

Studiile organizaționale – planificare și realizare

Petru Virgă, Delia Virgă
Universitatea de Vest, Timișoara

Studiile organizaționale (*organizational surveys*) sunt instrumente de diagnostic folosite pentru identificarea problemelor și proceselor existente la un moment dat într-o companie, care blochează dezvoltarea și eficiența organizației. Motivele realizării studiilor organizaționale sunt diverse. Dintre ele enumerăm:

- Identificarea zonelor problematice și dezvoltarea felului în care stau lucrurile în organizație;
- Monitorizarea zonelor care pot genera probleme datorită unor relații umane defectuoase;
- Identificarea tendințelor pe termen mediu și lung care vizează evoluția atitudinilor angajaților;
- Monitorizarea impactului diferitelor programe ale managementului;
- Oferirea de suport informațional pentru decizii strategice;
- Cunoașterea comportamentului organizațional al angajaților;
- Sprijinirea implementării unor schimbări organizaționale majore.

Studiile organizaționale vizează principalele domenii de interes pentru o organizație modernă: climat și cultură organizațională, motivația și satisfacția angajaților, stres și epuizare, existența conflictelor, dezvoltarea liderilor și identificarea persoanelor cu potențial de conducere, calitatea operațiilor și proceselor, atitudini față de diferite programe etc.

Studiile organizaționale stau la baza elaborării și implementării intervențiilor în organizații și pornesc de la ideea că actorii organizaționali le lipsesc informațiile obiective, consultanții oferindu-le o mai bună cunoaștere a sistemului și a oamenilor, prin generarea unor date valide. Comunicarea rezultatelor unui studiu organizațional ar ajuta la o mai bună caracterizare a situațiilor, la identificarea problemelor, la identificarea obiectivelor intervențiilor ulterioare, la alegerea modalităților de acțiune, la înțelegerea fenomenelor ce îngreunează progresul către scopurile propuse, a motivelor blocajelor, a mizelor conflictuale, a naturii rezistențelor, a originii disfuncțiilor, a semnificației conduitelor.

Scurt istoric al studiilor organizaționale

Studiile organizaționale au început să fie utilizate începând cu anii 1920 – 1930, pentru a determina satisfacția angajaților, fiind puternic legate de lumea academică și centrate pe muncitor luat ca individ. Aceste studii nu au fost considerate de către managementul organizațiilor ca fiind instrumente pentru dezvoltare sau pentru îmbunătățirea situației lor curente, ele fiind mai degrabă o reacție la dezvoltarea tehnologică (în perioada tayloristă). Începând cu anii 1960 – 1970, multe organizații au început să realizeze cu regularitate studii atitudinale la nivelul întregii organizații, pentru a identifica nevoile angajaților, pentru a răspunde la aceste nevoi și a micșora puterea organizațiilor sindicale. Nici în această perioadă studiile organizaționale nu au fost considerate de către management ca fiind o parte integrantă a strategiei organizației (Carnall, 2003).

În această perioadă un consorțiu de mari companii (printre care s-au numărat *IBM, Eastman Kodak, Xerox, Citicorp, General Electric, AT&T, Boeing, Merrill Lynch*) au creat *Mayflower Group*, cu scopul de a schimba între ele datele studiilor pe care le realizau și pentru promovarea utilizării studiilor organizaționale în lumea corporatistă americană (Silberman, 2001). Astfel, pentru a asigura un minim de consistență și pentru a putea determina evoluții în timp, s-au stabilit un set standard de întrebări / probleme.

Între 1980 și 1990 studiile organizaționale au început să aibă relevanță pentru conducerea afacerilor organizațiilor, dar numai la un nivel superficial. Chestionarele vizând satisfacția muncii au fost combinate cu itemi ce vizau calitatea și performanța în muncă, însă toate acestea au rămas limitate la nivel individual.

După 1990 câteva organizații inovative au făcut saltul la un nou nivel de utilizare a studiilor organizaționale: *Studii Organizaționale Strategice* (Rothwell, Sullivan, McLean, 1995). În sfârșit, managementul organizațiilor a integrat utilizarea studiilor organizaționale în practica curentă de conducere.

