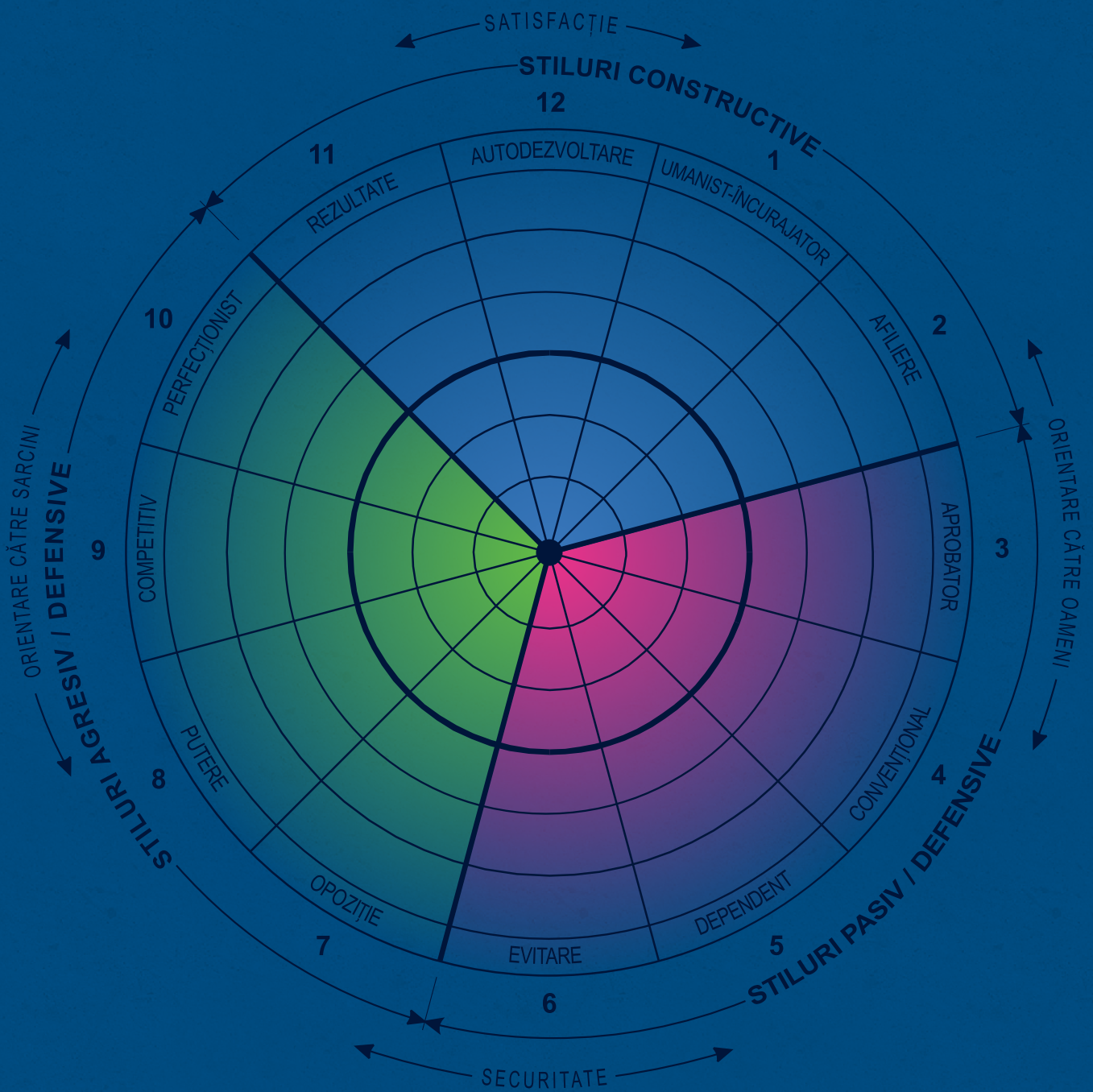




# HRClub

MANUAL DE BUNE PRACTICI  
ÎN MANAGEMENTUL  
RESURSELOR UMANE

EDIȚIA A VII-A, 2016



**Changing the World—One Organization at a Time®**

Cercetat și dezvoltat de Robert A. Cooke, Ph.D. și J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1973-2016 Human Synergistics International. Toate drepturile rezervate.



