

## Caracterizarea managementului în opinia salariaților direcției comerciale a RATB

### ■ ELEMENTE INTRODUCTIVE

#### ► Tema, scopul și populația cercetării

Acest sondaj și-a propus identificarea opiniei angajaților *Direcției Comerciale* a RATB față de conducerea directă și generală a *Regiei*. Studiul opiniei angajaților *Regiei* despre șefii lor direcți și despre conducerea generală, despre calitatea și eficiența vieții profesionale a avut ca scop principal cunoașterea nemulțumirilor și necazurilor, pentru a crește satisfacția, echilibrul și eficiența activității desfășurate.

Studiul proiectat a fost parțial deghizat, având scop informal, nedeclarat direct în chestionar. Scopul real a fost reconstruirea și consolidarea legăturilor profesionale și mai ales umane, dintre conducere și subordonați, în vederea creșterii gradului de echilibru, satisfacție și eficiență a activității, prin îmbunătățirea sistemului de comunicare și creșterea funcționalității optime a relației șef-subordonat, atât în plan profesional, cât și psihologic - comportamental. Am ținut cont de ipoteza unor influențe importante ale problemelor personale, a relațiilor interpersonale dintre colegi asupra eficienței și rezultatelor profesionale. Prin rezultatele anchetei s-a urmărit cunoașterea sintetică și în amănunt a problemelor, așteptărilor, dorințelor, atitudinilor subordonaților, ceea ce poate ajuta orientarea atitudinii manageriale. Ancheta a fost o ocazie pentru angajați de a comunica indirect șefilor opiniile lor, ceea ce poate avea efect benefic prin existența dialogului, cât și prin posibilitatea rezolvării eventualelor probleme și doleanțe.

Sondajul a dorit să impulsioneze și să faciliteze dialogul dintre subordonați și șef într-o formă modernă, cu scop pozitiv: îmbunătățirea relațiilor interpersonale, profesionale, sociale, toate acestea având ca intenție finală creșterea eficienței personale și de ansamblu.

#### ► Perioada calendaristică

Ancheta prin sondaj a fost inclusă în planul de lucru al *Serviciului Marketing*. Investigația socio-statistică s-a desfășurat în intervalul ianuarie-martie 2004 și a cuprins: propunerea studiului și elaborarea chestionarului; eșalonarea și culegerea datelor; formarea bazei de date și prelucrarea rezultatelor.

#### ► Eșantionul

Eșantionul de angajați intervievați a fost format ținând cont de vârsta personalului intervievat, nivelul studiilor absolvite și vechimea în cadrul RATB. S-a aplicat legea numerelor mari, ajungându-se la un volum al eșantionului de 1417 persoane. Angajatul *tipic intervievat*

are vârsta medie de 35 de ani, are studii medii (88,6% din total) și o vechime medie în RATB de 11 ani. Rezultatele sondajului pot fi extrapolate în sinteza lor, asupra întregii echipe manageriale a RATB, ce este *caracterizată de personalul indirect implicat în activitatea de transport*.

#### ► Chestionarul

Chestionarul elaborat are o serie de întrebări directe, ca, de exemplu: *Atribuiți o notă șefului direct*, și o serie de întrebări deghizate, cu caracter informal, ca, de exemplu: *Ce ați dori să-i comunicați șefului dvs?* Notele (punctajul) acordate șefului direct sunt însoțite de întrebări deschise referitoare la reproșurile, aprecierile, laudele aduse în paralel șefului direct și conducerii generale a *Regiei*. Pentru a identifica și alte cauze posibile ale nemulțumirilor, s-a încercat măsurarea percepției angajaților asupra modalităților de evaluare adoptate de managerii RATB.

