



dar câți ajung la noi?

Potrivit ultimelor estimări, până în 2020 în România vor intra între 120 și 150 de miliarde de euro sub forma investițiilor directe, peste 30 de miliarde de euro subvenții europene și peste 30 de miliarde de euro împrumuturi externe. Cele circa 200 de miliarde de euro constituie o infuzie de capital fără precedent în istoria noastră, ce ar trebui să susțină o dezvoltare continuă (și) a firmelor românești. Este însă compania dvs. pregătită pentru a atrage și valorifica acest influx financiar?

LA NIVEL guvernamental, răspunsul a fost dat: nu! Din cauza lipsei de expertiză în conceperea și redactarea unor proiecte viabile, în 2007 România va putea absorbi doar 55% din cele 1,9 miliarde de euro puse la dispoziție de Uniunea Europeană drept fonduri de dezvoltare structurală pre- și post-aderare. În schimb, va contribui cu o sumă practic egală (1,1 miliarde de euro) la bugetul comunitar. Este ușor să criticăm lipsa de prevedere a guvernului, incapacitatea sa de a atrage sau menține oameni de valoare, încetineala cu care își

pregătește experții de la toate nivelurile administrative pentru a fi capabili să facă față noilor realități. Dar oare în sectorul privat lucrurile stau mai bine?

Conform estimărilor majorității specialiștilor de resurse umane (HR), anul acesta s-a produs o schimbare majoră în relația dintre angajați și angajatori, determinată de creșterea numărului de profesii și specializări pentru care cererea este (chiar semnificativ) mai mare decât oferta. Iar tendința este de accentuare a acestei situații în anii ce vin, datorită absorbției sporite a

talentelor de către piața UE-25. Limitarea accesului forței de muncă române pe piețele din țările membre UE este relativă:

- nu toate țările o aplică,
- are valabilitate limitată (schema 2-3-2 ani până la liberalizarea totală),
- se referă la anumite ocupații, persoanele înalt calificate (cu pregătire medie sau superioară) fiind însă acceptate chiar înainte de aderare.

Există ocupații pentru care se poate vorbi chiar despre o situație de criză, forța de vânzări și managementul confruntându-se cu asemenea

situații. S-a ajuns în 2006 ca de la mării jucători (de genul rețelelor de retail) până la companiile mici (dar cu cifră de afaceri de peste un milion de euro) să se practice head hunting-ul, racolarea specialiștilor firmelor concurente.

Potrivit studiilor companiei ManPower, nevoia de atragere, reținere și dezvoltare a talentelor este din ce în ce mai mare la nivel mondial, țări precum Canada sau Australia elaborând deja strategii la nivel național pentru gestionarea acestei crize. Așa cum previziona Peter Senge în „The Fifth Discipline”, avantajul competitiv devine din ce în ce mai mult legat de cunoaștere și tot mai puțin dependent de tehnologia pe care o utilizează o companie sau alta. Iar deținătorii cunoașterii sunt oamenii, ce tind să devină cu adevărat cel mai prețios capital al companiei.

DEZVOLTAREA STRATEGIEI HR

Alături de celelalte ajustări pe care le au de făcut pentru a se adapta pieței europene, companiile românești au nevoie de o abordare mai coerentă a politicilor din domeniul resurselor umane. Întrebările esențiale la care trebuie să răspundă această strategie sunt:

- Ce categorii de personal sunt cu adevărat necesare pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor strategice ale companiei?
- Ce programe și inițiative trebuie să fie concepute și implementate pentru a atrage, dezvolta și reține o echipă competitivă?