MANUAL DE BUNE PRACTICI  
ÎN MANAGEMENTUL  
RESURSELOR UMANE

EDIȚIA A VII-A, 2016

# Echipa

## **Juriul Galei Premiilor de Excelență în Resurse Umane 2016:**

**Eric Stab** – CEO, Engie - Președintele Juriului; **Dave Ulrich** - Președintele de Onoare al Juriului; **Marius Ștefan** - General Manager, Autonom Rent A-Car; **Voicu Oprean** – CEO, AROBS Transilvania Software; **Carmen Dumitrache** - HR Business Partner GSC România, Ericsson; **Dana Opreșan** - HR Director, Renault; **Florin Spătaru** - Director Resurse Umane și Afaceri Corporatiste, Șantierul Naval Damen Galați; **Forin Tătaru** - Head of Human Resources, Enel România; **Gabriel Mățăuan** - Director de Organizare și Resurse Umane, CRH România; **Lucia Molniceanu** - Human Resources Director, Benchmark Electronics România; **Luciana Diaconu** - Director Dezvoltare Organizațională, Telekom România; **Mihaela Crăciun** - Director Resurse Umane, ArcelorMittal Galați și BD SE.

## **Grupul de lucru al Manualului de Bune Practici în Resurse Umane, Ediția a VII-a:**

**Carmen Dumitrache** - HR Business Partner GSC România, Ericsson; **Florin Petean** - Director Executiv, Fundația Centrul de Dezvoltare Managerială (CDM), **Florin Spătaru** - Director Resurse Umane și Afaceri Corporatiste, Șantierul Naval Damen Galați, **Marius Decuseară-Brandenburg** - Managing Partner, Trend Consult Group, **Monica Vrăbiescu** - Managing Director, Hill International România, **Nicoleta Dumitru** - Human Resource Consulting Manager, PricewaterhouseCoopers, **Oana Datki** - COO, SEE Consulteam Group.

Editor: **Răzvan Ilie**

Layout & DTP: **Dan Cotlet**

Manager Proiect: **Roxana Mareș**

# Cuprins

<b>RECRUTARE ȘI SELECȚIE</b>	<b>9</b>	
Introducere	10	
Adecco România	Experiment de învățare: cum se conduce o multinațională	15
Groupama Asigurări	Creșterea brandului de angajator simultan cu eficientizarea recrutării	22
Kaufland România	Noi promoții de învățare pentru adolescenții generației Z	26
Macromex	Expediție de recrutare într-o regiune săracă în resurse umane	32
<b>MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ȘI AL RECOMPENSĂRII</b>	<b>39</b>	
Introducere	40	
EY România	Angajații își cunosc mai bine beneficiile. Starea de bine, pe primul loc	44
TenarisSilcotub	Ascensiune în carieră fără promovare pe verticală	48
Zoppas Industries România	Model românesc, preluat la nivel mondial: sistem de recompense bazat pe o viziune globală	53
<b>FORMARE ȘI DEZVOLTARE</b>	<b>59</b>	
Introducere	60	
Academia de Studii Economice din București	Primul pas pentru o carieră în HR: stagiile de practică în companii de top	63
Banca Transilvania	Suflu nou pentru „banca din mall”. Mai multă energie la linia de sosire decât la start	72
British American Tobacco România - Divizia Operațiuni	Manageri mai buni, productivitate cu 10% mai mare în fabrică	78
NN Asigurări de Viață și Pensii	Nivelul următor în învățarea la birou	84
Raiffeisen Bank România	Antrenament pentru schimbarea mentalității în vânzări	88
Raiffeisen Bank România	Inspirație pentru un leadership puternic	92
TenarisSilcotub	„Oamenii noștri au prioritate”. Plan de succesiune pentru primul nivel de management operațional	96
Vodafone România	Ecosistem de învățare pentru viitorii manageri	101
Divizia Industrială Zentiva România	Secretul productivității: cum câștigi o zi de producție în plus pe lună	104
<b>STRATEGIE DE RESURSE UMANE</b>	<b>111</b>	
Introducere	112	
Banca Transilvania	Integrare completă în 9 luni. Zero litigii de muncă după o fuziune cu mii de angajați	115
Banca Comercială Română (BCR)	Proiect inovativ în piața bancară: Structură dedicată de HR pentru o singură linie de business	121
Banca Comercială Română (BCR)	Cum poți obține noul „pașaport de management” în Retailul bancar	125
Orange România	Schimbare de paradigmă: instrumente de marketing în HR	130
Raiffeisen Bank România	Cea mai inteligentă investiție: în calitatea vieții angajaților	135
TenarisSilcotub	Investiție de amploare în educația unei întregi comunități	141
Supremia Grup	Ingredientul performanței operaționale: comunicarea fără sincope	146
Urgent Cargus	Conectați la strategia comună. Rezultatul: afaceri cu 23% mai mari într-un singur an	152
Zitec	Aplicația online care aduce cu 20% mai mulți candidați pentru joburile vacante	155