### ■ REZULTATE GENERALE

Chestionarul a fost astfel conceput încât să permită obținerea părerilor sintetice despre șeful direct (palierul ierarhice imediate), în comparație cu opinia despre conducerea generală a RATB. Intenția a fost urmărirea atât a aspectului profesional implicat de relația șef/subordonat, cât și a aspectelor comportamentale, implicate de relația cu șeful direct, și cele social-umane, implicate de relația indirectă cu „șefii RATB”. Caracterul sintetic al aprecierii este obținut prin nota medie atribuită atât șefului direct, cât și conducerii *Regiei*. Nota a rezultat prin acordarea unui punctaj pe o scală ordinală, de la 1, pentru aprecierea *minimă*, la 5, pentru cea *maximă*, modalitate de evaluare familiară (mai veche și totodată modernă) marii majorități a cetățenilor. Nota medie acordată concentrează în cel mai înalt grad calitățile profesionale, așa cum sunt văzute de angajați, în paralel cu cele umane.

#### ► Evaluarea performanței manageriale a șefului direct

Nota medie acordată de angajatul tipic șefului direct a fost 4.43 puncte pentru activitatea profesională și 4.64 puncte pentru comportament și atitudine social-umană. Remarcăm o polarizare foarte mare a răspunsurilor către notele maxime, majoritatea angajaților acordând punctaj maxim șefului direct (87% dintre răspunsuri se situează în jurul notelor maxime), atât pentru profesionalism, cât și pentru caracterul socio-uman. Ambele evaluări se apropie de aprecierea maximă.

## Distribuția angajaților după notele acordate șefului direct pentru activitatea profesională

Tabelul 1

Note	Număr angajați	Structura
Nota 1	47	3.3 %
Nota 2	43	3.0 %
Nota 3	96	6.8 %
Nota 4	289	20.4 %
Nota 5	942	66.5 %
<b>Total:</b>	<b>1417</b>	<b>100.0 %</b>

## Distribuția angajaților după notele acordate șefului direct pentru caracter (comportament)

Tabelul 2

Note	Număr angajați	Structura
Nota 1	69	4.9 %
Nota 2	53	3.7 %
Nota 3	113	8.0 %
Nota 4	250	17.6 %
Nota 5	932	65.8 %
<b>Total:</b>	<b>1417</b>	<b>100.0 %</b>

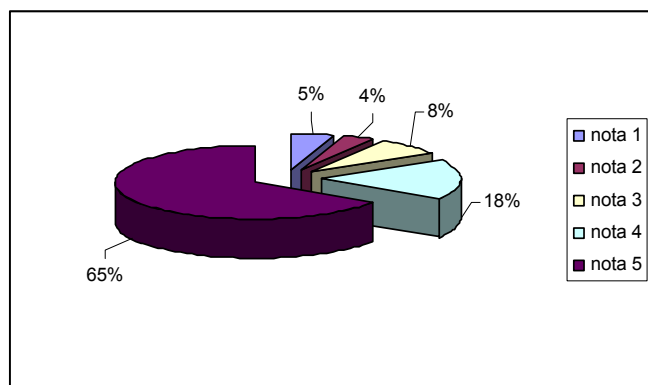


Figura 1 Structura eșantionului după notele acordate șefului direct pentru caracter (comportament)

Se observă o ușoară tendință mai mare în ceea ce privește evaluarea aspectului socio-uman, decât evaluarea medie acordată percepției nivelului profesional, ceea ce demonstrează faptul că angajații nu simt relația dintre șef și subordonați ca pe o relație strict profesională, ci se implică sufletește și apreciază pozitiv implicarea șefului în problemele lor personale. Un procent nesemnificativ, 5%, nu au putut aprecia activitatea profesională a șefului lor și 7% nu au notat caracterul și comportamentul acestuia. Ca o concluzie, putem afirma că șeful tipic din cadrul *Regiei* este văzut ca un manager competent și apropiat de oameni.

### ► Evaluarea performanțelor manageriale ale conducerii superioare a *Regiei*

Nota medie acordată de eșantionul de angajați pentru aprecierea profesionalismului conducerii colective a *Regiei* a fost de 4.00 și cea acordată caracterului socio-uman de 3,70. Remarcăm o mai mare împrăștiere a răspunsurilor de-a lungul scalei de apreciere, un procent mai mic,

comparativ cu cel pentru șeful direct, 73% acordând note maxime de 4 și 5 puncte. Față de aprecierea șefilor direcți, procente relativ mai mari ale non-răspunsurilor, 7,5% pentru profesionalism și 8,9% pentru caracterul socio-uman, indică, de asemenea, imposibilitatea evaluării șefilor ce nu sunt cunoscuți direct.

