

NECESITATEA ÎMBUNĂTĂȚIRII ACTIVITĂȚII MANAGERIALE DIN ROMANIA

Lucia-Ramona, Popa¹

Rezumat: *Starea economiei românești s-a înrăutățit în această perioadă de criză, organizațiile din România se confruntă cu multe probleme financiare, cu incapacitatea de a se adapta la noul context economic și social, trebuind să treacă prin restructurări dureroase pe care ar fi putut să le evite, dacă managerii ar fi fost ceva mai prudenți. Tocmai de aceea, consider necesară o analiză a managerilor din România, a impactului personalității acestora, a modului de exercitare a funcțiilor de conducere asupra performanțelor organizațiilor pe care aceștia le conduc.*

Cuvinte cheie: *capacitate managerială, performanță managerială*

Clasificarea JEL: *M21*

1. Introducere

Potrivit datelor Ministerului Finanțelor Publice, din 304 cele mai mari companii și bănci din România, 27,6% au înregistrat pierderi în 2011. Dintre acestea, nouă sunt de stat și 73 private, numai trei fiind conduse de antreprenori. Dintre cele aproape 200 de mari companii private care au înregistrat profit în 2011, 25% sunt conduse de antreprenori. Cele 304 companii au înregistrat în 2011 o cifră de afaceri de 109 miliarde de euro, adică aproximativ 88% din PIB-ul României. Cea mai flagrantă greșală a managerilor celor mai multe companii a fost mărirea prețurilor și creșterea marjelor la începutul crizei pentru compensarea vânzărilor. Prin mărirea prețurilor, dar fără o restructurare a business-ului, majoritatea companiilor au trecut pe pierdere sau au continuat și în 2011 să înregistreze pierderi. Alte greșeli grave ale organizațiilor constau în incapacitatea de a-și adapta întreaga logistică la realitățile pieței, ajungând astfel să înregistreze stocuri nevandabile și o majorare de până la 100% a perioadei de recuperare a creanțelor de la proprii clienți, dar și în lipsa de inovație, în ceea ce privește produsele și serviciile furnizate.

Greșeli de management flagrante, incapacitatea de adaptare la noul context economic de după criză și scăderea pieței pe care activează sunt câțiva dintre factorii care au pus probleme organizațiilor locale. Tocmai de aceea, consider oportună realizarea unei analize a managerului din România în ceea ce privește modul de exercitare a funcțiilor de conducere, a viziunii sale în legătură cu rolul pe care îl joacă în cadrul unei organizații corelate cu performanțele obținute de către organizație.

2. Analiza unor studii la nivel național privind managerul din România

Conform reprezentanților companiei de consultanță în management Horvath & Partners, principalele probleme ale managerilor din România în ceea ce privește strategia de business constau în dificultatea lor de a-și coordona activitatea cu obiectivele companiei, dar și de a comunica corect strategia către restul angajaților. Majoritatea managerilor au dificultăți să nominalizeze factorii ce deosebesc strategia companiei pe care o conduc de cea a companiilor concurente. Totodată, managerii nu-și dau seama că există un deficit de comunicare cu angajații asupra strategiei și nu sunt preocupați să încurajeze comunicarea strategiei prin descrierea clară a acesteia. În același timp, companiile românești nu pot implementa o strategie profitabilă fără angajați performanți și motivați, fără concretizarea obiectivelor și valorilor companiei, acțiuni clar specificate și resurse financiare și umane suficiente.

¹ Asistent universitar doctor, Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești.