Provocarea marilor schimbări economice, politice și sociale ce se vor produce în următorii 2-3 ani poate fi astfel transformată într-o oportunitate de redimensionare, reorganizare și eficientizare a activității. Iar pentru acest lucru, este important să descoperiți implicațiile celor două întrebări

la nivelul celor patru dimensiuni esențiale ale unei organizații:

- cultura: setul de convingeri, valori, norme și stiluri de management existente în companie;
- organizarea: structura de personal, atribuirea funcțiilor și relațiile ierarhice;
- personalul: nivelul de aptitudini și cunoștințe, implicarea în activitatea companiei și abilitățile manageriale;
- sistemul HR: mecanismele de aplicare a strategiei de selectare, dezvoltare și reținere a personalului (sistemul de recompense și stimulente, comunicare, plan

de carieră, training etc.).

Este esențial ca orice modificare a strategiei HR să se facă pe toate aceste dimensiuni, pentru a preveni apariția dezechilibrelor. O greșeală frecventă în rândul managerilor români este că schimbarea se face prin reorganizare (cel mai adesea în sensul reducerii posturilor ineficiente) și modificarea criteriilor de angajare și promovare, neglijându-se dimensiunile culturale și cele de sistem ale managementului resurselor umane. Rezultatul este rezistența organizației față de schimbările propuse, ineficiența încă mai mare a noii organizații. Or,



dacă astfel de experimente nereușite erau sever sancționate chiar și de către economia relativ izolată de până acum, piața comună europeană se va dovedi încă mai puțin tolerantă față de asemenea dezechilibre.

Un exemplu concret este alinierea doar formală la cerințele standardului ISO 9000. Obiectivul strategic al acestei acțiuni ar trebui să fie nu doar îndeplinirea unui criteriu obligatoriu pentru a putea acționa pe piața comună europeană, ci reorientarea reală spre asigurarea calității produselor sau serviciilor companiei. Atâta timp cât:

- cultura organizației mai conține încă convingerea „merge și așa”, noua valoare „calitate” nu are șanse să se traducă în rezultate;
- reorganizarea s-a redus la simpla adăugare pe fișele posturilor a unor noi atribuții legate de controlul și asigurarea calității, fără a se asigura și fluxul corect de raportare și control;
- nu s-a reușit implicarea reală a personalului de execuție în vederea asigurării calității;
- plata se face în continuare la volum, ținând prea puțin cont de calitate, este absolut normal ca procesul de certificare ISO 9000 să nu producă alte efecte decât adăugarea încă unui dosar la arhivă.

Dacă vă doriți cu adevărat să conduceți o companie în care calitatea și orientarea spre client sunt valori exprimate în întreaga activitate, este esențial să modificați cultura, sistemul de evaluare și recompensare a activității, comunicarea și stilul de management.

PAȘII DE DEZVOLTARE A STRATEGIEI HR

Pentru a asigura șansele maxime de valorificare a oportunităților și reducere a impactului negativ al integrării în Uniunea Europeană, echipa

Vă oferim o listă de întrebări care vă permit să verificați în ce măsură compania dvs. este echilibrată pe toate cele patru dimensiuni ale organizației:

Cultură

- Angajații dvs. se identifică cu organizația și percep „succesele companiei” ca aducându-le beneficii directe?
- Există un set de valori și convingeri comune ale angajaților dvs.? Sunt acestea aliniate cu valorile și competențele companiei?
- Se poate vorbi despre existența spiritului de echipă în compania dvs.? Dacă da, este el îndreptat spre atingerea obiectivelor companiei sau spre asigurarea unei puteri mai mari în confruntarea cu managementul?
- Sarcinile sunt alocate mai degrabă pe baza competențelor individuale decât în funcție de poziția pe organigramă?
- Există suficiente centre de putere în companie?
- Există suficiente persoane cu abilități de lider, care să coordoneze și direcționeze eforturile?
- Există o cultură reală a exprimării deschise a părerii angajaților?
- Sunt implementate mijloacele prin care să se stimuleze inovația și creativitatea în rândul angajaților?
- Angajații se consideră personal responsabili pentru activitatea lor?
- Este calitatea aspectul central al tuturor activităților din companie?

