

# STAREA FUNCTIUNII DE HR IN ROMANIA

**Coordonator proiect: Gabriel Matauan**

Conferentiar Universitar, Facultatea de Sociologie si  
Asistenta Sociala a Universitatii din Bucuresti &  
Director HR, Organizare & Comunicare, IMSAT SA/Groupe SNEF

The logo for HR Club features the letters 'HR' in a dark blue, serif font, followed by 'Club' in a light green, sans-serif font. A small green leaf icon is positioned to the left of the 'H'.

## Cuprins

Cuvant introductiv .....	3
I. Executive summary .....	4
II. Scopul, obiectivele si obiectele studiului .....	7
III. Nota asupra metodologiei.....	10
IV. Oamenii .....	16
V. Structura functiunii de resurse umane .....	30
VI. Pozitionarea functiunii de resurse umane .....	43
VII. Procese de resurse umane.....	56
7.1 Privire generala asupra proceselor de resurse umane..	56
7.1.1 Procesele analizate si provocarile majore.....	56
7.1.2 Criteriile de analiza .....	58
7.1.3. Numarul de procese operate. Procesele cele mai prezente .....	59
7.1.4 Structura analizei de proces.....	62
7.1.5 Nivelul general de dezvoltare.....	63
7.1.6 Nivelul de maturitate .....	65
7.1.7 Nivelul de agilitate .....	67
7.1.8 Nivelul de aliniere cu celelalte procese.....	68
7.1.9 Pozitionarea strategica a procesului .....	70
7.1.10 Concluzii.....	71
7.2 Procese de HR.....	73
7.2.1 Procesul de recrutare.....	75
7.2.2 Planificarea fortei de munca.....	81
7.2.3 Gradarea posturilor.....	86
7.2.4 Design organizational.....	93
7.2.5 Orientare si integrare .....	97
7.2.6 Recrutare.....	103
7.2.7 Administrare de personal.....	108
7.2.8 Payroll.....	112
7.2.9 Compensatii si Beneficii.....	115
7.2.10 Managementul performantei.....	122
7.2.11 Succesiune .....	130
7.2.12 Gestiunea carierei.....	137
7.2.13 Managementul talentelor .....	144
7.2.14 Brandul de angajator .....	150
7.2.15 Employees` engagement .....	156
7.2.16 Comunicare interna.....	162
7.2.17 Invatare si Dezvoltare.....	167
7.2.18 Relatia cu angajatii.....	175
7.2.19 Digital HR .....	181
VIII. Provocari .....	186
IX. Concluzii.....	194



## **Dragi colegi pasionati de resurse umane,**

Sunt deosebit de onorata sa va prezint prima radiografie a functiunii de resurse umane in organizatiile care activeaza in Romania, la 30 de ani de la Revolutie si 15 ani de existenta oficiala a Asociatiei HR Management Club.

Ne-am dorit sa oferim profesionistilor in resurse umane un instrument de lucru: liderilor de HR un instrument de benchmarking pentru propriile organizatii, iar furnizorilor de servicii de HR un instrument de ghidare in prioritizarea dezvoltarii de noi produse. Ne-am propus sa diseminam in continuare bunele practici in comunitatea de HR si sa promovam functiunea la nivel national. Si, nu in ultimul rand, sa culegem informatii comprehensive pentru fundamentarea viitoarelor directii de actiune strategica ale organizatiei noastre profesionale.

Cum demersul de strangere a datelor a fost incheiat inainte de declansarea pandemiei de COVID – 19, al carei impact asupra organizatiilor noastre si, implicit, asupra functiunii de resurse umane il resimtim, cred ca acest studiu mai capata o valenta: putem compara prioritati si

dezvoltarea proceselor de HR pre si post-pandemie pentru functiunea noastra.

Multumesc tuturor celor 146 de organizatii care au contribuit la realizarea acestui studiu prin furnizarea de date, contribuind la conturarea unei imagini complexe a functiei de HR in tara noastra.

Multumesc in mod deosebit coordonatorului acestui studiu: Gabriel Matauan pentru initiativa, dedicare, energia si efortul extraordinar pe care l-a depus in acest proiect. Multumesc tuturor membrilor grupului de lucru care au contribuit la ducerea la bun sfarsit a acestui proiect: Florina Dinca, Monica Marchis, Corina Licea, Cristina Anculescu si kolegei noastre Anca Toma.

Va invit sa priviti acest studiu ca o resursa la care sa faceti apel ori de cate ori vreti sa evaluati, schimbati ceva in organizatiile voastre!

**Succes,**

**Andreea Voinea**

**Presedinte HR Club**



# I. Executive summary

**Scopul** prezentului studiu a fost de a furniza o “radiografie” a funcțiunii de resurse umane în România, la 30 de ani de la Revoluția din 1989 și la 15 ani de existența a HR Club, adică la trei decenii de la apariția profesiei în țara noastră și la un deceniu și jumătate de la constituirea breslei.

Derivate din acesta, **obiectivele** și-au propus să:

- Ofere liderilor de HR un instrument de benchmarking,
- Puna la dispoziția furnizorilor de servicii de HR un ghid pentru a dezvolta noi produse,
- Disemineze bunele practici de la nivel global în comunitatea profesională locală,
- Ofere un cadru pentru deciziile strategice ale HR Club,
- Promoveze funcțiunea de resurse umane la nivel național.

Colectarea datelor s-a făcut în perioada iulie-decembrie 2019, iar prelucrarea acestora și redactarea raportului final între ianuarie-mai 2020.

Din cele circa 500 de organizații invitate să participe, au răspuns 146 la Partea I și 113 la Partea a II-a.

Analiza datelor referitoare la profesioniștii din HR a condus la generarea unui **profil** dominant cu următoarele caracteristici:

- *Femeie,*
- *Studii superioare, dar nu de specialitate,*
- *Cu competente dobândite prin cursuri (nu certificate)*
- *Și prin experiența dobândită într-o carieră petrecută preponderent în HR,*
- *Cu expunere moderată la propria organizație,*

- *Ocazionala la viata comunitatii profesionale*
- *Si limitata la evenimente internationale,*
- *Capabila sa acopere mai multe procese de HR*
- *Si cu sanse bune de evolutie in propria organizatie.*

**Structura functiunii de resurse umane** este aliniata nu numai cu nevoile businessului, dar si cu bunele practici globale, majoritatea companiilor optand pentru o combinatie de structura pe procese cu cea pe Centre de Excelenta + Business partneri. Proportia managerilor este ridicata (37%), cu varietati in functie de talia companiei. Managerii de HR au si o parte de executie atasata postului, fiind implicati in principal in procesele mai sofisticate (e.g. *Design organizational*). Procesele clasice cu grad mare de recurenta (*Recrutare, Administrare de personal, Invatare si dezvoltare*) folosesc o pondere mare a fortei de munca, in timp ce in *Digital HR* resursele alocate sunt foarte limitate.

Funcțiunea de HR are o **poziționare solidă** în majoritatea organizațiilor: mai mult de 80% dintre Head HR raportează liderului companiei, iar peste 75% fac parte din echipa executivă. În mod tipic, Head HR conduce exercitiul de strategie a funcțiunii, dar funcțiunea ezită să-și asume rolul de lider în alte procese (e.g. *Gestiunea carierei*).

Procesele de resurse umane sunt analizate pe larg în capitolul 7, din perspectiva:

- *Nivelului general de dezvoltare;*
- *Gradului de maturitate;*
- *Nivelului de agilitate;*
- *Gradului de aliniere cu celelalte procese;*
- *Poziționării strategice sau operaționale.*

Dintre procesele care necesită o intervenție rapidă menționăm *Digital HR* și *Managementul performanței*.

Capitolul dedicat **provocarilor** trebuie recitit în cheie post-pandemică.



Studiul se incheie cu un scurt capitol de **concluzii**, dintre care spicuim:

- Functiunea de resurse umane a evoluat spectaculos de la aparitia sa in Romania;
- Nivelul de dezvoltare s-a omogenizat in diferitele tipuri de companii;
- Progresul proceselor de HR a fost, de asemenea, destul de omogen, in pofida unor diferente care inca persista. Nivelul de ansamblu atins este unul solid, fara a se apropia de excelenta;
- Competentele profesionistilor din HR provin, in principal, din experienta si cursuri locale. Afilerea si apticiprea la viat comunitatii profesionale, utilizarea pe scara large a unor sisteme de certificare si expunere international mai intensa raman, inca, deziderate;
- Provocarile anului trecut sunt dominate de criza fortei de munca. Pentru viitorul apropiat, digitalizarea se impune ca prioritate, dar intr-un pluton de alte provocari legate de penuria de forta de munca.



## II. Scopul, obiectivele si obiectele studiului

De ce un studiu asupra functiunii de resurse umane in Romania acum, la anul de gratie 2019? Desigur, intrebarea are o usor sesizabila nuanta retorica, dar are, totodata, si un oarecare temei care chestioneaza eficienta unui astfel de demers: merita efortul, considerabil atat pentru echipa care a realizat cercetarea, cat si pentru respondenti, in raport cu ceea ce urmeaza sa aflam?

Desigur, pentru cei care faceau parte din grupul de lucru, raspunsul era clar: "Da. Merita!".