La nivel global, organizațiile cheltuiesc milioane de dolari pentru a afla opiniile angajaților lor privind cultura și climatul organizației, diferitele programe de asigurare a calității și performanței sau de dezvoltare și schimbare organizațională.

1. Planificarea unui studiu organizațional

Unul dintre motivele pentru care organizațiile nu beneficiază pe deplin de pe urma realizării unui studiu organizațional este că, de obicei, acesta nu este planificat corespunzător. Puține organizații au în departamentele lor de resurse umane personal calificat în realizarea studiilor organizaționale și cu atât mai puține companii au la nivelul top managementului persoane interesate și competente în acest domeniu.

Planificarea unui studiu nu numai că scade presiunea asupra analizei rezultatelor, ci contribuie la o mai bună definire a așteptărilor în legătură cu studiul. Vom prezenta în continuare câteva sugestii care să ajute managerii organizațiilor să planifice mai eficient un studiu organizațional.

Asigurați un nivel potrivit de confidențialitate

Cel mai adesea organizațiile păstrează secrete informațiile cu privire la respondenți pentru a crește acuratețea datelor obținute. Acest lucru, deși este bun în principiu, prezintă și câteva dezavantaje. De exemplu, dacă studiul vizează măsuri specifice, va fi dificil de identificat zonele/departamentele în care trebuie implementate aceste măsuri dacă nu se culege informații despre respondenți.

Nu investigați ceea ce știți deja

Multe organizații consideră că știu care este problema și apelează la un consultant extern doar pentru a afla detaliile problemei. Concentrarea pe o singură temă va genera informații specifice respectivei teme, lăsând deoparte probleme la fel de importante. O soluție o reprezintă planificarea unui studiu care să aibă un spectru mai larg la început și apoi să se concentreze pe probleme specifice.

Folosiți metode diferite

Folosirea mai multor metode pentru a obține aceeași informație asigură o calitate superioară informației obținute. Fiecare metodă are propriile ei slăbiciuni. De pildă, scalele numerice în cinci trepte (de la foarte bine, la foarte rău) sunt ușor de completat,

însă nu întotdeauna itemii acestor scale surprind corect problema studiată. Pe de altă parte, chestionarele cu întrebări deschise sunt mai puțin precise și mai dificil de integrat. Focus grupurile sunt cea mai eficientă sursă de informații, însă informația prezentată sub formă verbală este mai dificil de sintetizat și de clasificat decât răspunsurile precodate.

Sugestia noastră este să se folosească mai multe metode de culegere a informațiilor. La începutul studiului se pot folosi „focus grupuri” și interviuri individuale, după care chestionarele standardizate pot oferi informația dorită. „Focus grupurile” pot fi folosite pentru a colecta informații suplimentare și de asemenea, la sfârșitul studiului, pentru a obține feedback în legătură cu recomandările specifice.

Studiile organizaționale pot fi realizate pe diferite suporturi. Dacă în trecut singura posibilitate era pe hârtie, astăzi avem la dispoziție și forma electronică (cu ajutorul unui program local sau dacă există acces la internet în format hipertext).

Hotărâți cum veți analiza datele înainte de a le culege

Datele care sunt obținute după realizarea unui studiu trebuie prezentate într-o formă utilizabilă. Este bine ca, încă de la începutul studiului, să se știe sub ce formă vor fi prezentate datele, care va fi nivelul procedurilor statistice utilizate și care va fi gradul de procesare suplimentară a datelor.

Alegeți tipul de eșantion adecvat

Multe studii organizaționale sunt realizate o singură dată pe an (sau mai rar), ceea ce nu surprinde tendințele care se manifestă în organizație și care fac din studiu un eveniment oarecum special. Acest fapt poate modifica comportamentul oamenilor, care se vor manifesta în concordanță cu așteptările specifice studiului (efectul Hawthorne).