Organizare

- Schema organizatorică a companiei încurajează eficiența și îmbunătățirea continuă a performanțelor?
- Organigrama este suficient de flexibilă încât să permită adaptarea la schimbările apărute?
- Organigrama este prea complexă sau neclară? Dacă da, în ce domenii și cum poate fi modificată?
- Fiecare angajat are un rol și responsabilități precise?
- Atunci când apar probleme, există tendința de a le rezolva pe loc și a raporta după aceea, ori de a le transmite spre rezolvare către nivelurile superioare ale ierarhiei?
- Stilul de management facilitează transmiterea și îndeplinirea sarcinilor? Accentul este pus pe control sau pe feedback?
- Revizuiți periodic structura companiei, pentru a o optimiza?

Personal

- Oamenii de care dispuneți în prezent au suficiente cunoștințe și abilități pentru a-și îndeplini sarcinile în mod eficient?
- Angajații își înțeleg sarcinile și modul în care contribuie la performanța generală? Au scopuri și obiective clar formulate?
- Personalul companiei este orientat spre identificarea și satisfacerea nevoilor clienților?
- Există mijloace prin care să fie identificate și dezvoltate talentele angajaților?
- Există suficiente mijloace de încurajare a performanțelor, atât materiale, cât și nemateriale?
- Toți angajații companiei cunosc cerințele și așteptările în privința activității lor?

Sisteme

- Sistemul actual de management al resurselor umane (format din modulele de selectare și recrutare, promovare, planificare, management, informare și control al personalului) încurajează exprimarea valorilor companiei (calitate, eficiență, orientare spre client etc.) de către angajați?
- Sistemul de evaluare și recompensare a performanțelor este stimulator și eficient?
- Aceste sisteme sunt aplicate în mod uniform în cadrul companiei?
- Sistemele HR sunt revizuite periodic și ajustate astfel încât să sprijine activitatea companiei?

În funcție de răspunsurile date, puteți acum să trageți concluzii:

- Care sunt cele mai importante trei probleme de HR cu care se confruntă compania dvs.?
- Ce plan de acțiune decideți pentru a depăși aceste probleme?



Cele 4 dimensiuni ale strategiei HR, ce trebuie abordate simultan pentru a asigura menținerea echilibrului companiei pe timpul tranziției spre un nou tip de funcționare

de senior-manageri trebuie să se implice activ în definirea și implementarea celor 7 pași ai unei strategii HR.

Pasul 1: Dezvoltarea viziunii

În această etapă se clarifică și detaliază strategia generală a companiei:

- Care sunt forțele care pot asigura dezvoltarea continuă a companiei (de ex. tehnologia, distribuția, competiția, piața, inovația etc.)?
- Care sunt implicațiile acestor forțe asupra elementului uman al afacerii dvs.?
- Care este contribuția fundamentală pe care angajații o pot avea pentru asigurarea producerii de valoare de către companie?

Utilizați toate sursele de informare de care dispuneți, la nevoie solicitați un studiu al unui consultant specializat pe domeniul dvs. de activitate. Puteți face sau contracta un studiu PEST, care să vă releve efectele schimbărilor politice, economice, sociale și tehnologice și să vă ofere baza pentru răspunsurile menite să faciliteze elaborarea viziunii.

Pasul 2: Redactarea Misiunii sau a Declarației de intenție

Chiar dacă aveți deja stabilită misiunea generală a companiei, elaborați o misiune specifică pentru domeniul HR. Scopul acesteia este să ofere răspunsul la întrebarea:

- Cu ce contribuie oamenii din compania dvs.?

Misiunea HR va reprezenta punctul de referință atât pentru recrutare și angajare, cât și pentru restul activităților din domeniu. Pot fi folosite „cuvinte mari”, idei generoase, care să atragă și să inspire „ cu condiția ca ele să fie susținute și de practică. Extrem de multe companii afirmă în misiunea lor generală că „angajații sunt cel mai prețios capital” doar pentru a masca o atitudine lipsită de respect față de angajați. De aceea, când vă puneți întrebarea „Cum creează valoare oamenii din companie?”, răspundeți în primul rând raportându-vă la propria activitate.