# Cuvânt înainte



Manualul de bune practici în resurse umane este un produs unic pe piața din România, care se adresează specialiștilor care activează în toate domeniile de HR, managerilor care lucrează în companii mici, care nu au o persoană dedicată pe HR și sunt în căutare de soluții pentru echipele lor, sau studenților și profesorilor care studiază și cercetează domeniul resurselor umane.

Cele 25 de proiecte de succes din cea de-a 7-a ediție a manualului se adaugă celor 160 publicate în numerele anterioare și devin astfel o resursă extrem de valoroasă pentru întreaga comunitate de pasionați de resurse umane. Ca și Gala Premiilor de Excelență în Resurse Umane, unde au fost înscrise toate proiectele pe care le veți citi în paginile care urmează, acest manual celebrează abilitățile, experiențele și rezultatele specialiștilor din companiile din România care în ultimul an au făcut eforturi să recruteze, să rețină și să dezvolte în organizațiile lor oamenii care să-i ajute să-și îndeplinească obiectivele de business, prin proiecte inovatoare.

Dave Ulrich, unul dintre cele mai importante nume în HR la nivel mondial, a fost Președintele de Onoare al Juriului Galei Premiilor de Excelență HR Club 2016 - o echipă de specialiști cu experiență, care au avut o misiune grea, dată fiind calitatea proiectelor înscrise. Dave Ulrich a oferit în 2016 un premiu special (*Dave Ulrich Award for HR Value Creation*) unui proiect despre care o să puteți citi în această ediție a manualului. Am fost deosebit de mândri să-l avem pe Dave cu noi la această ediție a Galei și să-l ascultăm mărturisind, în cadrul ceremoniei de decernare a premiilor, cât de greu i-a fost să aleagă un câștigător dintre proiectele înscrise la categoria de strategie de HR.

Mulțumesc colegilor care au fost de acord să împărtășească în acest manual rezultatele și parcursul proiectelor lor și vă invit să le citiți în paginile următoare. Îmi doresc ca această lectură să fie momentul de inspirație pentru dezvoltarea altor proiecte valoroase pe care să le premiem la Gala Premiilor de Excelență în Resurse Umane 2017 și să le întâlnim în următoarele ediții ale manualului.

---

**Radu Mavrodin**  
Președinte HR Club

# Introducere



## Dragi cititori pasionați de resurse umane,

Sunt foarte bucuroasă că îl putem sărbători împreună pe "Manuel" la 7 ani (așa alintăm noi, la HR Club, Manualul de Bune Practici în Resurse Umane, fiind, de altfel, și motivul pentru care una dintre sălile din sediul nostru poartă acest nume). Și cred că merită sărbătorit: sunt 7 ani de când este o sursă de inspirație pentru noi proiecte, de când preia cele mai apreciate aplicații la Gala Premiilor de Excelență în Resurse Umane și vi le povestește vouă, celor pasionați de domeniu. Mai cred că numărul mare de aplicații la Gala HR Club 2016 (a împlinit și "Galushka" 8 ani 😊) și diversitatea companiilor care au trimis aplicații la această ediție se datorează și lui "Manuel", care a jucat rolul de mentor: 42% dintre companiile aplicante în 2016 s-au înscris pentru prima dată în competiție.