În alegerea eșantionului este importantă stabilirea stratificării acestuia. De obicei, se folosesc criteriile funcționale (între persoanele din conducere și muncitori) sau structurale (între departamente).

Implicați angajații cheie în realizarea studiului

Deși în urma unui studiu organizațional, managementul poate identifica nevoile angajaților, în efortul de a răspunde la aceste nevoi adeseori sunt întâmpinate

rezistențe. O posibilitate de a reduce rezistența la schimbare este de a implica formal și informal angajați cheie în procesul de planificare și realizare a studiului. Astfel de angajați se găsesc printre manageri influenți, lideri sindicali, lideri informali etc. aceștia putând fi folosiți ca lideri de opinie.

Un studiu este inutil dacă nu e urmat de acțiuni

Managementul utilizează studiile organizaționale din curiozitate sau din nevoia de a se asigura că totul este în regulă. Însă studiile organizaționale modifică așteptările celor care participă la ele. De exemplu, un studiu vizând satisfacția muncii va conduce la așteptări mai mari – în legătură cu această problemă – din partea celor care participă la studiu.

Managerii trebuie să decidă ce este posibil și ce nu este posibil în legătură cu satisfacerea nevoilor angajaților și să comunice rezultatele generale ale studiului împreună cu măsurile care se intenționează a fi luate.

Includeți procesul de planificare a studiilor organizaționale în procesul normal de planificare organizațională

O cale de a face mai eficiente studiile organizaționale este aceea de a le include în ciclul normal de planificare, specificând scopuri și obiective și alocând bugete pentru realizarea studiilor.

Dezvoltați acțiuni specifice pe baza datelor obținute

Recomandări generale de tipul „trebuie să se comunice mai eficient” sau „trebuie schimbate atitudinile angajaților” nu rezolvă problemele pe care le indică rezultatele studiilor. Vă prezentăm câteva probleme care apar frecvent la nivelul angajaților și care sunt posibilitățile de acțiune (Edwards, J., Thomas, M., s.a., 1996).

Angajații văd o problemă în	Soluții posibile
Echitatea promovării	Analizează și modifică procedurile de selecție și promovare, schimbă persoana care decide promovările
Echitatea salarizării	Beneficii flexibile
Evaluarea performanțelor	Recompensează efortul de grup, schimbă algoritmul de evaluare
Dezvoltarea carierei	Clarifică fișele de post, recompensează dezvoltarea
Comunicare	Inițiază serii de întâlniri specifice, prezentări, discuții de grup

Responsabilitate și delegare	Deleagă autoritate specifică și putere de decizie la nivelele de mai jos.
Conflicte interdepartamentale	Organizează training pe problema dezvoltării echipei cu grupuri interdepartamentale
Stilul de conducere	Realizează un proces de feedback 360 ⁰ sau sesiuni de training

Comunicați planificarea, realizarea, recomandările și acțiunile derivate ale studiului

Comunicarea eficientă este ingredientul cheie al fiecărei faze a studiilor organizaționale. Managementul trebuie să comunice angajaților maniera de colectare a datelor și etapele de implementare a studiului, altfel angajații vor deveni confuzi, frustrați și eventual nemulțumiți. Pierderea sprijinului angajaților poate face inutil orice studiu organizațional, și poate bloca eventualele schimbări pe care acesta le propune. Se spune că orice schimbare face ca dintre cei care o suportă, o treime să o sprijine, o treime să o refuze și o treime să nu le pese. Sarcina consultantului este să se asigure că cei care se împotrivesc schimbării nu îi influențează pe ceilalți.

Folosiți studii valide și de încredere

Validitatea se referă la cât de bine evaluează un studiu ceea ce își propune să evalueze. Validitatea crește dacă se folosesc mai multe întrebări și sub diferite forme pentru o anumită temă sau capitol al studiului (de obicei trei sau cinci întrebări pentru fiecare temă a studiului, și atingerea aceluiași probleme în cadrul interviurilor individuale sau de grup). Nivelul de încredere (fidelitatea) se referă la cât de consistent este studiul de-a lungul timpului și la consistența internă a întrebărilor studiului. Un indiciu că un anumit studiu nu are o bună fidelitate o reprezintă variații mari ale nivelului anumitor probleme între diferite măsurători, fără ca opiniile și atitudinile angajaților să se modifice semnificativ. O posibilitate de a asigura validitate și fidelitate studiilor organizaționale este de a realiza studii pilot, pe diferite grupuri mici de angajați.