Pasul 3: Analiza SWOT a companiei

Și de această dată, atenția este concentrată pe aspectele

umane ale activității. Porniți de la o listă a competențelor și abilităților de care dau dovadă angajații actuali. Pentru fiecare dintre ele identificați oportunitățile și amenințările activate de integrarea în UE:

- În ce fel se modifică situația concurențială în privința atragerii, dezvoltării și reținerii angajaților?
- Ce impact pot avea aceste modificări asupra performanțelor companiei?
- Ce impact pot avea noile tehnologii sau cele alternative asupra nevoilor de angajare ale companiei?

Pe baza acestei analize se pot redefini obiectivele și politicile departamentului HR. Dacă este necesar, completați cu o analiză SWOT chiar a acestui departament, concentrată asupra atribuțiilor actuale, serviciilor asigurate și competențelor personalului din departament.

Pasul 4: Analiza detaliată a resurselor umane de care dispuneți

Răspundeți pentru fiecare dintre cele patru dimensiuni COPS (cultură, organizare, personal și sisteme HR) la următoarele întrebări:

- Care este stadiul actual? Ce anume vă doriți de la această dimensiune?
- În ce constă diferența dintre stadiul actual și ceea ce vă doriți?
- Care sunt cele mai eficiente metode pentru a reduce această diferență?
- Care sunt costurile implicate și de unde pot fi acoperite?

Puteți folosi lista de întrebări din acest articol pentru a vă direcționa analiza.

Pasul 5: Identificarea aspectelor HR critice

Comparați elementele rezultate din pașii 1 și 2

(viziunea strategică) cu concluziile analizelor de la pașii 3 și 4 (SWOT și COPS). Identificați aspectele HR critice, ce pot pune în pericol dezvoltarea continuă a companiei și aplicarea strategiei dvs. Pe baza întrebării:

- Ce se poate întâmpla dacă nu rezolvăm în mod adecvat acest aspect?

Elaborați o ierarhie a acestor aspecte, care să vă permită alocarea corectă a resurselor necesare.

Mary Jo Hatch și Majken Schultz au propus și o altă abordare, vizând detectarea eventualelor rupturi dintre viziunea managerială, cultura organizației și imaginea publică a companiei. Această analiză permite utilizarea experienței deja acumulate pentru elaborarea unor măsuri viitoare. De asemenea, permite identificarea exactă a nivelului la care trebuie intervenit pentru rezolvarea problemelor. Autoarele sugerează un set de întrebări specifice:

a. Identificarea eventualei rupturi dintre viziune și cultură:

- Managementul de diferite niveluri aplică valorile pe care le proclamă compania? Dar angajații?
- În ce fel se manifestă în companie efectul viziunii care ar trebui să-i inspire pe toți angajații?
- În ce fel viziunea și cultura din compania dvs. diferă de cele ale concurenților? Acest lucru constituie un avantaj competitiv pentru companie?

b. Identificarea eventualei rupturi dintre viziune și imagine:

- Cu cine interacționează compania dvs.? În ce fel? Cu ce costuri și cu ce rezultate?
- Ce își doresc clienții de la compania dvs.? Dar colaboratorii? Dar acționarii? Dar presa? Dar societatea în general?
- Le transmiteți în mod corect și eficient imaginea dorită?



Misiunea dvs. este cunoscută și acceptată? Viziunea dvs. atrage în vreun fel atenția?

c. Identificarea eventualei rupturi dintre cultură și imagine:

- Ce percepție au clienții, acționarii, colaboratorii, presa despre modul în care funcționează compania dvs.?
- În ce fel interacționează angajații dvs. cu clienții/colaboratorii/presa?
- Angajaților le pasă de modul în care este percepută compania dvs.? Există mijloace de a-i implica, de a-i cointeresa în generarea unei percepții favorabile asupra companiei?