## Distribuția angajaților după notele acordate conducerii generale a RATB pentru activitatea profesională

Tabelul 3

Note	Număr angajați	Structura
Nota 1	90	6.4 %
Nota 2	80	5.6 %
Nota 3	215	15.2 %
Nota 4	397	28.0 %
Nota 5	635	44.8 %
<b>Total:</b>	<b>1417</b>	<b>100.0 %</b>

## Distribuția angajaților după notele acordate conducerii generale a RATB pentru comportamentul socio-uman

Tabelul 4

Note	Număr angajați	Structura
Nota 1	154	10.9 %
Nota 2	149	10.5 %
Nota 3	249	17.6 %
Nota 4	280	19.8 %
Nota 5	585	41.3 %
<b>Total:</b>	<b>1417</b>	<b>100.0 %</b>

Explicația acestei evaluări ușor reduse a conducerii superioare față de cea directă ar putea fi nivelul relativ redus de comunicare directă între conducerea RATB și ceilalți angajați, de pe pozițiile de executanți, și, de aici, imposibilitatea formării unei păreri obiective a acestora. Managementul colectiv al *Regiei* este perceput de către salariați mai mult prin prisma drepturilor salariale primite, individuale și colective, și nu prin intermediul relațiilor directe.

După acest clasament sintetic, pentru adâncirea evaluării, detaliere și justificare, chestionarul a încercat concentrarea atenției persoanelor intervievate spre concretizarea reproșurilor, aprecierilor pozitive, propunerilor atât la adresa șefului direct, cât și pentru conducerea colectivă a *Regiei*.

### ■ MOTIVAȚIA EVALUĂRILOR

#### ► Evaluarea șefului direct – reproșuri, laude, propuneri concrete

Prin analiza de conținut s-a urmărit identificarea incidentelor, absențelor, omisiunilor voluntare, disimulărilor, concordanței dintre notă și aprecierile

concrete ale reproșurilor, laudelor sau propunerilor, luând în considerare și non-răspunsurile.

Din analiza non-răspunsurilor a rezultat un procent mare, 80% din persoane nu au nimic de reproșat șefului direct, deci pot fi interpretate ca fiind angajați care sunt cel puțin mulțumiți cu situația actuală, la locul de muncă. Referitor la laude, se remarcă un procent mic de angajați, și 29% care nu au nimic de lăudat, deci pot fi considerați ca dorind o îmbunătățire, iar 39% dintre angajați nu au nimic de propus, deci pot fi considerați ca fiind perfect mulțumiți de situația existentă în cadrul biroului lor (de asemenea, considerăm că cei care nu au nimic de propus ar putea fi considerați angajați pasivi, fără inițiativă, buni executați, fără a avea calități manageriale). Observăm ponderi semnificative pentru atitudinea de distanțare față de oameni, 6% dintre angajați reproșând acest lucru, nervozitate (din partea a 3% dintre intervievați), și lipsa de exigență, fermitate, remarcă a 2,6% dintre intervievați.

Ponderea cea mai mare a aprecierilor pozitive la adresa șefilor direcți o dețin apropierea față de oameni, 17% dintre intervievați apreciind această atitudine ca fiind pozitivă, bunul simț, apreciat de 12,4% dintre intervievați, profesionalismul șefului direct, considerat de 11%, exigența (10%), urmate de calm, asigurarea bunei funcționări a activității, putere de muncă, statornicie. Aproape o zecime consideră totul bun în ceea ce-l privește pe șeful direct.

Principalele categorii de *propuneri* rezultă din ierarhia acestora (Tabelul 5).