O altă analiză o reprezintă Cercetarea Națională despre Cultura Organizațiilor, care a interogat manageri și angajați din companii private (45%), listate la bursa (41%), precum și din afaceri de familie și instituții publice, companii multinaționale (68%) și românești (32%), de la organizații mici, sub 100 de angajați, până la companii cu peste 5000 de angajați. Potrivit Cercetării Naționale despre Cultura Organizațiilor, realizată de către Human Synergistics România în 2012, stilul de conducere al managementului companiilor din România produce o cultură defensivă, care inhibă inițiativa, creativitatea și orientarea spre colaborare și clienți. Studiul, care a interogat peste 150 de organizații și peste 1500 de angajați, indică cu un nivel de peste 90% o cultură competitivă care stimulează câștigul personal și imaginea superiorității. Ron Kaufman, autoritatea mondială în Servicii Superioare, care a participat la acest studiu, este de părere că vânzările în creștere, profiturile mari sau recunoașterea personală nu sunt scopuri rușinoase sau blamabile, însă perspectiva modului prin care pot fi obținute trebuie să fie schimbată. De asemenea, trebuie schimbată percepția că a servi clienți sau colegi este umilitor. Managerii români omit că a crea valoare, a asigura servicii superioare care surprind reprezintă un diferențiator puternic pe piață și un motor pentru creștere și dezvoltare. Totodată, nu toți managerii din România țin cont de faptul că dacă vor mai mult, trebuie să ofere mai mult. Studiul Human Synergistics evidențiază ca rezultate ale culturii defensive comportamentul convențional (80%), subordonat (75%), de opoziție (85%) și competitiv (90%). Acestea sunt, de regulă, incompatibile cu calitatea serviciilor, pentru că ele sunt orientate către respectarea regulilor, înainte de rezolvarea problemelor, către lipsa de asumare a deciziilor proprii în favoarea urmării necondiționate a ordinelor superiorilor, către lupta împotriva colegilor din echipă sau din alte echipe pentru afirmare individuală, adeseori în dauna reușitei colective și a servirii clienților.

În România, una dintre greșelile de abordare cele mai frecvente este crearea departamentelor de customer service, izolate ca funcțiune de restul organizației, drept interfață care trebuie să încaseze furia clienților. Serviciile superioare trebuie însă construite prin implicarea și colaborarea întregii organizații și prin susținerea obligatorie și permanentă a top managementului, ca inițiator și garant al dezvoltării culturii serviciilor. Acea cultură trebuie să educe, să antreneze angajații și să le ofere mandatul și libertatea de a oferi servicii superioare, cu creativitate, mai ales în situațiile care nu sunt în manual, cu clientul în față. Lipsește însă gândirea pe termen mediu, adică pe un orizont între unu și trei ani, aceea care pune în valoare obiectivele strategice. Strict legat de acest defect al multor manageri trebuie menționată o anumită incoerență și lipsa de consistență în gândirea rezultatelor și găsirea locului potrivit pentru fiecare subordonat. Un manager bun nu este acela care are competențe tehnice foarte bune sau care a lucrat în cele mai mari companii din domeniu, ci acela capabil să strunească o echipă și să-i creeze un stil de gândire independent. O altă greșală a managerilor români este aceea de a pretinde anumite comportamente (cum ar fi inițiativă, responsabilitate, creativitate, cooperare, integritate, entuziasm, angajament) de la subordonați fără să înțeleagă, totodată, că rolul lor este de a crea cadrul organizațional în care acele comportamente să apară. Cu alte cuvinte, un manager nu trebuie neapărat să traseze sarcini și termene limită, ci să-și formeze în așa fel echipa, încât fiecare membru să poată concepe singur un plan de acțiune pentru a atinge anumite obiective.