Merita pentru ca una este sa crezi, sa-ti inchipui, sa ai o imagine pe care o poti ghici, dar in care o buna parte din piesele puzzle-ului lipsesc, si alta este sa stii, sa sa pui laolalta toate piesele si sa vezi nu numai intregul, ci si detaliile semnificative.

Ramanea insa de vazut cati vor crede acelasi lucru. In final au fost profesionisti din 146 de organizatii care ne-au impartasit opinia si au participat direct la studiul de fata.

**Scopul studiului** a fost **sa furnizeze o "radiografie" a functiunii de resurse umane in Romania, la 30 de ani de la Revolutia din 1989 si la 15 ani de existenta a HR Club**. Semnificatia celor doua milesones este evidenta: aparitia profesiei si coagularea sa intr-o breasla. Nu putem vorbi despre o profesie de HR inainte de 1989, ci doar despre proto-elemente ale acesteia, acoperind procesele tranzactionale de baza. Cu alte cuvinte, cuvinte suntem o **breasla tanara**, care a inceput sa se cristalizeze ca atare odata cu aparitia HR Club,

in 2004, si **care merita sa stie unde se afla, cat a evoluat si unde mai are de lucrat.**

Speram ca prezentul raport sa va convinga ca, in buna masura, scopul a fost atins. Desigur, asupra "rezolutiei" imaginii se poate discuta, dar avem convingerea ca, la urmatoarea incercare, vom multiplica semnificativ numarul de pixeli!

Acest scop a fost declinat in cateva **obiective**, tinand seama de utilizarile posibile ale studiului.

Primul obiectiv este de **a oferi leaderilor de HR un instrument de benchmarking** pentru propriile organizatii. Astfel, in afara prezentului raport, fiecare participant va primi un raport individualizat, care va indica pozitia respectivei organizatii in comparatie cu rezultatele generale.

Al doilea obiectiv consta in **punerea la dispozitia furnizorilor de servicii de HR a unui instrument de ghidare** in prioritizarea dezvoltarii de noi produse, pornind de la procesele la care comunitatea mai are inca serios de lucrat.

Un al treilea obiectiv vizeaza **diseminarea larga a bunelor practici la nivel global in interiorul comunitatii de HR din Romania.** Ori de cate ori a fost posibil, intrebarile chestionarului au inclus referiri la practicile cele mai avansate.

Al patrulea obiectiv a avut in vedere **furnizarea unor informatii comprehensive pentru fundamentarea viitoarelor directii de actiune strategica a HR Club.**

In fine, dar nu in ultimul rand, un al cincelea obiectiv isi propune **promovarea functiunii de HR la nivel national**, prin crearea unui instrument (prezentul raport) care sa poata fi circulat in randul tuturor stakeholderilor.

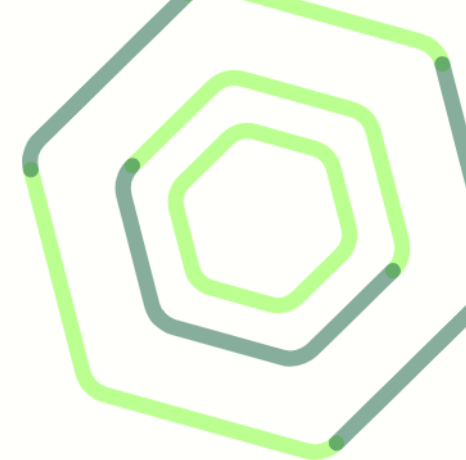
Pentru atingerea obiectivelor, analiza a fost focalizata pe urmatoarele **obiecte**:

1. **Structura si organizarea functiunii de resurse umane** a acoperit aspecte precum:
  - Modul de organizare a departamentului de HR (e.g. pe procese, BPO+ Centre d excelenta sau combinatii ale acestora);

- Numarul si proportia managerilor si a personalului de executie;
  - Repartitia profesionistilor de HR pe procese.
2. In ceea ce priveste **oamenii**, au fost investigate:
- Nivelul si tipul de educatie;
  - Certificarile si participarea la cursuri de specializare;
  - Experienta profesionala;
  - Gradul de participare la viata comunitatii de HR;
  - Gestiunea carierei profesionistilor de HR.
3. **Pozitionarea functiunii** de resurse umane in organizatie a fost analizata din trei perspective:
- Pozitionarea leaderului de HR (raportare, titlul jobului, apartenenta la echipa de top management);
  - Rolul echipei de HR in gestionarea anumitor procese;
  - Natura strategica a unor procese de HR.
4. **Identificarea provocarilor** pentru functiunea de resurse umane a luat in considerare doua momente:
- Prezentul;
  - Viitorul previzibil.
5. **Procesele de resurse umane**, asupra carora vom reveni in detaliu in capitolul dedicat lor, au fost scrutate din urmatoarele perspective majore:
- Rata de adoptie a proceselor;
  - Nivelul general de dezvoltare;
  - Nivelul de maturitate;
  - Nivelul de agilitate;
  - Nivelul de aliniere (acolo unde a fost posibil);
  - Pozitionarea strategica a procesului (unde a fost cazul).



# III. Nota asupra metodologiei



## 3.1 Perioada de colectare a datelor

Colectarea datelor s-a realizat prin e-mail, in doua valuri:

- Valul I – iulie-octombrie 2019
- Valul II – octombrie- decembrie 2019

## 3.2 Chestionarul

In designul chestionatului am incercat sa acoperim toate temele alese, dar avand grija a pastram numarul de intrebari si complexitatea acestora la un nivel rezonabil.

Din considerente practice legate de timpul de completare, am divizat chestionarul in doua parti:

- **Partea I – organizare, oameni, provocari**; 21 de intrebari.
- **Partea a II-a – procese**; 158 de intrebari.

Fiecare respondent a putut opta sa raspunda la una sau ambele sectiuni le chestionarului. De aici si diferentele in marimea si structura esantionului pentru cele doua parti ale studiului.

Au fost selectate **3 criterii de segmentare** (variabile explicative): *industria de provenienta a organizatiei, talia – definita prin numarul de angajati si tipul de capital.*

Majoritatea intrebărilor au fost închise. Excepție au făcut cele care presupuneau varianta “alte, va rugăm indicați”.

Cele mai multe întrebări au cerut respondenților să aleagă o variantă unică de răspuns, dar au și câteva cu răspuns multiplu posibil (de regulă cele legate de practici).

În partea a doua a chestionarului, referitoare la procese, majoritatea întrebărilor sunt asociate cu o scală de răspunsuri cu 5 nivele. În cele mai multe cazuri, fiecare nivel a fost descris prin practici și acțiuni concrete, care să ajute respondentul să facă o alegere cât mai aproape de realitatea din organizația sa. La unele întrebări au fost explicitate numai extremitățile scalei.

În mod tipic, fiecare proces a inclus o întrebare de sinteză care cerea o evaluare de ansamblu a acestuia, urmată de un număr de întrebări vizând activități, practici sau subprocesuri.

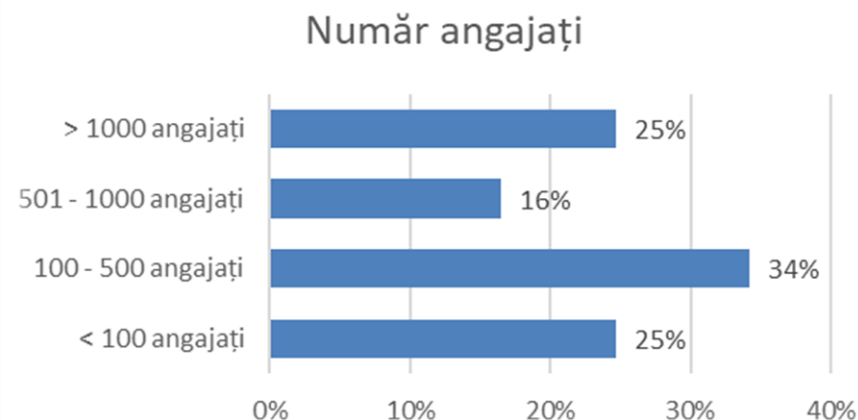
### 3.3 Esanționul

Esanționul a fost unul autoselectat. Toți membrii HR Club au fost invitați să participe, alături de alte organizații din afara Clubului. S-au transmis în jur de 500 de invitații.

În primul val, au fost primite 130 de răspunsuri la Partea I și 101 răspunsuri la Partea a II-a.

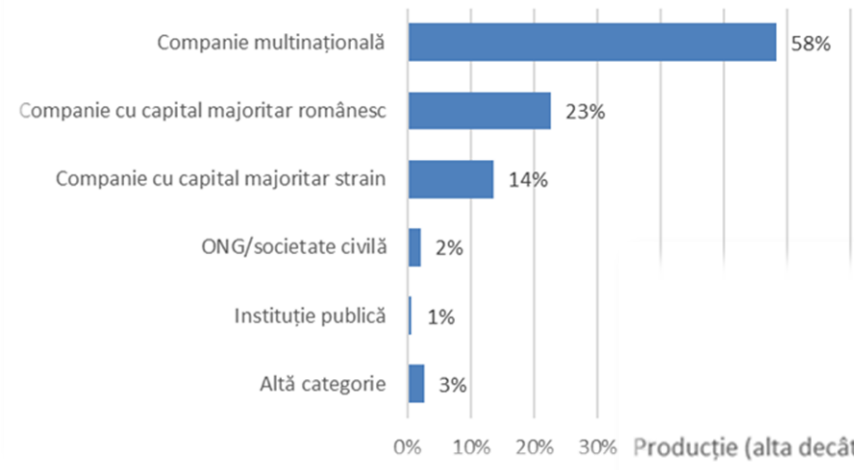
După valul II numărul de respondenți a crescut la 146 pentru Partea I și 113 pentru Partea a II-a.