## Principalele categorii de propuneri

Tabelul 5

Laude	Număr răspunsuri	Pondere față de total
Fără propuneri	548	38,7%
Să rămână neschimbat(ă)	267	18,8%
Apropierea de oameni, cooperare, colaborare, deschidere către colectiv	250	17,6%
Fermitate, autoritate, responsabilitate, corectitudine	70	4,9%
Calm, stăpânire de sine	65	4,6%
Bun simț, moralitate, să nu se lase influențat	33	2,3%
Ordine	25	1,8%
Condiții de muncă mai bune	20	1,4%
Imparțialitate	20	1,4%
Flexibilitate	14	1,0%
Altele	105	7,4%
<b>Total:</b>	<b>1417</b>	<b>100,0%</b>

O parte semnificativă a angajaților intervievați, peste 60%, s-a implicat în încercarea de a sugera măsuri sau atitudini menite să îmbunătățească eficiența propriei lor activități. Astfel, majoritatea sugestiilor s-a referit la menținerea unei atitudini constante, de statornicie

(„Să rămână așa”, declarând aproape 20% dintre intervievați), îmbunătățirea atitudinii șefilor direcți de apropiere față de oameni (17,6% dintre răspunsuri), urmate de sugestia de atitudine calmă, îmbunătățirea flexibilității, creșterea exigenței, în sens pozitiv, a preocupărilor de îmbunătățire a condițiilor de muncă.

## ► Precizări motivaționale referitoare la nivelul conducerii RATB

Din analiza non-răspunsurilor a rezultat un procent mare, 61% de persoane interievate, care nu au nimic de reproșat, deci pot fi interpretate ca fiind angajați care sunt cel puțin mulțumiți cu situația actuală existentă în RATB. Referitor la laude se remarcă un procent mic de angajați, 28%, care nu au nimic de lăudat, deci sunt cel puțin mulțumiți și aproape 40% dintre angajați nu au nimic de propus, deci sunt perfect mulțumiți de situația existentă.

Ponderi semnificative ale reproșurilor aduse managementului general al firmei au următoarele categorii: atitudinea de distanțare față de oameni (6% dintre angajați reproșând acest lucru), nervozitate (din partea a 3% dintre intervievați) și lipsa de exigență, fermitate, remarcă a 2,6% dintre intervievați.

Ponderea cea mai mare a aprecierilor pozitive la adresa conducerii generale a *Regiei* o dețin: apropierea față de oameni, cu aproape 10%, asigurarea bunei funcționări a activității, cu 7,6%, asigurarea siguranței locului de muncă (6,5%), comunicare optimă, transparență în luarea deciziilor, apreciate de 5,2%, urmate de profesionalism, premiere, asigurarea condițiilor de muncă optime, exigență, fermitate, ordine și caracter deosebit.

O parte semnificativă a angajaților intervievați (60%) s-a implicat în încercarea de a sugera măsuri sau atitudini menite să îmbunătățească eficiența activității *Regiei*. Majoritatea sugestiilor s-a referit la îmbunătățirea atitudinii șefilor direcți, în sensul apropierii față de oameni (18% dintre răspunsuri), creșterii recompenselor bănești acordate (11% dintre răspunsuri), îmbunătățirii condițiilor de muncă (10% dintre răspunsuri), urmate de îmbunătățirea funcționării activității, creșterea nivelului de statornicie, îmbunătățirea calităților organizatorice.

## ■ INTEGRAREA ÎN COLECTIVUL DE MUNCĂ

Referitor la autoaprecierea relațiilor cu ceilalți angajați, colegii de muncă, din Tabelul 6 rezultă o concentrare a frecvențelor pe diagonala secundară, ceea ce indică faptul că două treimi dintre angajați apreciază că se înțeleg bine cu 75% dintre colegi. Această situație este validată de faptul că marea majoritate a celor intervievați (95%) apreciază că se înțeleg rău cu foarte puțini colegi, maxim 25%.

## Distribuția angajaților după nivelul de integrare în colectiv și aprecierea relațiilor cu ceilalți colegi

Tabelul 6

	0-25% dintre colegi		26-50% dintre colegi		51-75% dintre colegi		76-100% dintre colegi		Total	
Bine	170	12,0%	141	10,0%	169	11,9%	937	66,1%	1417	100%
Așa și așa	1089	76,9%	205	14,5%	63	4,4%	60	4,2%	1417	100%
Rău	1351	95,3%	47	3,3%	9	0,6%	10	0,7%	1417	100%

Cea mai mare răspândire o au angajații ce apreciază că se înțeleg „așa și așa” cu ceilalți colegi. Angajatul tipic intervievat apreciază că se înțelege:

- bine*, în medie cu 70% dintre ceilalți colegi,
- „așa și așa”, ceea ce denotă o atitudine de indiferență, în medie cu 22%,
- rău* cu 8% dintre colegi.