2. Etapele implementării unui studiu organizațional

De obicei, studiile organizaționale presupun dezvoltarea unui chestionar, aplicarea acestuia pe un grup de angajați și analiza și interpretarea datelor culese. Pentru

a realiza cu succes această activitate trebuie parcurse o serie de etape.

Dezvoltarea întrebărilor

Înainte de a genera întrebări specifice, este indicat să grupăm problemele vizate de studiu în categorii mai generale. După aceasta, pentru a asigura un nivel minim de validitate, este indicat să dezvoltăm cel puțin trei întrebări specifice.

De exemplu, dacă se dorește o evaluare a mijloacelor de informare din interiorul companiei pot fi generate următoarele întrebări:

1. În general, cât de mulțumit sunteți de circulația informației în companie?

2. În general, cât de interesat sunteți de informația vehiculată despre ...

a. Companie
b. Departamentul în care lucrați
c. Un alt departament

3. Prin care dintre mijloacele prezentate în cele ce urmează sunteți de obicei informat?

a. Individual, de către superiorul ierarhic
b. Ședințele interne
c. Prin note interne
d. Discuțiile de pe coridoare
e. Conducerea departamentului

Este evident că dacă am pune o singură întrebare nu am obține o imagine corectă și asupra canalelor de informare preferate de către angajați și asupra interesului și satisfacției acestora în legătură cu informarea organizațională.

Definitivarea formei chestionarului și precizarea instrucțiunilor

Forma de prezentare a chestionarului trebuie să fie cât mai clară și cât mai simplă cu

putință. Trebuie redus cât mai mult riscul suprapunerii întrebărilor, adică reducerea posibilității ca un angajat să răspundă la o întrebare având în minte o altă întrebare.

Nu este indicată gruparea întrebărilor sub un titlu, de exemplu întrebările 1, 2, 3, 4, 5 se referă la eficiența comunicării și întrebările 6, 7, 8, 9 la reacția managementului la schimbare, deoarece induce efectul de halo (tendința angajaților de a răspunde asemănător la mai multe întrebări)

Dezvoltarea și alegerea scalelor

Următorul pas este de a cere respondenților să-și exprime reacția la întrebările pe care le punem. De obicei se folosesc scale *acord – dezacord*, de exemplu:

Apreciați următoarea afirmație:

Postul Dvs. presupune activități multiple, ce necesită folosirea mai multor abilități și talente.

◇ Complet de acord
◇ De acord
◇ Neutru
◇ Dezacord
◇ Complet dezacord

Din păcate, acest tip de scală poate pune probleme și poate genera erori de apreciere (tendința de a da răspunsuri neutre, sau de a da răspunsuri contradictorii). Mai mult, interpretarea rezultatelor se poate dovedi dificilă, deoarece nu surprindem decât acordul sau dezacordul în legătură cu o problemă, fără a surprinde sensul real pe care îl dau angajații acelei probleme.

O soluție la aceste probleme este folosirea *frecvenței, intensității, duratei sau nevoii de îmbunătățire* a unei probleme.