Structura esanționului pentru Partea I este următoarea:

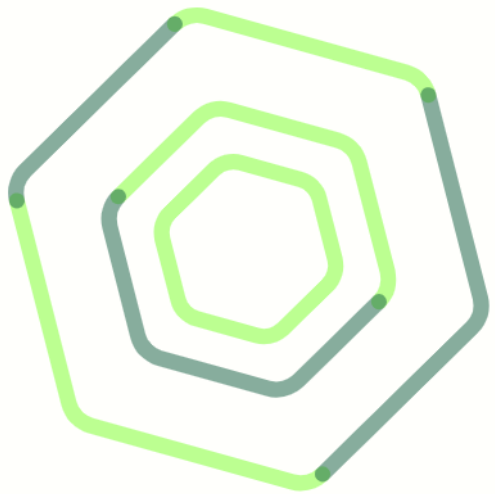
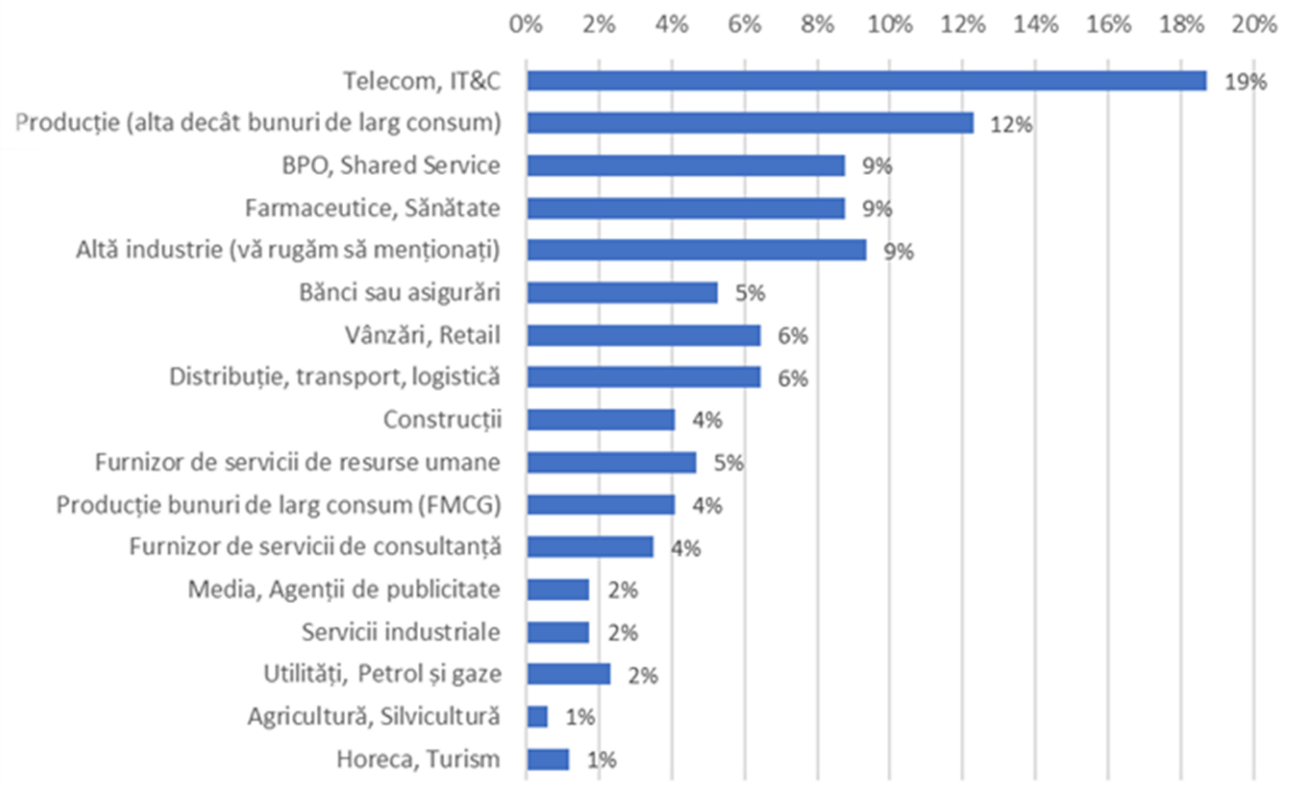




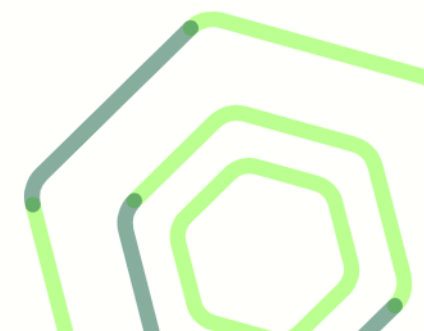
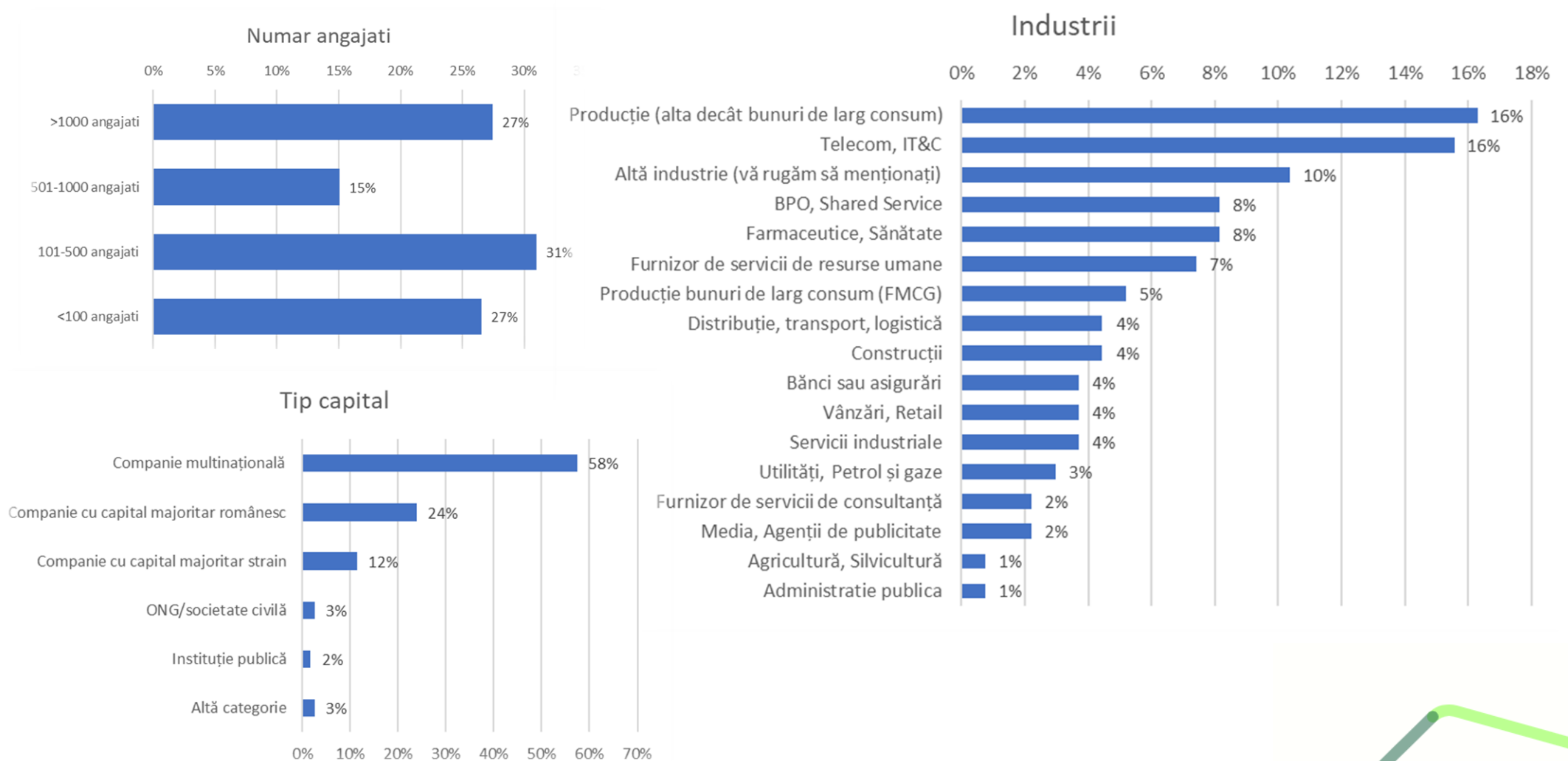
### Tip Capital



### Industrii



Pentru Partea a II-a, structura nu prezinta diferente majore fata de prima parte:



### 3.4 Redactarea

În redactarea raportului ne-am ghidat două criterii: să oferim toată informația esențială și să nu îngreunăm inutil lectura, prin detalii irelevante.