Cauza principală a acestei situații este considerată a fi propria persoană, în cea mai mare parte a salariaților.

## ■ APRECIEREA RELĂȚIEI SERVICIU-FAMILIE-RANDAMENT

Influența reciprocă recunoscută dintre segmentele profesionale și sociale ale vieții cotidiene cu efect în eficiență, randament și stare de sănătate este excepțional surprinsă în Tabelul 7, care inversează valorile: *mult*, *puțin*, *deloc*, în trecerea de la propria persoană la ceilalți colegi de serviciu. Astfel, subiecții își mărturisesc impresia că, într-adevăr, atmosfera de la serviciu influențează mult randamentul propriu și viața proprie (67 și 44%), dar mai puțin în cazul celorlalți colegi (33 și 24%), numai că același lucru îl spun majoritatea. Caracterul pozitiv sau negativ al influenței poate fi elucidat din răspunsurile la primele întrebări, deja analizate.

### Relația dintre mediul profesional și social

Tabelul 7

	deloc	puțin	mult	Total
Randament profesional	16,2%	16,3%	67,5%	100%
Viața de familie și sănătatea dvs.	27,5%	27,9%	44,6%	100%
Randamentul profesional al celorlalți colegi	39,4%	26,8%	33,8%	100%
Viața de familie și sănătatea celorlalți colegi	44,5%	30,9%	24,6%	100%

## ■ MESAJE DIRECTE CĂTRE ȘEFUL DIRECT

Scopul **întrebării 8** (vezi Anexa 1) a fost identificarea problemelor ce ar putea fi transmise șefului, dacă angajatul s-ar afla și în relații prietenești cu acesta, și nu doar strict profesionale. Aproape jumătate din angajații intervievați nu au răspuns la întrebarea 8, neavând nimic de comunicat șefului lor, dacă s-ar afla într-o convorbire prietenească cu acesta. Putem spune că, pentru 50% dintre angajații departamentelor cuprinse în studiu (Tipografie, Controlori, Casieri, TESA), în cadrul *Direcției Comerciale*, nu primează relațiile personale de prietenie între ei și șeful lor direct. Dacă 30% dintre tipografi apreciază competența șefului lor, doar 15% din personalul de administrație și 6%

dintre controlori au apreciat acest aspect, comunicând-i șefului lor. Casierii nu au fost interesați în a-i comunica șefului lor aprecierea competenței sale. Restul mesajelor se referă la urări de sănătate, menținerea corectitudinii și a imparțialității fiind prezentate distinct pentru fiecare departament al *Direcției Comerciale*.

## ■ CONCLUZII

În concluzie, putem afirma, pe baza analizei răspunsurilor înregistrate, că angajații *Direcției Comerciale* sunt, în marea majoritate, suficient de satisfăcuți de activitatea și relația cu șefii lor. Aparent, reproșurile lor nu abordează aspecte esențiale ale activității de management, ci, mai degrabă, amănunte. Dar, să nu uităm că aceste amănunte compun, în final, esențialul, importantul, principalul. Deosebit de utile pot fi sugestiile angajaților în vederea orientării activității RATB pentru obținerea de venituri suplimentare. Pentru menținerea unui dialog permanent între conducerea operativă și executivă și angajații *Direcției Comerciale*, propunem efectuarea anuală a acestui tip de sondaj.

Rezultatele sondajului, transmise șefilor direcți, pot constitui un suport pentru îmbunătățirea activității profesionale proprii, pentru creșterea coeziunii colectivului de muncă. Nu trebuie omise creșterea emulației spirituale a salariaților investigați, antrenați în actul decizional. În relația sindicat-patronat, rezultatele sondajului pot fi de un real folos ambelor părți, mai ales dacă se va păstra o anumită periodicitate a acestui tip de sondaj.