De exemplu, pentru evaluarea eficienței evaluării performanțelor pot fi utilizate:

Frecvența	1. Șeful meu îmi dă feedback în legătură cu performanțele mele	Niciodată	Rar	Uneori	Des	Întotdeauna
Intensitatea	1. Șeful meu ascultă activ ceea ce îi spun	Deloc	Foarte puțin	Într-o oarecare măsură	La un nivel satisfăcător	În mare măsură
Durata	1. Șeful meu păstrează contactul vizual în timpul interviului de evaluare	Niciodată	Pentru foarte puțin timp	De cele mai multe ori	Un timp îndelungat	Tot timpul
Nevoia de îmbunătățire / schimbare	1. Ce credeți despre felul în care se fac promovările în cadrul departamentului?...	Nu necesită îmbunătățiri	Ar trebui să se schimbe foarte puțin	Ar trebui să se îmbunătățească	Ar trebui să se schimbe semnificativ	Este nevoie de o schimbare majoră

Testarea chestionarului pe un grup pilot

După ce ați dezvoltat chestionarul, este bine să îl testați pe un grup pilot deoarece puteți clarifica anumite întrebări și vă permite să vedeți cum merge efectiv implementarea studiului. De asemenea, acest lucru permite re-gruparea întrebărilor în categorii mai adecvate și o mai bună estimare a efortului de implementare.

Colectarea datelor

Colectarea datelor nu este o operațiune simplă. O problemă o reprezintă nivelul de răspuns (rata de întoarcere) sau gradul în care chestionarele distribuite se întorc completate. De obicei, procentul chestionarelor completate se situează în jurul a 30-40% din totalul celor trimise. Pentru a crește semnificativ acest procent – spre 70-80% - este necesară integrarea studiului într-un efort mai general de schimbare, încurajarea răspunsului de către manageri și organizarea de întâlniri generale în care angajații au posibilitatea de a completa chestionarul sau de a-l returna necompletat.

Analiza preliminară a datelor

În această etapă sunt calculați indici statistici pentru descrierea datelor, se realizează analize factoriale (se definesc categoriile de întrebări din punct de vedere statistic și se grupează întrebările pe baza intercorelațiilor dintre ele, în funcție de răspunsurile obținute în urma studiului) și se prezintă grafic / tabelar datele. De asemenea, se testează nivelul de încredere al studiului (prin coeficienți specifici, de tipul *Alpha Cronbach*). Pentru aceste analize se folosesc de obicei programe de calcul tabelar și statistic (Microsoft Excel, SPSS, STATISTICA, STATA etc.) (Hohn, M., 1998).

Evaluarea validității și nivelului de încredere a unui studiu organizațional poate fi făcută prin metoda test-retest (sau prin măsurători longitudinale) pentru a observa variațiile datorită anumitor intervenții la nivelul organizației.

Analiza secundară a datelor

În această etapă, datele obținute sunt sintetizate în formă grafică și sunt comparate cu etaloane specifice sau cu alte date relevante pentru problemele studiate. De obicei, studiile organizaționale produc un număr aproape infinit de date și situații statistice (practic pot fi generate nenumărate sinteze și situații), ceea ce face dificilă

obținerea unei interpretări relevante pentru problemele organizației. O soluție pentru a evita această situație (care nu este deloc plăcută) este de a stabili de dinainte forma și nivelul de complexitate sub care vor fi prezentate datele. Mai mult, pot fi dezvoltate scenarii utilizând date ipotetice (*Ce s-ar întâmpla dacă rezultatele ar fi ...*).

Etaloanele specifice se referă la valori medii obținute în alte studii. Problemele pe care le induc utilizarea acestor etaloane constă în faptul că nu întotdeauna se știe / poate afla care sunt etaloanele specifice și că nu întotdeauna este facilă raportarea rezultatelor unui studiu specific la etaloane mai generale (de obicei apar neconcordanțe referitoare la domeniul industrial al companiei, tipul de posturi sau mărimea companiei). Pentru a evita o comparație de tipul „*mere cu pere*” se pot dezvolta puncte de referință proprii prin stabilirea unor standarde -limite minime sau maxime- satisfăcătoare înaintea realizării efective a studiului.

Raportare și recomandări

Raportul unui studiu vizează în principal:

- Minimizarea volumului de informație obținut în urma studiului, astfel încât să fie relevant pentru luarea unei decizii în legătură cu problema investigată;
- Simplificarea procesării informațiilor de către cei ce îl utilizează;
- Dezvăluirea semnificațiilor rezultatelor într-o formă ușor de înțeles de către utilizatori;
- Concentrarea atenției utilizatorului pe identificarea problemelor;
- Determinarea utilizatorului să acționeze cât mai curând posibil.