În cele mai multe cazuri am început cu o scurtă expunere a temei (în cazul proceselor, am adăugat și câte o definiție, pentru a facilita înțelegerea comună asupra acestora), am continuat cu structura capitolului, am prezentat analiza și am încheiat cu sumare concluzii și, eventual, teme de reflecție.

Cele trei criterii de segmentare au fost constant verificate. Diferențele generate de acestea sunt menționate numai în cazurile în care sunt semnificative. Acolo unde nu apar comentarii legate de ele, înseamnă că nu produc nicio variație relevantă a rezultatelor.



### 3.5 Limitele studiului

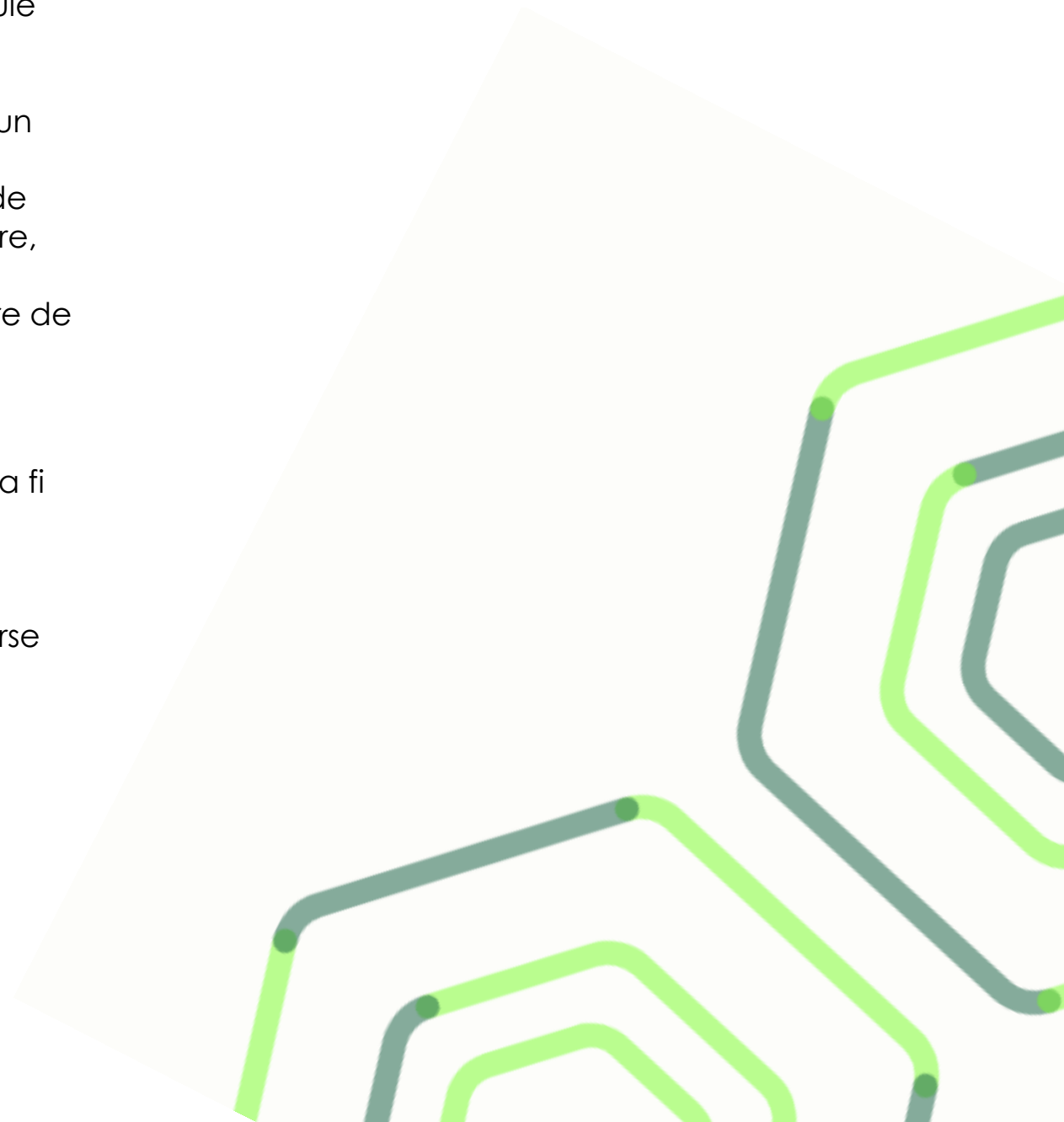
Data fiind modalitatea de eșantionare și structura finală a eșantionului, rezultatele studiului nu sunt generalizabile din punct de vedere statistic. Cu toate acestea trebuie menționat că, pentru majoritatea variabilelor cercetate, valorile au început să se stabilizeze după circa 80 de respondenți, ceea ce oferă o bună marjă de încredere rezultatelor finale. De asemenea, ca în cazul oricărui eșantion autoselectat, simpla participare presupune interesul pentru temă și, ca atare, preocuparea constantă pentru aceasta. Respondenții reprezintă partea activă a comunității de resurse umane, ceea ce conferă rezultatelor un plus de relevanță.

Din punct de vedere al conținutului:

- în secțiunea dedicată oamenilor nu a existat o întrebare referitoare la numărul de manageri de HR din fiecare companie, astfel încât a trebuit să estimăm indirect proporția acestora;

- provocarile legate de selectia proceselor sunt prezentate in capitolul 7 si constituie tot atatea limitari, fiecare dintre ele aducand cu sine renuntari la anumite aspecte care, cu siguranta, ar fi adus un plus de valoare;
- nu au fost masurate toate variabilele de sinteza (maturitate, agilitate, pozitionare, aliniere) pentru fiecare proces;
- unele procese (e.g payroll, administrare de personal) ar fi putut fi explorate mai in profunzime.

Cu credinta ca o viitoare editie a studiului va fi in masura sa atenuzeze cele de mai sus, ne exprimam speranta ca rezultatele acestei cercetari vor aduce un plus de informatie si cunoaste comunitatii profesionistilor de resurse umane din Romania despre ea insasi.



# IV. Oamenii

Populatia care face obiectul analizei cuprinde 1.905 profesioniști de resurse umane, provenind din cele 146 de organizații respondente.

Variabilele analizate sunt:

- Genul
- Nivelul de specializare
- Nivelul intern de expunere profesională
- Pregătirea profesională (studii, cursuri de specialitate, certificări)
- Experiența profesională
- Nivelul extern de expunere profesională (participarea la viața comunității de HR)
- Gestionarea carierei și dezvoltării profesioniștilor din HR

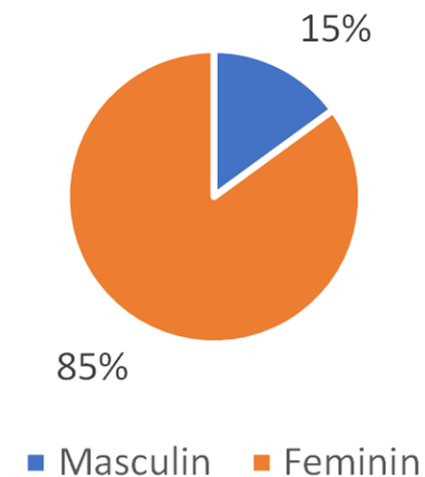
## 4.1 Distribuția pe gen

Distribuția pe gen a constituit punctul de pornire al prezentului studiu, inspirat de observația empirică asupra feminizării pronunțate a funcțiunii de resurse umane în România, dar nu numai.

Datele cercetării confirmă pe deplin această ipoteză: 85% dintre cei care lucrează în HR sunt femei. Nu este obiectivul studiului de față să explice motivele care generează o astfel de distribuție sau efectele acesteia. Lașam lectorului plăcerea de a își construi propriile ipoteze.

Pe industrii, gradul cel mai înalt de feminizare se înregistrează în Farmă&sanatate (93%), iar cel mai scăzut în Banci/asigurări și Producție industrială (83%).

### Distribuția pe gen

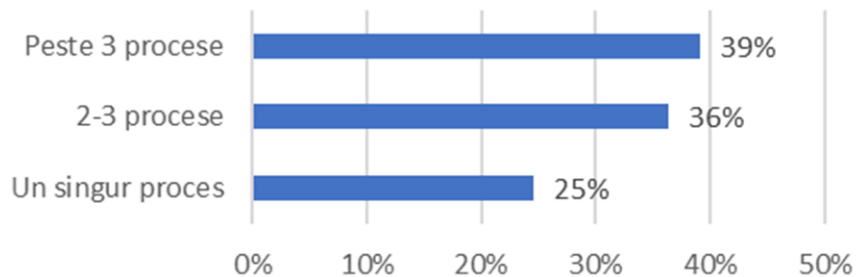


## 4.2 Nivelul de specializare

Prin insasi natura sa, cu procese intim legate unul de celalt, cu pozitii – precum, de pilda, HR Business Partner – care presupun gestionarea unui set complet de procese, functiunea de resurse umane nu presupune un inalt nivel de specializare in interiorul sau.

Am verificat aceasta ipoteza printr-o intrebare vizand numarul de procese gestionate de fiecare persoana. Rezultatele sunt prezentate in tabelul de mai jos.