Potrivit rezultatele cercetării „Conducerea în organizații”, realizată de firma Danis Consulting din Cluj cu ajutorul a 16 manageri cu rezultate excelente în companiile lor și cu o experiență de management, totală, de 319 ani, managerii români au o creativitate deosebită, în opinia liderilor de companii naționale și multinaționale din România, dar au o slabă capacitate de a lucra în echipă. Interviuurile cu cei 16 lideri/conducători din România au fost realizate în perioada octombrie 2011 - iulie 2012, studiul realizând un portret al

conducătorului/managerului român în comparație cu managerii străini, în special cei din cultura vestică (europeni sau nord-americani). Răspunsurile au fost oferite atât de managerii expați – cinci la număr, care au o experiență medie de lucru în România de aproape 6 ani –, cât și de managerii români. Creativitatea deosebită a managerilor români a fost susținută cu vehemență mai ales de expați. De asemenea, respondenții au folosit pentru descrierea calităților managerilor români și cuvinte precum inovativi, entuziaști sau dinamici. Principala critică adusă acestora a fost slaba capacitate de a lucra în echipă. Mai în detaliu, aceștia nu știu să asculte, se grăbesc să vorbească, sunt mai orgolioși și subiectivi, iar dacă li se oferă destulă putere pot deveni mici dictatori. Uită să își respecte angajații și le e teamă să își asume reponsabilitatea pentru deciziile luate. De asemenea, aceștia sunt mai expuși la corupție și sunt mai interesați de rezultate imediate, neavând răbdare să construiască pe termen lung, atât din punctul de vedere al organizației, cât și din cel al relației cu subordonații.

Un alt studiu este cel realizat de Result Development „Profilul managerului român” în perioada 2009-2011, luând în calcul răspunsurile a 110 manageri români, dintre care 47,3% dețin funcții de top management, 64,50% lucrează în multinaționale iar restul de 35,50%, în companii naționale. Managerul român este de regulă bărbat (în proporție de peste 70%), iar peste 50% au vârsta cuprinsă între 25 și 35 de ani. Acesta muncește între 45 și 50 de ore săptămânal și este preponderent implicat în activități operaționale. Cercetarea arată că principalul atu al managerului român este reprezentat de orientarea spre rezultate (65,5%), fiind urmat de intuiție (39,1%) și de capacitatea de a stabili planuri (38,2%). Managerul român se definește pe sine ca un manager intuitiv, emoțional, însă managementul intuitiv poate fi atât o resursă, cât și o mare capcană. Cred că poate fi o resursă prin înțelegerea umană a subordonaților, prin considerația individuală a acestora și poate fi de mare ajutor în situații limită sau în procesul de luare a deciziilor, totodată poate fi o capcană prin centrarea mai degrabă pe satisfacție, pe relație, și mai puțin pe rezultate. Peste 50% dintre managerii români ar sacrifica un angajat cu rezultate excelente, dar cu care se relaționează dificil, în favoarea unuia mediocru, dar cu care are plăcere în relaționare. Studiul arată că anticiparea problemelor este considerat un atu de doar 15,5% iar capacitatea de asumare a riscului de 18,2%. În ceea ce privește punctele slabe, în top se află lipsa de motivare a subordonaților (57,3%), controlul excesiv (45,5%), leadershipul scăzut (42,7%), lipsă de delegare 41,8%, lipsa de coaching 40,9% și accentul pe putere, autoritate 38,2%. În urma cercetării desfășurate în perioada 2009-2011, răspunsurile participanților au fost corelate pe anumite dimensiuni manageriale – orientarea spre performanță și pe termen lung, centrarea pe rezultate, abilitățile de lider, comunicare, lucru în echipă, management prin obiective și luarea deciziilor etc. – cu rata profitului companiei. Din 110 manageri români, doar 26,4% sunt centrați pe dezvoltarea unei performanțe sustenabile. Există o corelație semnificativă negativă între orientarea managerilor români spre performanța pe termen lung și rata profitabilității companiei. Cu alte cuvinte, managerii români care investesc în consolidarea performanței pe termen lung își desfășoară activitatea în companii cu o rată de profit mai mare, față de managerii centrați pe rezolvarea de probleme pe termen scurt.

