelor lor la locul de muncă, sau nu sunt conștienți de faptul că există un astfel de sistem de evaluare a angajaților.
3. Doar aproximativ o treime din angajați beneficiază de oportunități de formare și pregătire profesională în condițiile în care rezultatele slabe ale unora dintre colegii lor sunt puse de către cei mai mulți tocmai pe seama lipsei competențelor și abilităților necesare.

Există o problemă destul de răspândită la nivelul firmelor din România legată de motivația angajaților și mai ales de implicarea lor emoțională în cadrul firmelor. Mai bine de 1 din 3 angajați își definește rolul în cadrul firmei ca fiind unul de excutant sau de suport, fiind lipsiți astfel de motivația oferită de importanța muncii lor, iar pe de altă parte ponderea celor care menționează colegii sau calitățile șefului direct ca motive pentru care lucrează în continuare la aceeași firmă este foarte redusă. Lipsa motivației și a implicării emoționale îi conduce pe angajați la performanțe slabe și îi determină să părăsească locul de muncă la prima ofertă salarială ceva mai bună.

Lipsa unui sistem obiectiv și transparent de evaluare a performanțelor afectează de asemenea, motivația și productivitatea angajatului. Fiecare angajat ar trebui să fie conștient de faptul ce este răsplătit nu pentru poziția pe care o ocupă în firmă, ci pentru modul în care performează în acea poziție, recompensarea angajaților fiind necesar să fie în corelație cu rezultatele acestora.

Dincolo de necesitatea acumulării de cunoștințe și de dezvoltare a unor competențe și abilități specifice rolului pe care-l joacă într-o companie, mulți dintre angajați simt nevoia dezvoltării și unor alte competențe și abilități complementare celor absolut necesare pentru desfășurarea activității, iar firmele ar trebui să se gândească să investească în dezvoltarea competențelor angajaților dincolo de specificul domeniului de activitate. Dezvoltarea abilităților de comunicare, de lucru în echipă, de gestionare a timpului sau dezvoltarea competențelor manageriale acoperă nevoile de auto-realizare ale angajaților motivându-i în același timp pentru a se implica mai mult în găsirea de soluții pentru dezvoltarea firmei.

Nu în cele din urmă analizele efectuate relevă o valorizare redusă a spiritului de inițiativă, a asumării de riscuri și a independenței în luare deciziilor în rândul angajaților. Pe de altă parte, este extrem de vizibilă la nivelul angajaților din cele patru domenii, orientarea către piață, către clienți și importanța pe care o acordă opiniilor acestora față de calitatea produselor pe care le furnizează.

În acest context, principala noastră recomandare vizează creșterea gradului de conștientizare de către manageri a importanței existenței unui sistem de evaluare a performanței angajaților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
EGALITĂȚII DE ȘANSE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



SC ASCENDIS CONSULTING SRL