Numărul de procese de HR acoperite de un specialist de HR



Remarcam ca doar 1 din 4 dintre angajatii din HR sunt specializati pe un singur proces, in timp ce aproape 40% gestioneaza peste 3 procese simultan, ceea ce conduce la concluzia ca profilul oamenilor din HR este predominant de generalist sau integrator de procese.

Mai mult, trebuie punctat ca paternul general este puternic influentat de companiile mari (peste 1.000 de angajati) si de multinationale, care detin o pondere de 70% pana la 80% dintre angajatii din esantion.

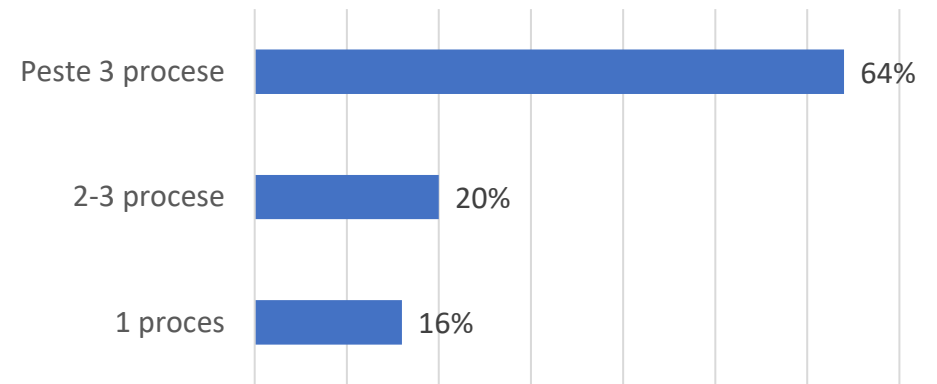
Numar de procese de HR acoperite de un specialist HR in companii >1000 angajati



Numar de procese de HR acoperite de un specialist HR in companii multinationale

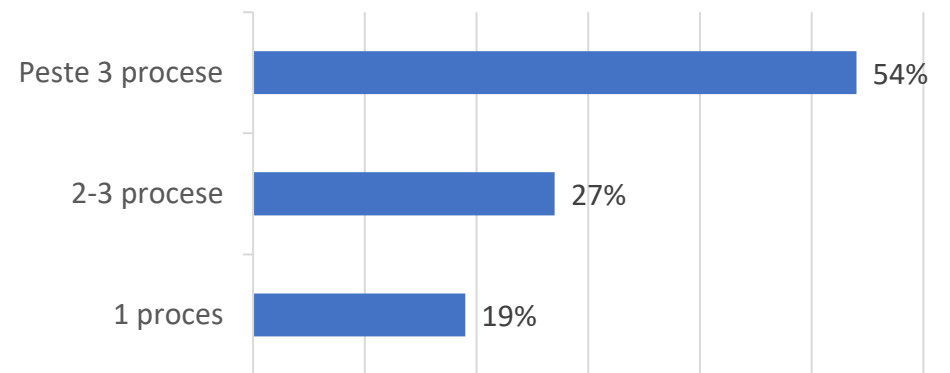


Numar de procese de HR acoperite de un specialist HR in companii <100 angajati



In schimb, companiile de talie mica (sub 100 de angajati) si cele romanesti au un grad de specializare semnificativ mai redus, doua treimi, respectiv mai mult de jumatate dintre oameni gestionand mai mult de 3 procese.

Numar de procese de HR acoperite de un specialist HR in companii romanesti



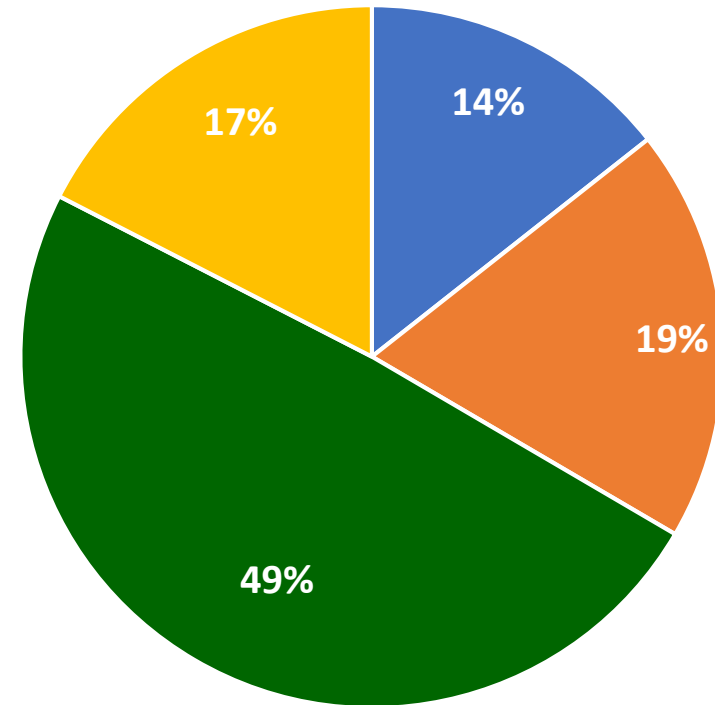
## 4.3 Nivelul intern de expunere profesionala

Nivelul intern de expunere profesionala, pe care l-am masurat prin frecventa interactiunilor oamenilor din HR cu celelalte departamente ale organizatiei, da indicatii despre:

- Conectarea functiunii de resurse umane cu restul organizatiei
- Pozitionarea functiunii de HR in organizatie
- Diversitatea continutului joburilor de HR, cu implicatii asupra satisfactiei cu munca
- Oportunitatile de dezvoltare a profesionistilor din HR

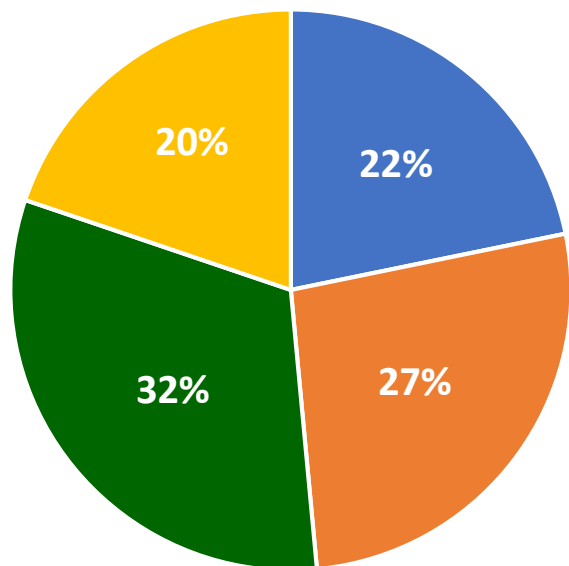
Rezultatele sunt prezentate in graficul urmator.

Per ansamblu, o treime dintre angajatii din HR fie sunt focalizati pe sarcinile din cadrul departamentului, fie au doar interactiuni ocazionale cu restul organizatiei, ceea ce reprezinta un semnal de alarma.



- Focalizare pe lucrul in cadrul departamentului HR
- Interactiuni ocazionale cu alte functiuni
- Interactiuni frecvente cu alte functiuni
- Interactiuni cu unitati operationale din alte tari

### Nivel expunere profesionala in companiile cu capital majoritar strain



- Focalizare pe lucrul in cadrul departamentului HR
- Interactiuni ocazionale cu alte functiuni
- Interactiuni frecvente cu alte functiuni
- Interactiuni cu unitati operationale din alte tari

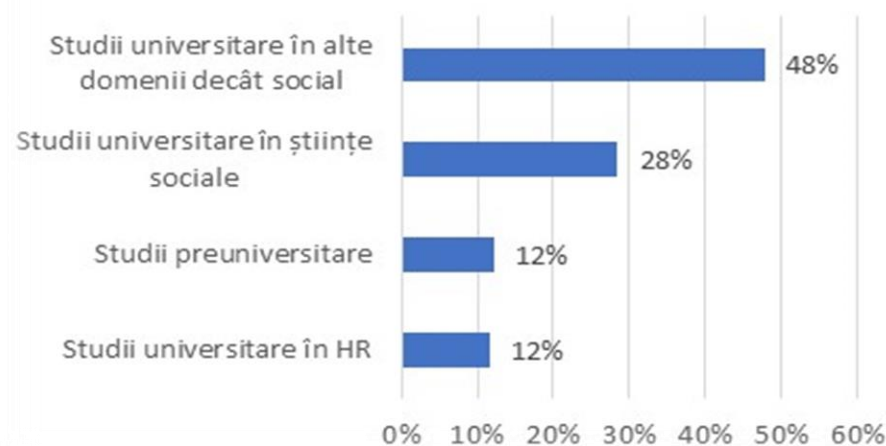
Situatia cea mai ingrijoratoare pare sa fie in companiile cu capital majoritar strain (fara a include multinationalele), unde 1 din 2

profesionisti de HR par sa fie "capturati" in propriul departament, cu intreactiuni ocazionale cu organizatia.

## 4.4 Pregatirea profesionala

**Nivelul si tipul studiilor** a fost primul criteriu de analiza a pregatirii profesionale a comunitatii de resurse umane, o prima constatare fiind gradul foarte inalt de educatie la nivelul breslei – 88% au absolvit studii superioare.