Managerul român se percepe centrat pe rezultate și cu leadership relativ scăzut. Rezultatele cercetării afirmă că lucrurile sunt exact invers. Cu alte cuvinte, că managerul român nu este puternic centrat pe rezultate și are un foarte mare potențial de leadership, adoptând un management intuitiv, axat pe emoțional. Tendința managerilor români de a se autoevalua ca fiind centrați pe rezultate corelează negativ cu rata profitului. Una dintre interpretările posibile este că, în realitate, mulți dintre managerii români nu sunt centrați pe rezultate, deși ei doresc să fie percepuți astfel. De asemenea, tendința managerilor români de a se autoevalua cu scoruri ridicate la abilitățile de leadership corelează negativ cu rata

profitului, adică fac parte din companii cu o rată mai scăzută a profitabilității decât ceilalți manageri.

Întrebați care sunt așteptările manageriale de la superior, peste 42% dintre respondenți au declarat că își doresc comunicare și cooperare, 40% au indicat „integritate, corectitudine și sinceritate”, iar 30,9% au răspuns că au nevoie de suport, sprijin și implicare. La polul opus, doar 5,5% au declarat că au nevoie de coaching de la superior. De cealaltă parte a baricadei, respectiv așteptările manageriale de la subordonați, majoritatea managerilor (42,7%) își doresc ca echipele lor să lucreze împreună, 29,1% să comunice și 27,3% să dea dovada de integritate și corectitudine.

O altă temă abordată în cadrul studiului a fost implicarea legată de caracteristicile culturale la angajații români, din perspectiva managerială. Astfel, 66% susțin că lipsa de implicare este o dominantă, 64% neasumarea responsabilităților și 48% bârfele și „scenaristica”. Doar 8% consideră că toleranța scăzută reprezintă o caracteristică culturală și, din păcate, doar 9% perfecționismul.

O altă caracteristică a managerului român este centrarea pe zona cu probleme, pe rezolvarea de probleme în defavoarea performanței înalte și predictibile pe termen lung. Managerul se simte atras și provocat mai cu seamă de probleme și de crize, decât de dezvoltarea așezată, caracterizată de predictibilitate și creșteri mici. Printre cele mai grave și mai frecvente erori în activitatea managerială, se numără delegarea deficitară, care poate îmbraca inclusiv forma lipsei totale de delegare. De cele mai multe ori, delegarea deficitară se asociază și cu controlul excesiv sau cu micromanagementul, așa cum îl numesc specialiștii.

Managerii români au probleme în special la zona superioară a delegării, adică la împuternicire. Mulți manageri români stăpânesc zona inferioară a delegării, asociată cu stilul explicativ și cu controlul excesiv, potrivit subordonaților care nu sunt la maturitate pe postul respectiv. Însă cu angajați maturi și seniori este necesar să se apeleze la împuternicire, dar pentru aceasta este nevoie de coaching. Preferă în schimb ca fiecare decizie sau acțiune să treacă mai întâi pe la ei și, de multe ori, confundă delegarea cu pierderea autorității.

De cele mai multe ori managerii români înțeleg prin *delegare* stabilirea unor sarcini pentru anumiți angajați și un termen limită pentru efectuarea lor. În această situație, munca intelectuală a angajatului este redusă la maximum. În loc să fie stimulat să gândească de unul singur ce anume să facă și până când, astfel încât să-și îndeplinească obiectivele. Prin această metodă oamenii sunt responsabilizați, ceea ce duce, inevitabil, la evoluția lor profesională. Același lucru se întâmplă și în cazul managerilor nou promovați, care, din dorința de a controla excesiv și de a ști tot ce se întâmplă, refuză să delege responsabilități.