Pașul 6: Identificarea soluțiilor

Pentru fiecare aspect critic identificați opțiunile de intervenție managerială. Rezistați tentației de a adopta prima idee găsită, deoarece provocarea la care ne referim este de anvergură mai mare decât cele cu care v-ați confruntat până în prezent.

Aveți oportunitatea de a face un salt în privința gândirii

strategice, iar timpul alocat acestui pas se va dovedi o investiție excelentă, deoarece va produce efecte și în alte domenii ale activității dvs.

Este esențial să luați în calcul consecințele la nivel individual, de echipă/departament, organizațional și social ale diferitelor soluții pe care le luați în calcul. Probabil că vă va fi deja ușor să vă gândiți mai degrabă la soluții combinate, implicând minimum trei dimensiuni COPS simultan.

Analizați în ce fel schimbări ale modalității de evaluare și recompensare a performanței ori organizarea unor traininguri, ori îmbunătățirea comunicării sunt legate între ele și afectează dimensiunile COPS.

La sfârșitul procesului, este deja posibilă definirea unor obiective largi în domeniul HR. Acestea pot fi preluate de specialiștii departamentului HR și transpuse în programe specifice diferitelor domenii:

- dezvoltarea personală și profesională a angajaților,
- dezvoltarea personală și profesională a managerilor,

- dezvoltarea organizațională,
- evaluarea performanțelor,
- sistemul de recompensare,
- selectarea, recrutarea și reținerea personalului,
- planificarea activității și definirea atribuțiilor,
- comunicare.

Aceste planuri vor fi centrate pe rezolvarea aspectelor critice identificate la pasul 5.

Pentru a fi aplicabile, trebuie să aibă termene referitoare la atingerea obiectivelor principale, precum și surse de finanțare adecvate.

Pasul 7: Implementarea și evaluarea planurilor de acțiune

În marea majoritate a cazurilor, resursele umane reprezintă parametrul critic care limitează sau chiar blochează îndeplinirea misiunii companiei, așa cum a fost ea formulată de proprietari și/sau manageri.

„Povestea unei strategii excelente ce deraiază din cauza execuției deficitare este mult prea des auzită” scria Robert Simons în 2005.

De aceea, punerea în aplicare a planurilor de acțiune se va face astfel încât:

- să se asigure angajarea persoanelor celor mai potrivite, care să efectueze activitățile adecvate la momentul potrivit și în locul potrivit;
- abilitățile angajaților să fie cât mai bine cunoscute și valorificate, pentru a le asigura câștiguri materiale și satisfacții personale;
- să existe posibilitatea dezvoltării continue a angajaților, pe baza unui plan de carieră și a unor planuri de succesiune;
- să se asigure implicarea cât mai constantă și deplină a angajaților în activitatea companiei;
- să existe un sistem bine definit de obiective, la fiecare nivel de organizare, precum și mijloacele de verificare a realizării acestora;
- să existe o corelare între rezultatele obținute în îndeplinirea obiectivelor individuale și/sau ale echipei și recompensele sau sancțiunile pe care le primește fiecare angajat.

În acest fel, puteți fi siguri că data de 1 ianuarie 2007 va însemna o rampă de lansare pentru compania dvs. în vederea atragerii cât mai multor resurse, atât umane, cât și bănești.



Daniel Bichiș, Manager al Competent Consulting

- are 16 ani experiență în domeniul coachingului individual, managerial și organizațional
- susține singurul pachet de training NLP-Business cu certificare internațională
- a fost implicat în dezvoltarea și susținerea unor pachete de training vizând dezvoltarea personală, abilitățile de comunicare și excelența managerială
- deține certificare Society of NLP (SUA) pentru programe de training bazate pe NLP, precum și certificare 6 Seconds (SUA) pentru programe de training bazate pe inteligența emoțională
- este Fellow Trainer al IANLP-Elveția și Master-Trainer recunoscut de IN-Germania
- este membru al International Association of Coaches, SUA