Sunt, de asemenea, foarte mandră că am avut și anul acesta un juriu format din figuri prestigioase ale comunității de business și profesioniști de top din resurse umane. Profit de ocazie pentru a mulțumi Membriilor Juriului Galei Premiilor de Excelență HR Club 2016 pentru că și-au asumat misiunea dificilă de a decide câștigătorii și pentru că au găsit timpul și energia necesare acestui proiect: **Președintele Juriului: Eric Stab** – CEO, Engie; **Președintele de Onoare al Juriului: Dave Ulrich**; **Juriul de CEO: Marius Ștefan** – General Manager, Autonom Rent A-Car; **Voicu Oprean** – CEO, AROBS Transilvania Software; **Juriul de specialiști: Carmen Dumitrache** - HR Business Partner GSC România, Ericsson; **Dana Oprișan** - HR Director, Renault; **Florin Spătaru** - Director Resurse Umane și Afaceri Corporatiste, Șantierul Naval Damen Galați; **Forin Tătaru** - Head of Human Resources, Enel România; **Gabriel Mățăuan** - Director de Organizare și Resurse Umane, CRH România; **Lucia Molniceanu** - Human Resources Director, Benchmark Electronics România; **Luciana Diaconu** - Director Dezvoltare Organizațională, Telekom România; **Mihaela Crăciun** - Director Resurse Umane, ArcelorMittal Galați și BD SE. Multumesc și membrilor Grupului de Lucru pentru Manual, care s-au asigurat că proiectele prezentate au suficiente informații, astfel încât să devină instrumente de învățare: **Carmen Dumitrache** - HR Business Partner GSC România, Ericsson; **Florin Petean** - Director Executiv, Fundația Centrul de Dezvoltare Managerială (CDM), **Florin Spătaru** - Director Resurse Umane și Afaceri Corporatiste, Șantierul Naval Damen Galați, **Marius Decuseară-Brandenburg** - Managing Partner, Trend Consult Group, **Monica Vrăbiescu** - Managing Director, Hill International România, **Nicoleta Dumitru** - Human Resource Consulting Manager, PricewaterhouseCoopers, **Oana Datki** - COO, SEE Consultteam Group.

Nu în ultimul rând, îi mulțumesc Roxanei, colega mea, care de 3 ani l-a preluat pe "Manuel", îl crește frumos și sănătos și, în plus, reușește în fiecare an să-i organizeze petrecerea aniversară în cadrul Conferinței Naționale HR Club.

Vă așteptăm cu drag cu și mai multe proiecte frumoase și inovative la Gala Premiilor de Excelență în Resurse Umane 2017!

---

**Dana Cavaleru**

Director Executiv, HR Club







**01**

**RECRUTARE  
ȘI SELECȚIE**

# Introducere

## Ștafeta dintre generații



HR Club și-a câștigat poziția de „trend setter” în domeniul resurselor umane, aducând în fiecare an în atenția profesioniștilor nu numai cele mai bune practici și metode folosite, dar și tendințele care domină și determină orientarea în managementul resurselor umane, prin aspecte teoretice, practice și instrumentele nou apărute în domeniu. Astfel, etapele clasice ale recrutării și selecției de personal au fost completate cu mijloacele, tehnicile și caracteristicile socio-culturale și demografice ale perioadei actuale.

Deși numărul proiectelor derulate și eligibile pentru a fi prezentate ca bune practici a crescut semnificativ de la an la an, așa cum se prefigura din Manualul de Bune Practici din anii anteriori și cum au arătat și proiectele premiate în ultimul an, există o continuitate în aplicarea și utilizarea celor mai bune metode și practici. Este important de reținut că regăsim și în proiectele din acest an caracteristicile enunțate anterior, precum nevoia de creativitate, inovație, utilizarea pe scară largă a resurselor existente în social media pentru atragerea candidaților, utilizarea „big data” și a rețelelor de socializare pentru identificarea și recrutarea tinerilor cu potențial, pregătirea acestora prin programele de internship, reținerea talentelor și a candidaților valoroși prin instrumente adecvate caracteristicilor generațiilor care se succed.

Toate acestea sunt ilustrate în proiectele dezvoltate de echipele de resurse umane din companiile care fac parte din HR Club și care au împărtășit din experiența, munca și rezultatele obținute cu comunitatea largă de profesioniști implicați și interesați de managementul resurselor umane.

Astfel, proiectul realizat de **Macromex** - „Căutăm eschimoși temerari pentru complexul logistic Edenia-care aduce Polul Nord la Câmpia Turzii” - demonstrează că fără inovație, creativitate și o bună cunoaștere a caracteristicilor forței de

muncă locale, nu s-ar fi putut obține rezultatele preconizate, în condițiile și timpul dat. Pe lângă caracteristicile unice ale designului și tehnologiei folosite în realizarea acestui proiect, factorii determinanți pentru recrutarea personalului necesar au fost decizi de caracteristicile forței de muncă din regiune la momentul derulării proiectului, care au necesitat mijloace unice și complexe de identificare, atragere și selecție de personal.

