

## Studiu EY: programele de transformare au șanse de reușita de 12 ori mai mari prin concentrarea pe factorul uman



**Cel mai recent studiu realizat de organizația EY în colaborare cu Saïd Business School din cadrul Universității Oxford a generat date noi despre ce se întâmplă când se considera ca un program de transformare s-a abatut sau urmează să se abată de la cursul stabilit (puncte de cotitura) și echipa de conducere intervine cu intenția de a-i îmbunătăți performanțele.**

Rezultatele studiului arată că punctele de cotitura sunt prezente în aproape toate programele de transformare, 96% dintre respondenți afirmând că s-au confruntat cu cel puțin un punct crucial pe parcursul unui proiect, iar 76% le considera inevitabile în condițiile lipsei de predictibilitate a mediului economic actual. Studiul are la bază sondarea unui grup de 846 de persoane cu funcții de conducere și a 840 de angajați, provenind din 23 de țări și 16 sectoare economice, precum și pe cinci studii de caz calitative.

Datele acestui studiu realizat în colaborare de organizația EY și Saïd Business School pe o perioadă de trei ani au evidențiat faptul că transformările nu sunt liniare și că, pe fondul volatilității globale și a ritmului accelerat al schimbărilor, este necesar un nou mod de gândire cu privire la cum trebuie să negocieze liderii aceste momente cruciale, gestionând în același timp și evoluțiile din interiorul și din exteriorul unei organizații. Datele relevă că oamenii se află în centrul acestei noi mentalități.

Studiul a constatat că, atunci când liderii nu adoptă o abordare orientată spre oameni în gestionarea punctelor de cotitura, programul de transformare prezintă o probabilitate de 1,6 ori mai mare de a înregistra performanțe sub așteptări și o probabilitate de 3,5 ori mai mare de a provoca angajaților emoții negative, precum neliniște, teama și reticența față de schimbări viitoare.

Cei care adoptă o viziune flexibilă, orientată spre oameni în cazul atingerii unui punct crucial au șanse mai mari să readucă programul la cursul stabilit și, de asemenea, să dubleze viteza programului de transformare per total (de 2,1 ori), să îmbunătățească performanța generală a programului în raport cu indicatorii cheie de performanță de aproape două ori (1,9 ori) și să crească deschiderea angajaților față de următorul program de transformare (de 1,9 ori).

Studiul a evidențiat că o abordare orientată spre oameni se face în trei pași (detectare, conștientizare situațională și acțiune), care cresc de 12 ori șansele de succes generale ale transformării:

- **Identificare:** punerea accentului pe detectarea timpurie prin analiza nu doar a indicatorilor clasici cu rezultate sub așteptari, ci și a modificărilor emoționale și de comportament manifestate de oamenii implicați în transformare
- **Conștientizare situațională:** identificarea și soluționarea cauzelor problemelor, în colaborare cu membrii echipei de la nivelul întregului program de transformare
- **Acțiune:** reiterarea celor șase factori cheie care creează condițiile pentru transformări de succes, stabiliți în cartea noastră albă inițială, care sunt: conducere implicată, colaborare, cultivarea unei culturi a modelelor, responsabilizare, grija și recunoașterea impactului emoțional al tehnologiei.

**Claudia Sofianu**, *Partener, liderul departamentului Impozit pe venit și contribuții sociale, EY România:* „Noua ediție a studiului reconfirmă faptul că, atunci când oamenii sunt implicați activ într-un proces de transformare, ei nu doar aduc idei inovatoare, dar devin și avocați ai schimbării. Punând accent pe învățarea continuă și adaptabilitate, o abordare centrată pe oameni asigură un program care rămâne flexibil și receptiv la nevoile în evoluție, menținându-și astfel dinamismul. În timp ce punctele de cotitură sunt inevitabile într-un program de transformare în contextul actual, conform studiului și ca element de noutate observat, marea diferență o fac liderii organizației în abordarea acestora. Astfel, aceia dintre ei care vad în aceste momente de cotitură oportunități de îmbunătățire și accelerare a programului au mai multe șanse să conducă un program transformațional de succes”.

Studiul a identificat un nou standard pentru sprijinirea liderilor și echipelor acestora în realizarea optimă a programelor de transformare, standard care transcende măsurătorile clasice ale indicatorilor cheie de performanță și pune accent pe importanța înțelegerii impactului și rolului emoțiilor umane ca valori de referință într-un proces de transformare, demonstrând valoarea orientării spre oameni.

Pentru a citi raportul integral, va invităm să vizitați: [ey.com/humans](https://ey.com/humans)