Tip studii



În schimb, în ceea ce privește gradul de specializare legat de funcțiunea de HR este încă foarte scăzut. Numai 12% dintre angajații din resurse umane a absolvit studii universitare în domeniu, iar alți 28% au specialități universitare oarecum conexe (științe sociale). Aproape jumătate (48%) din comunitate s-a orientat către resurse umane după ce a terminat studii de un cu totul alt profil.

În interpretarea datelor de mai sus trebuie luat în seamă faptul că studiile universitare cu specializarea resurse umane au apărut relativ recent în țara noastră, astfel încât nu putem încă vorbi de o masă critică de absolvenți pe piața muncii.

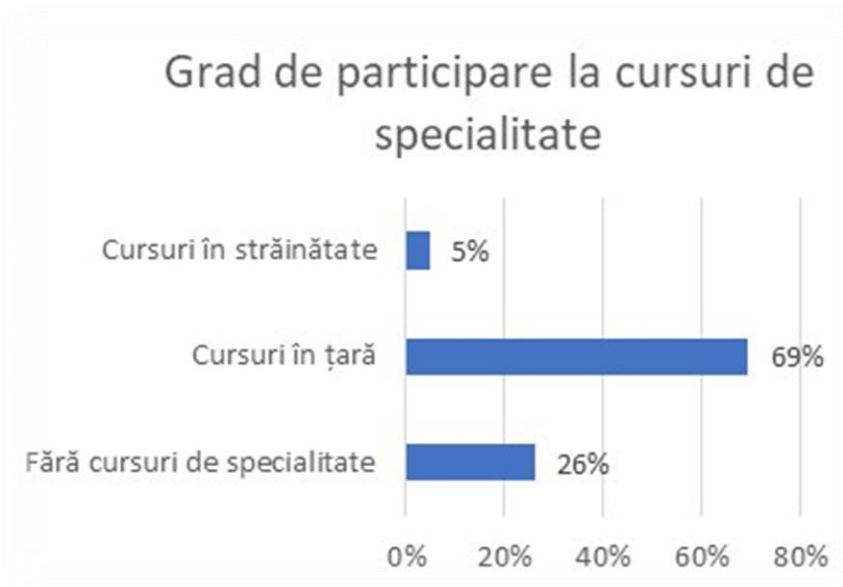
Această imagine care indică, la o primă vedere, un grad scăzut de specializare din perspectiva educației formale, atestă, pe de altă parte, o diversitate de profile care poate îmbogăți și adăuga valoare funcțiunii de resurse umane din România.

Este, de asemenea, interesant de remarcat că ponderea profesioniștilor de HR cu studii universitare de specialitate este semnificativ mai mare în companiile de talie mică și medie (până la 500 de angajați) și în cele românești – 19% în ambele categorii. În același timp, în companiile mari (peste 1.000 de angajați) procentul este de doar 8%, iar în companiile multinationale 10%. Fără a specula necuvenit în marginea acestor cifre, am putea, totuși, deduce că accesul absolvenților universitari de HR pare a fi mai lesnicios în companiile mici și în cele locale.

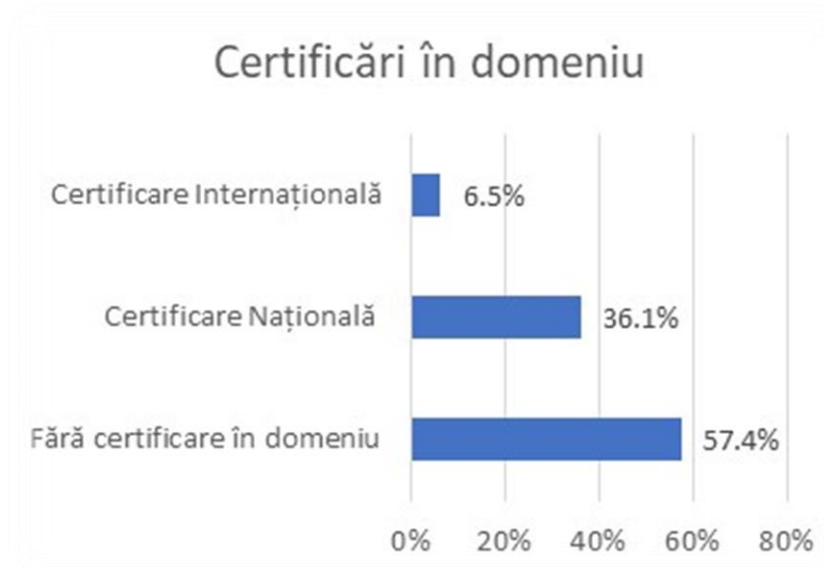
În ceea ce privește urmarea unor **cursuri de specialitate**, care pot complementa educația formală, situația se prezintă total diferită. Aproape trei sferturi dintre membrii comunității profesionale au urmat astfel de programe, majoritatea în țară.

Expunerea internațională rămâne, însă, modestă: doar 5% au beneficiat de astfel de cursuri în străinătate. În procente, rate mai mari de

participare la acest tip de programe au companiile mici (sub 100 de angajati) – 13% si cele cu capital majoritar strain – 9%, in timp ce companiile romanesti au trimis doar 2% dintre angajatii din HR la specializare peste hotare.



Situatia **certificarilor in domeniul resurselor umane** este prezentata in tabelul urmator.



Majoritatea (57%) membrilor breslei nu au o certificare formala in domeniu. Circa o treime (36%) au obtinut o astfel de certificare in tara si numai circa 7% in strainatate.

In privinta certificarilor, organizatiile romanesti difera semnificativ de celelalte, avand peste jumatate (56%) dintre angajatii din HR detinatori ai unei forme de certificare locala si doar 3% cu certificari internationale.

Situatia certificarilor trebuie pusa in contextul cultural national. In Romania, acestea sunt cerute cu precadere in organizatiile de stat, in timp ce mediul privat pare a le valoriza mai putin. Mai putin nu numai in raport cu statul, ci si cu mediul privat din tari in care functiunea de resurse umane a atins un nivel de maturitate mai ridicat. Comparativ cu aceste tari, dar si cu reglementarea altor profesii chiar in tara noastra, profesiunea de HR in Romania ramane, inca, slab reglementata si formalizata.

Raspunsul comunitatii profesionale la incercarile HR Club de a face pasi inainte in acesata materie constituie cea mai buna dovada ca mai avem inca mult de lucru in aceasta directie.

## 4.5 Experiinta profesionala anterioara

De unde vin actualii angajati din HR? Ce au facut inainte de a ocupa pozitiile curente? Cu ce bagaj de experienta vin sa contribuie la dezvoltarea functiunii? Rezultatele sintetice pot fi gasite in tabelul de mai jos.



Concluzia pare a fi ca, in Romania, functiunea de resurse umane are un grad moderat de permeabilitate la mobilitatea interfunctionala. Mai mult de 60% sunt oameni care si-au petrecut intreaga cariera in domeniu si doar mai putin de 1 din 5 au trecut si printr-o experienta operationala.

Desigur ca dedicarea intregii cariere unei functiuni are virtutile sale: adancirea nivelului de cunostinte, acumularea de experienta, consolidarea in profesie. Dar este la fel de adevarat ca mobilitatea interfunctionala adauga valoare in majoritatea cazurilor: intelegerea modului de operare din alte functiuni, dobandirea unor perspective diferite asupra unor situatii, diversificarea cunostintelor si a competentelor sunt doar cateva dintre beneficii. Un numar insemnat de companii incurajeaza si chiar planifica pentru talentele lor alternanta joburilor in functional-operational.

Un zoom pe diferentele dintre tipurile de companii aduce in lumina un aspect interesant.

Procentele cele mai mari de oameni din HR proveniti din joburi operationale se inregistreaza in companiile mici (sub 100 de angajati) – 44% si in cele romanesti – 29%. Tot in aceste companii intalnim si cele mai mici procente de cariera unifunctionala: 42%, respectiv 44%. Ori, dat fiind profilul acestor categorii de organizatii, putem asuma ca o buna parte dintre aceste miscari de cariera au avut loc mai degraba sub presiunea unor nevoi imediate ale businessului, decat intr-un mod planificat si pregatit corespunzator.

Pe scurt, vrem sa atragem atentia ca mobilitatea interfunctionala este un valoros vehicul de dezvoltare profesionala, dar ca, pentru a avea rezultatele scontate, aceasta nu trebuie sa se intample fara o buna planificare si o atenta pregatire anterioara a candidatului.

Se pare ca, la nivel de comunitate profesionala, nu suntem inca acolo.