În proiectul inițiat de **Kaufland** - „Raftul cu experiențe”, realizat în colaborare cu partenerii săi de la **Școala de Valori**, a fost abordată atragerea, pregătirea și dezvoltarea tinerilor, îmbunătățirea modului de învățare a acestora prin programe educaționale bazate pe experiențe de lucru și pe principiile mediului de lucru din comerțul modern. Având în vedere nevoia de a integra tineri specializați și de a asigura sustenabilitatea evoluției, în condițiile dezvoltării accelerate a comerțului modern din România, au fost analizați atât factorii externi, cât și cei interni. Ca urmare, programul conceput a îmbinat stagiile de practică și predarea cunoștințelor cu ateliere dinamice de dezvoltare personală unde tinerii și-au identificat valorile personale, au învățat cum pot gândi critic și creativ, cum pot comunica eficient sau cum pot fi proactivi. Programul a fost extins la scară națională, acoperind 6 orașe, fiecare cu specificul său local și regional.

În plus, proiectul derulat de **Groupama Asigurări** - „Pagina de Cariere pe LinkedIn – Conectăm compania la lumea întreagă” - aduce în prim plan nevoia companiei de a dezvolta programe de **employer branding** și de a se diferenția de alte firme din domeniu pentru a își promova imaginea de angajator și a atrage candidați valoroși. Știind că tot mai mulți tineri activează în mediul online și că recrutarea prin canalele social media devine o practică uzuală de care companiile trebuie să țină cont în strategiile de resurse umane, Groupama nu doar că atrage candidați prin intermediul paginii de Cariere, dar și păstrează legătura cu aceștia, cu fanii și angajații și poate să intre în contact direct sau prin recomandare și cu alți candidați doriți. Prin pagina dedicată de Cariere se asigură astfel o interfață care conține atât prezentarea companiei, dar aici se derulează și campanii de recrutare targetate, cu anunțuri personalizate prin care organizația promovează oportunitățile de carieră, asigură informările periodice despre evenimentele interne și externe sau programele de resurse umane ale companiei.

Derivând din planul experimental, proiectul „Way To Work – CEO pentru 1 lună” derulat de **Adecco** a dat posibilitatea tinerilor să aibă o experiență de învățare „la prima mână” în domeniul managementului organizațional la cel mai înalt

nivel. În conceperea și derularea proiectului s-a pornit de la o strategie *digital media* la nivel global, condiționată de 3 factori: modelul de recrutare, imaginea de angajator și dinamica pieței de recrutare. Strategia locală s-a adresat populației-țintă prin adoptarea unui model de recrutare proactiv, cu interacțiuni în mediul virtual de socializare digitală, cu un conținut relevant, real și ușor identificabil, însoțit de transmiterea și consolidarea imaginii de angajator.

## ■ I. Caracteristicile perioadei actuale: Pregătirea „Ștafetei dintre generații”

Dacă luăm în considerare coexistența și succesiunea pe piața forței de muncă a generațiilor din ultimele decenii și până în prezent, cu caracteristicile lor descrise în Manualul de bune practici de anul trecut, pentru fiecare generație nominalizată, putem spune că în momentul de față ne aflăm la începutul predării, și respectiv al preluării, rolurilor, funcțiilor și joburilor de la o generație la alta, proces pe care noi l-am numit „Ștafeta dintre generații”.

Vom prezenta în continuare câteva dintre provocările și caracteristicile acestei perioade de tranziție, importante pentru proiectele de recrutare și selecție de personal și pentru managementul resurselor umane în general.

### 1. Generațiile X și Y urcă în topul clasamentelor pe scara dezvoltării profesionale

Așa cum arată și „Engaged HR Radar 2016”, în timp ce categoria angajaților denumiți „Boomers” se îndreaptă în cohorte către semi-retragere, către roluri de consultant sau chiar retragere din activitate, aproximativ 25% din categoria angajaților „Millennials” (în care intră grupe largi din generațiile X și Y) ocupă sau se pregătesc să ocupe rolurile de leadership în poziții de top și middle management, potrivit unei estimări Forbes. Această nouă generație de leadership, denumită și „leadership post-convențional”, care poate fi considerată astăzi ca având mai puțină experiență sau expertiză tehnică, interes sau capacitate de a conduce organizațiile în care sunt, va continua să influențeze atât structurile organizațiilor în care vor activa, cât și succesul acestora, prin reducerea ierarhiilor corporative și scoaterea în evidență a capacităților individuale, de cele mai multe ori antreprenoriale.