Lector univ. dr. Dana ȘERBAN  
Lector univ. dr. Silvia-Elena CRISTACHE

### Bibliografie

- ARDILLY, P. *Les techniques de sondage*, Paris, Techniq, 1994
- CALOT, G. *Cours de statistique descriptive*, Paris, Dunod, 1975
- CRISTACHE, S.E. *Metode statistice de calcul și analiză a eficienței economice în comerț*, București, Editura ASE, 2003
- GIRARD, A., STROETZEL, J. *Sondajele de opinie publică*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1975
- POROJAN, D. *Statistica și teoria sondajului*, București, Casa de Editură și Presă „Șansa”, 1993
- MITRUȚ, C., ȘERBAN, D., MITRUȚ, C. A. *Statistics for Business Administration*, București, Editura ASE, 2003
- ȘERBAN, D. *Statistică pentru studii de marketing și administrarea afacerilor*, București, Editura ASE, București, 2004

# Management

ANEXA 1

## CHESTIONAR

Vă rugăm să-l completați după ce-l citiți până la capăt.

### 1. CE PĂRERE AVEȚI DESPRE ȘEFUL DVS. DIRECT

(Vă rugăm să apreciați cu o notă de la 1 minim la 5 maxim)

A. Activitatea profesională	B. Caracter (comportament)
minim 1 2 3 4 5 maxim	minim 1 2 3 4 5 maxim

C. Ce-i reproșați?

.....  
.....

D. Ce-i lăudați?

.....  
.....

E. Ce-i propuneți?

.....  
.....

### 2. CE PĂRERE AVEȚI DESPRE CONDUCEREA RATB, COMPARATIV CU ALTE UNITĂȚI, FIRME etc.

A. Profesional	B. Social-uman
minim 1 2 3 4 5 maxim	minim 1 2 3 4 5 maxim

C. Ce-i reproșați?

.....  
.....

D. Ce-i lăudați?

.....  
.....

E. Ce-i propuneți?

.....  
.....

### 3. DIN COLECTIVUL DVS. DE MUNCĂ, PUTEȚI APRECIA UN PROCENT DE OAMENI CU CARE SĂ VĂ ÎNȚELEGEȚI?

f. bine .....%

g. așa și așa .....%

h. rău .....%

Total: .....100%

### 4. CREDEȚI CĂ MOTIVUL

	f	g	h
k. sunteți dumneavoastră? .....			
l. este șeful? .....			
m. sunt anumiți colegi? .....			
n. ar fi alte cauze? .....			

### 5. CUM CREDEȚI CĂ INFLUENȚEAZĂ ATMOSFERA DE LA SERVICIU ÎN:

	Subliniați:		
o. randamentul dvs. profesional? .....	mult	puțin	deloc
p. viața de familie și sănătatea dvs.? ...	mult	puțin	deloc
r. randamentul profesional al celorlalți colegi?	mult	puțin	deloc
s. viața de familie și sănătatea celorlalți colegi?	mult	puțin	deloc

### 6. CONSIDERAȚI CĂ VĂ AFLAȚI ÎMPREUNĂ CU ȘEFUL DVS. ÎNTR-O CONVORBIRE PRIETENEASCĂ, CE DORIȚI SĂ-I COMUNICAȚI?

.....  
.....  
.....  
.....

### 7. CARE AR FI PRIMA PROBLEMĂ PE CARE AȚI REZOLVA-O DACĂ AȚI FI O ZI ȘEFUL CEL MARE?

.....  
.....  
.....

### 8. VĂ RUGĂM SĂ VĂ IMPLICAȚI ÎN EFORTUL CONDUCERII RATB DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A ACTIVITĂȚII SALE ȘI DE OBTINERE DE VENITURI MAI MARI, CU CÂTEVA PROPUNERI.

(Încercați să fiți sincer și curajos)

.....  
.....  
.....

vârsta	sub 30 ani		30-50 ani		peste 50 ani
studii absolvite		medii		superioare	