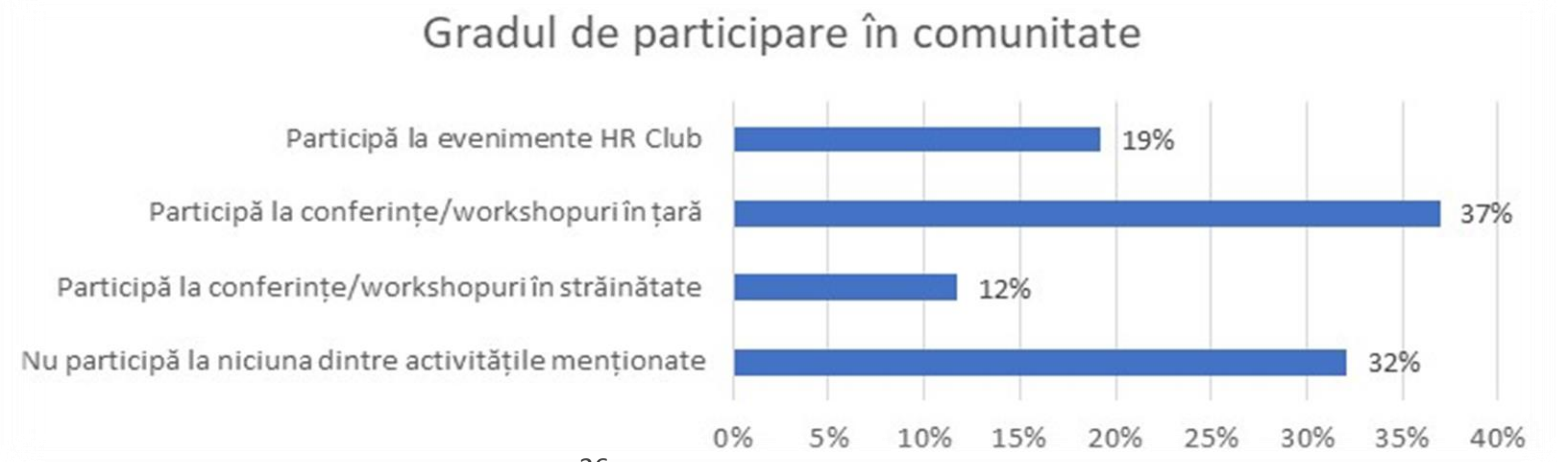
## 4.6 Nivelul extern de expunere profesionala. Participarea la viata comunitatii

Este indubitabil ca participarea activa la viata comunitatii, apartenenta la retelele profesionale, afilierea la diferite asociatii si contactele frecvente cu ceilalti membri nu pot decat sa ne imbogateasca din punct de vedere uman si profesional. De aceea am vrut sa vedem care este nivelul de expunere externa al profesionistilor de HR la experiente de acest tip. Rezultatele sunt prezentate in tabelul urmator.

O prima constatare este ca 1 din 3 profesionisti de resurse umane nu au niciun fel de contact cu membrii breslei din afara propriei organizatii. Fara a dramatiza, credem ca este un semnal de alarma!

Mai mult de jumatate (58%) participa la evenimente profesionale in tara, ceea ce este incurajator. Trebuie, totusi, mentionat, ca nu a fost masurata si frecventa participarilor.

Rata de participare la evenimentele HR Club, principalul forum de manifestare a comunitatii profesionale, este mai degraba modesta - 19%.



Dupa deschiderea filialelor de la Cluj si Iasi, Clubul are un bun temei de reflectie la a-si extinde prezenta, fie si periodica, si in alte localitati.

In fine, doar 1 din 8 iau parte la evenimente in strainatate, expunerea internationala ramanand, si in acest caz, la un nivel relativ modest.

In ceea ce priveste nivelul de afiliere, doar 1 din 10 (9%) dintre profesionistii de HR sunt membri ai HR Club, iar alti 6% fac parte din alte asociatii profesionale. Adica, un nivel de agregare formalizata a breslei inca departe de caracteristicile unui comunitati consolidate.

## 4.7 Gestionarea carierei si dezvoltarii profesionistilor din HR

Daca profesionistii din HR au a se ocupa de traseele de cariera ale colegilor de organizatie si de atingerea intregului potential al talentelor, am vrut sa vedem in ce masura si organizatiile se ocupa de cariera si dezvoltarea oamenilor de HR. Rezultatele sintetice sunt cuprinse in tabelul de mai jos.

### Gestiunea profesionistilor HR



Pentru a fixa cadrul analizei, trebuie precizat de la bun inceput ca nu dispunem de date referitoare la proportiile in care angajatii altor functiuni sunt subiect al exercitiilor de mai sus. Ca atare, nu putem afirma ca aceste procente reprezinta mult sau putin in comparatie cu alte categorii de angajati. Ne vom rezuma, asadar, la a estima ce reprezinta procentele pentru functiunea de resurse umane, eventual raportand-o la mediile uzuale de la nivelul organizatiei.

Faptul ca 1 din 6 (16%) oameni de HR sunt pe lista de talente a organizatiei este incurajator si pare a indica functiunea noastra drept un rezervor de talente pentru organizatie. Desigur, o analiza mai profunda asupra categoriilor de talente in care sunt incadrati cei din HR ar putea aduce mai multa claritate, dar aceasta nu a facut obiectul studiului de fata.

Asemănător stau lucrurile și în ceea ce privește succesiunea: tot 1 din 6 (17%) angajati din HR se afla pe un astfel de plan. Este un procent în

mod cert superior mediei de angajati care se gasesc pe un plan de succesiune în majoritatea organizatiilor.

Și procentul de oameni de HR care au un plan de cariera validat de companie se plasează peste media organizationala uzuala: 33%. Poate fi un semn ca gestiunea traseelor de cariera a profesionistilor din HR a inceput sa devina o preocupare constanta a multor companii.

În același timp, mai mult de o treime (35%) din populatia tinta a studiului se afla în afara actiunii radarului care detecteaza talentele organizatiei, ceea ce pare a reflecta o stare de normalitate.

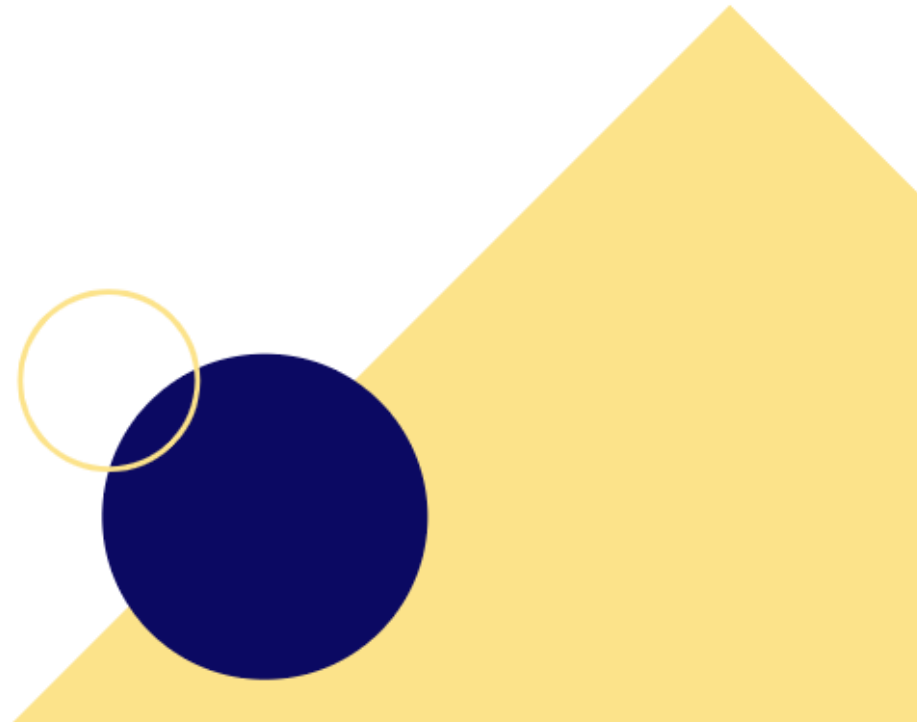


## 4.8 Profilul profesionistului de resurse umane din Romania

In loc de concluzii, pornind de la datele prezentate in acest capitol, am incercat sa schităm profilul profesionistului de resurse umane din Romania la anul 2019:

- Femeie,
- Generalist sau integrator de procese de HR,
- Cu studii superioare intr-un domeniu nu neaparat conectat cu reursele umane
- Dar care a urmat cel puțin un curs de specialitate
- Fara a avea, insa, o certificare in domeniu,
- Care si-a petrecut cea mai mare parte a carierei in HR
- Performand intr-un job care presupune un nivel moderat de interactiune cu celelalte departamente,
- Care nu este afiliat la vreo asociatie profesionala,

- Dar care participa ocazional la evenimente ale comunitatii organizate in tara,
- Cu o expunere internationala foarte redusa,
- Dar care are o buna sansa de a se afla pe radarul de talente al companiei, avand un plan de cariera validat, si, ca atare, bune perspective de a progresa.



# V. Structura functiunii de resurse umane

Analiza structurii functiunii a fost realizata dupa urmatoarele criterii:

- Numarul de angajati din HR (diferente pe talie)
- Proportia managerior si a personalului de executie
- Organizarea departamentului de resurse umane
- Utilizarea fortei de munca in procesele de resurse umane

## 5.1 Numarul de angajati din HR

Numarul de angajati din resurse umane are relevanta raportat, de regula, la numarul total de angajati din organizatie. Din pacate nu am avut datele pentru a calcula acest indicator, iar estimarea lui, desi posibila, ar avea o marja de eroare considerabila.

Trebuie, insa, mentionat faptul ca numarul de profesionisti de HR cuprins in studiu a fost de 1.905. Media pe organizatie este de 13 oameni,

dar aceasta are mai degraba o valoare de curiozitate statistica, deviatia standard fiind foarte mare (22).