Ei vor reprezenta 50% din forța de muncă globală în 2020, în timp ce generația Z va ocupa și influența în mod inevitabil rolurile pe care le-au deținut anterior cei din generațiile X și Y.

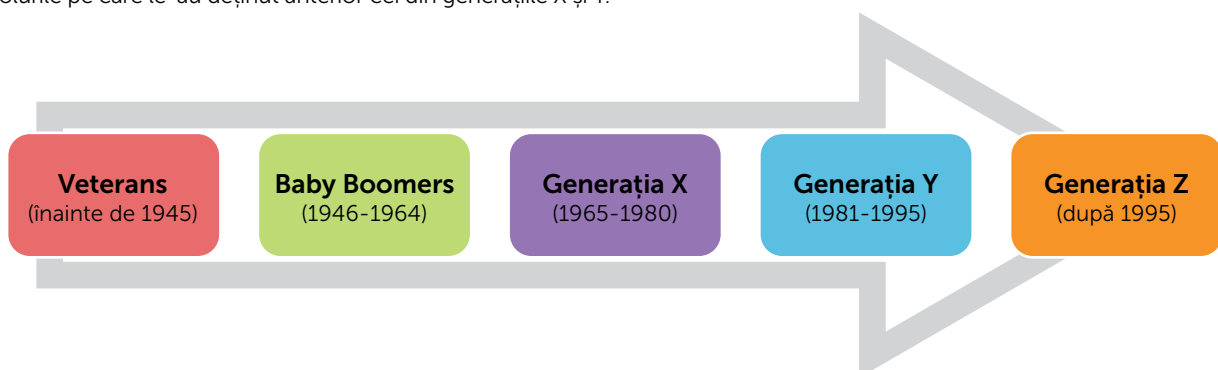


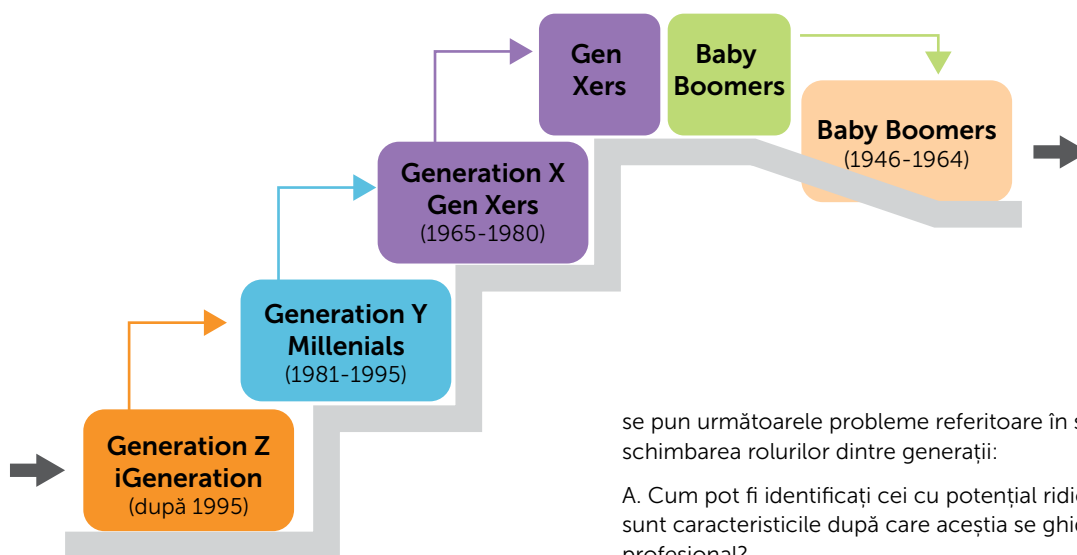
### 2. Atenția se îndreaptă spre generația Z care preia Ștafeta

În consecință, atenția în procesele de recrutare se îndreaptă către generația Z, care își încheie perioada de învățare și pregătire teoretică sau formală și atinge vârsta angajării în această perioadă, preluând ștafeta de la generațiile Y și X. Cei din generația Z reprezintă sursa următoare de talente pentru angajatori și organizații, iar aceștia vor trebui să țină cont de caracteristicile acestei generații (pe care le-am prezentat în Manualul anterior de bune practici editat de HR Club).