O altă greșală importantă pe care o fac șefii din companii este aceea că uită să-și motiveze angajații, deși ei înșiși negociază încă dinainte de angajare pachete salariale care să contină o importantă componentă de bonusuri motivatoare. Problema este ca managerii ignoră legătura strânsă dintre gradul de motivare și gradul de satisfacție ale unui angajat și nivelul său de implicare. Mai mult decât atât, sunt manageri care nu cred nici măcar în stimulentele nefinanciare, precum aprecierile și reacțiile pozitive. Directorii de resurse umane știu că motivarea angajaților reprezintă un element cheie într-o companie și atunci pun la punct diverse instrumente pe care să le aplice în acest sens. Motivarea poate avea loc arătând oamenilor ce anume trebuie să îmbunătățească sau apelând la ce anume doresc aceștia să obțină. Din păcate unii manageri merg chiar mai departe de atât – singurele reacții pe care le oferă sunt cele negative și mai rău este ca fac acest lucru în public, demotivând angajații.

Trăsăturile de personalitate ale managerilor influențează decisiv modalitatea în care aceștia înțeleg să-și conducă subordonații și au un impact major asupra performanțelor companiilor pe care le conduc.

3. Concluzii

În urma studiilor analizate cred că managerului român prezintă următoarele tendințe care îl diferențiază: tendința spre un management intuitiv, inspirațional, emoțional, centrarea puternică pe prezent și pe obținerea de satisfacții și rezultate imediate, tendința de a stabili standarde înalte, implicarea în muncă, asociată cu spiritul de sacrificiu (tendința de a munci cu aproximativ 25% mai mult decât timpul normal de lucru).

Totodată, problemele potențiale prezente la mulți dintre managerii români țin de centrarea puternică pe probleme prezente în detrimentul consolidării performanței sustenabile, pe termen lung; lipsa de răbdare, dorind să obțină rezultatele imediat; deficiențe grave în procesul de recrutare și de selecție – realizarea selecției după criterii subiective și lipsite de concret; fixarea unor standarde ridicate și neîncredere în instrumentele de motivare, ignorând rolul angajaților în obținerea profitului de către organizație; neîncrederea în competențele angajaților și dificultăți în a delega anumite responsabilități, din teamă că vor pierde controlul, practicarea unui management emoțional, intuitiv și nu științific.

Sub povara unui program ce, de multe ori, ajunge să fie infernal, unii manageri se pierd în detalii, omit lucruri importante pe care ar trebui să le facă sau, pur și simplu, pierd privirea de ansamblu necesară oricărui conducător de echipă. Pe acest fond, greșelile apar rapid și pot avea efecte dezastruoase, dacă nu sunt sesizate și corijate la timp.

Fără o cunoaștere suficientă a mediului economico-social, a nevoilor și așteptărilor clienților, fără o viziune pe termen mediu și lung, fără a lua măsuri coerente într-o perioadă de criză și a implementa schimbări care să îmbunătățească activitatea, nu să o perturbe, fără a stabili obiective reale ținând cont de toate resursele de care dispune organizația – umane, financiare, tehnologice, materiale, informaționale; fără o preocupare în a perfecționa angajații și a încuraja implicarea lor în a găsi cele mai bune soluții la problemele ce apar; fără o comunicare eficientă și crearea unui sistem de recompense în funcție de rezultatele obținute, managerii din România vor continua să înregistreze dificultăți în această perioadă de criză.

Bibliografie

1. Ghenea, M. (2011), *Antreprenoriat - Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri*, Ed. Universul Juridic, București
2. Jarrett M. (2011) *Gata de schimbare- De ce unele companii se pot transforma cu succes iar altele nu*, Ed. Publica, București
3. Puiu A. (2007), *Management. Analize și studii comparative*, Ed. Independența Economică, Pitești
4. Puiu A. (2008), *Management în afaceri economice. Promovare, Negociere, Contractare*, Ed. Independența Economică, Pitești
5. Verboncu I. (2005), *Știm să conducem?* Ed. Economică, București
6. Drucker P. (2006), *Despre profesia de Manager*, Ed. Meteor Press, București
7. "Conducerea în organizații, Raport de cercetare", 2012 *Danis consulting organizationl Development*
8. „Profilul managerului român”, 2011, *Result Development*
9. www. Horvath&Parteners.ro
10. www. Wall-street.ro
11. www.portalhr.ro