Forma și conținutul rapoartelor trebuie să reflecte intenția consultantului de a răspunde cât mai bine nevoilor organizației investigate. Există mai multe feluri de rapoarte. *Rapoartele standard* sunt destinate nivelurilor de management operațional sau, în anumite cazuri, ultimului nivel organizațional (grup / departament / sector / locație etc.) Un astfel de raport conține, de obicei, un rezumat, o descriere a problemelor investigate și a categoriilor de întrebări, situații favorabile și nefavorabile, detalii privind întrebările, analize longitudinale (dacă este posibil) și analize pe criterii demografice (dacă numărul respondenților este mai mare). *Rapoartele sintetice* sunt destinate nivelurilor mai înalte de management și prezintă situații comparative ale unităților subordonate acestora (dacă

există suficienți respondenți). Pe lângă datele conținute în raportul standard sunt prezentate comentarii specifice.

Rapoartele și analizele speciale pot fi stabilite în cadrul negocierilor inițiale sau pot fi cerute ad-hoc atunci când este nevoie. Acestea se pot referi la combinații particulare ale datelor sau la generarea unor situații specifice.

Rapoartele experților depășesc nivelul prezentărilor numerice, procentuale sau grafice, identificând problemele, evaluând consecințele, specificând cauzele și recomandând acțiuni specifice.

Concluzii

După cum puteți observa, studiile organizaționale nu sunt o problemă simplă. Ele presupun alocarea unor resurse importante, dar în același timp răspund la nevoi organizaționale importante. Dacă nu aveți timpul și priceperea necesare parcurgerii etapelor prezentate puteți apela la un consultant extern.

În acest caz trebuie să vă asigurați că acesta respectă criteriile realizării unui studiu organizațional valid și de încredere și că parcurge etapele prezentate. În anumite cazuri, etapele realizării studiilor organizaționale sunt „arse”, fie pentru că nu sunt cunoscute, fie pentru că studiile nu sunt planificate corespunzător. Un criteriu esențial în evaluarea ofertelor de studii organizaționale este gradul de particularizare la nevoile organizației investigate.

Dacă toate acestea vi se par complicate sau costisitoare, gândiți-vă la consecințele unei decizii eronate. Dacă acestea sunt grave, nu aveți prea multe opțiuni și trebuie să decideți o schimbare organizațională pe baza unor informații cât mai bune. Dacă aceste consecințe sunt reduse, probabil că nu este necesar să depuneți efortul de a realiza sau comanda un studiu organizațional.

Totuși, atunci când evaluați necesitatea unui studiu organizațional, amintiți-vă un postulat pe care îl putem simplifica în formula: „Este de ajuns să se stabilească anumite adevăruri și să le comunicăm oamenilor pentru ca aceștia să se schimbe”.

BIBLIOGRAFIE

- Carnall, C.A., (2003) - *Managing Change in Organization*, 4e, Prentice Hall
- Edwards, J., Thomas, M., Rosenfeld, P., Booth-Kewley, S., (1996) - *How to Conduct Organizational Surveys*, Sage
- Hohn, M. (coord.) (1997, 1998) - *Curs de statistică aplicată în științe sociale, Vol. I și Vol II*, Tipografia Universității de Vest Timișoara.
- Lockhart, R.S., (1998) - *Introduction in Statistics and Data Analysis for the Behavioural Sciences*, Freeman, New York
- Neculau, A. (coord.), (2000), *Analiza și intervenția în grupuri și organizații*, Polirom
- Rotariu, T., Iluț, P., (1997) - *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Polirom
- Rothwell, W.J., Sullivan, R., McLean G.N., (eds), (1995,) - *Practicing Organizational Development*, Jossey Bass Pfeiffer, CA
- Silberman, M. (ed), (2001) - *The Consultants Tool Kit*, McGraw Hill