Trebuie însă să menționăm faptul că studiile actuale arată că tinerii din generația Z, spre deosebire de cei din generațiile anterioare, sunt nu numai pragmatici și prudenți din punct de vedere financiar, dar au și așteptări legate de dezvoltarea rapidă a carierei lor profesionale și de venitul lor financiar.

Ștafeta dintre generații poate fi ilustrată printr-o scară din vârful căreia coboară sau este pur și simplu înlocuită generația numeroasă a celor născuți în perioada de după al II-lea Război mondial și urcă în top reprezentanții generațiilor X și Y, al căror loc este deasemenea preluat de către generația Z care abia intră pe piața muncii.





### 3. „Freelancing” și „Outsourcing” devin obișnuință sau standard în business

Din necesitatea impusă de adaptarea la bugete restrânse și din nevoia de a avea programe și structuri tot mai flexibile și a asigura eficiență și profit maxim, se vor înmulți organizațiile care vor implementa sisteme noi de angajare folosindu-se de beneficiile aduse prin cooptarea de profesioniști independenți („freelancers”) și prin externalizarea unor funcțiuni specializate din business. Realizând avantajele angajării unor specialiști externi în funcție de necesitățile punctuale ale companiei și, în acest fel, diminuarea costurilor administrative, a balastului legislativ sau birocratic asociat, companiile vor externaliza și delega din ce în ce mai multe roluri, cum ar fi cele din contabilitate, marketing, resurse umane etc.

În plus, dezvoltarea tehnologiilor software și a diferitelor aplicații destinate resurselor umane înlesnesc activitatea internă dedicată managementului resurselor umane și în același timp facilitează externalizarea („outsourcing”) recrutării și a selecției care poate fi făcută în mod profesional de către cei specializați în aceste domenii, în baza nevoilor organizației aflate în diferite etape.

#### ■ II. „High Achievers” - Cum îi identificăm, atragem și recrutăm

Putem considera că în procesul actual de predare-preluare a misiunii și valorilor unei organizații, identificarea și atragerea celor capabili de performanțe înalte devin la fel de importante în acest mediu competitiv ca și pregătirea acțiunilor de marketing și vânzare ale unei companii.

Știind că de aceleași resurse umane existente într-o piață sunt interesate toate companiile care au nevoi similare,

se pun următoarele probleme referitoare în special la schimbarea rolurilor dintre generații:

A. Cum pot fi identificați cei cu potențial ridicat și care sunt caracteristicile după care aceștia se ghidează în plan profesional?

B. Care sunt factorii decisivi în funcție de care candidații se orientează către un angajator sau companie?

A. Prezentăm în continuare câteva dintre caracteristicile categoriei de tineri cu potențial ridicat, prin care aceștia se diferențiază și pot fi identificați, enumerate de diferitele studii efectuate pe această temă:

- Tinerii se îndreaptă către cele mai bune instituții academice și, odată înrolați în programele de pregătire ale companiilor, sau chiar angajați, își mențin poziția în eșalonul superior al organizațiilor respective;
- Obiectivele lor de carieră sunt stabilite în special pe termen scurt și mediu, dar acestea includ dezvoltarea carierei și devenirea lor ca lider, ceea ce reprezintă și motorul principal pentru schimbare; preluarea rolului de lider este văzută în special ca implicare în diferite acțiuni prin oamenii pe care-i conduc și mai puțin prin obținerea unor atribuții tehnice sau funcționale;
- Făcând parte dintr-un mediu social în permanentă schimbare, își dezvoltă o pasiune pentru rolurile noi care implică responsabilități unice;
- Performanțele obținute se bazează pe echilibrul între muncă și viața personală, pe securitate și stabilitate în rolurile atribuite.

B. Ce așteaptă tinerii de la viitorul angajator:

- Capacitate de îndrumare: cei mai buni studenți își caută ca mentori cei mai buni profesori și de aici se transferă nevoia celor cu potențial ridicat de a continua supervizarea, îndrumarea de către un lider cu experiență relevantă, consistentă și succes la activ;
- Să ofere un mediu de lucru dinamic și creativ care să-i stimuleze;
- Un program de lucru flexibil, care să permită lucrul în salturi, pe proiecte, dar și timp liber suficient pentru activitățile din viața particulară;