Doar pentru o generala orientare, media angajatilor din HR pe categorii de organizatii grupate dupa talie si tipul de capital sunt prezentate in tabelul de mai jos.

criteriu	Organizatii	Media de angajati in HR
<b>Numar angajati</b>	< 100	2
	101-500	4
	501-1.000	9
	>1.000	39
<b>Capital</b>	Romanesc	6
	Majoritar strain	9
	Multinationale	17
<b>Total esantion</b>		<b>13</b>

## 5.2 Proportia managerilor si a personalului de executie

Chestionarul nu a cuprins o intrebare de tipul: "Dintre angajatii din HR, cat sunt manageri si cati personal de executie?". In lipsa acesteia, am estimat proportia managerilor dupa implicarea acestora in diferitele procese de resurse umane. Cu alte cuvinte, dupa proportia in care activitatile de HR sunt livrate de manageri sau de personalul de executie.

La nivelul intregului esantion proportia managerilor in totalul angajatilor din resurse umane este ceva mai mare de o treime, respectiv 37%. Este un procent relativ ridicat, conducand catre trei posibile concluzii:

- echipele sunt relativ mici
- managerii isi asuma, in majoritatea cazurilor, si sarcini de executie
- exista un numar semnificativ de manageri de proces, care nu conduc in mod necesar si echipe

In functie de talia companiei, situatia este prezentata mai jos.

Numar angajati	Manageri
<100	63%
101-500	44%
501-1000	44%
>1000	25%
<b>Media</b>	<b>37%</b>

In companiile mici managerii livreaza aproape doua treimi dintre activitati, confirmand ipoteza ca titlul de manager este legat mai degraba de senioritatea in profesie, decat de coordonarea unor echipe.

In schimb, in companiile mari (peste 1000 de angajati) proportia de  $\frac{1}{4}$  indica o pondere mai insemnata a functiei de conducere a echipelor.

Tipul de capital nu influenteaza semnificativ proportia managerilor, variatiile fiind minime,

dupa cum se poate constata din tabelul de mai jos.

Capital	Manageri
Romanesc	39%
Majoritar strain	41%
Multinationale	36%
<b>Media</b>	<b>37%</b>

Interesanta este si analiza pe industrii.

Industriile care domina topul sunt cele cu un numar redus de angajati in HR (media este de 3), in care rolul si contributia managerilor sunt predominante in cadrul unor echipe de mici dimensiuni.

La polul opus se afla industriile (Vanzari/Retail si Banci&Asigurari) cu echipe de HR largi (numarul mediu de angajati HR este de 28), si in care jobul de manager este centrat pe coordonare, supervizare si articulare de procese.

Industrie	Manageri
Media, agentii publicitate	75%
Servicii industriale	62%
Horeca, turism	61%
Constructii	51%
Ag, silv	50%
Furnizor servicii HR	49%
Farma/sanatate	44%
FMCG	42%
Furnizor servicii consultanta	38%
Alte industrii	38%
Productie industrială	37%
Distribuite/transport/logistica	34%
BPO/Shared services	33%
Telecom&ITC	31%
Utilitati, petrol si gaze	31%
Vanzari, retail	27%
Banci&asigurari	21%
<b>Media</b>	<b>37%</b>

Analiza pe procese pune in lumina masura in care managerii sunt implicati direct in anumite procese

Procese	Manageri
Design organizational	64%
Gradarea posturilor	58%
Employees/ engagement	52%
<b>Media</b>	<b>37%</b>
Recrutare	20%
Payroll	18%
Administrare personal	12%

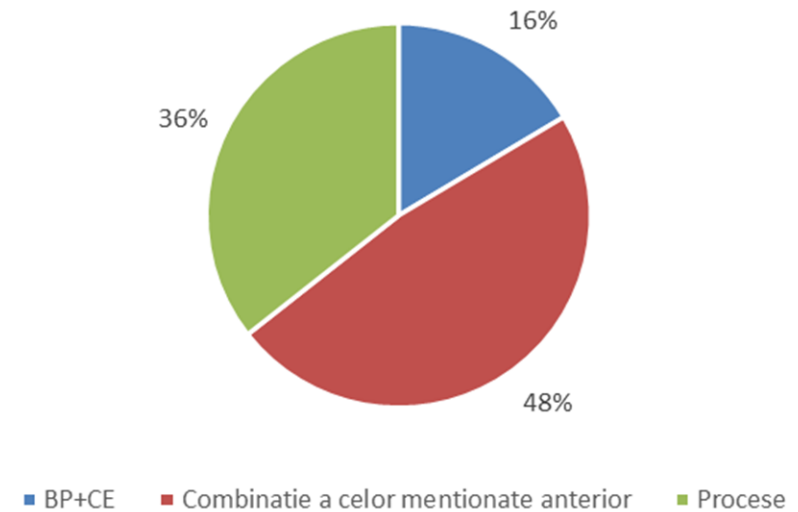
Procesele cu un grad mai inalt de complexitate sunt livrate de manageri al caror atu principal pare sa fie competenta in materie, eventual asistati de mici echipe. In schimb, procesele clasice sunt performate preponderent de catre personalul de executie, in acest caz rolul managerilor fiind unul de supervizare.

## 5.3 Organizarea departamentului de resurse umane

Desigur ca in ceea ce priveste organizarea departamentului de resurse umane nu exista prescriptii, ci doar bune practici adaptate nevoilor fiecarei organizatii. Cu toate acestea, exista doua patternuri: cel, sa-l numim, "clasic", care presupune organizarea pe principalele procese si cel, sa-i spunem, "modern", cu o vechime ceva mai mare de doua decenii, care propune organizarea pe centre de excelenta si interfatarea cu diferitele segmente de angajati prin HR Business partneri.

De la aceste modele a pornit si cercetarea de fata. Rezultatele la nivelul intregului esantion sunt redate in graficul de mai jos.

Organizarea departamentului de HR



Predominanta este combinatia celor doua modele, aleasa de aproape jumatate dintre respondenti (48%). Mai mult de o treime (36%) sunt orientati inca pe modelul "clasic", in timp ce doar 1 din 6 companii au adoptat integral modelul modern.

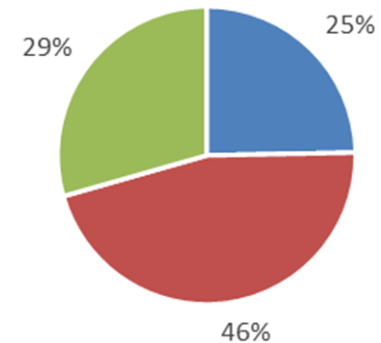
Credem ca rezultatele de ansamblu demonstreaza un bun nivel de adoptie a noilor practici la nivel global.

In general, rezultatele nu difera foarte mult categorii de companii. Semnalăm, totuși, cateva accente.

Companiile multinationale au cel mai mare procent de adoptie al modelului Business partner + centre de excelenta (25%), in timp ce organizatiile romanesti par mai atasate de modelul "clasic", pe procese (49%) si au cea mai scazuta rata de adoptie a noului model.

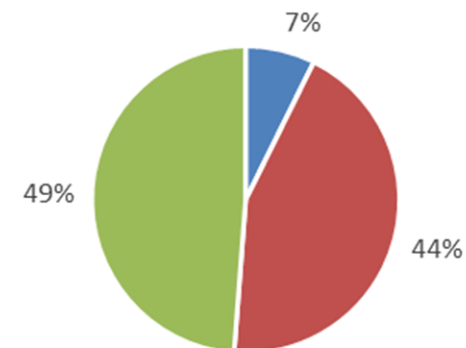
De asemenea, 3 din 4 dintre companiile de talie mare (peste 1.000 de angajati) au implementat total sau partial organizarea pe Centre de excelenta si Business partneri. Se pare ca talia companiei este un factor determinant in alegerea modelului de organizare, cel "modern" raspunzand in mai mare masura nevoilor companiilor mari.

## Companii multinationale



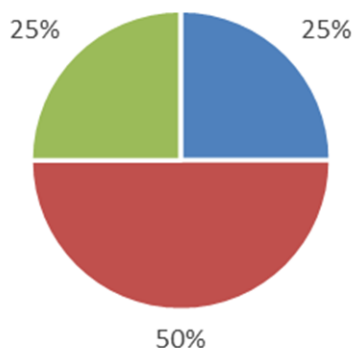
- Business Partner + centre de excelență/servicii
- Combinatie a celor mentionate anterior
- Pe procese

## Organizatii romanesti



- Business Partner + centre de excelență/servicii
- Combinatie a celor mentionate anterior
- Pe procese

### Companii >1.000 angajati



- Business Partner + centre de excelență/servicii
- Combinație a celor menționate anterior
- Pe procese

In schimb, analiza pe industrii releva diferente semnificative.

Noul model de organizare pare sa isi fi gasit definitiv locul in industria de BPO/Shared services, unde in numai 7% dintre companii departamentul de resurse umane mai este organizat exclusiv pe procese. Rate mari de adoptie a acestui pattern intalnim si in Farma/Sanatate si Productie, in timp ce in industria Telecom&ITC modelul dominant este combinatie celor doua sisteme.

La polul opus se afla Logistica si Constructiile, unde aproape trei sferturi dintre companii isi structureaza functiunea de resurse umane pe procese.

Mod de organizare departament HR	BPO, ShS	Farma	Prod	Telecom, & ITC	Constr	Servicii	Alte ind	Banci, asig	Retail	Logistica
<b>Business Partner + centre de excelență</b>	27%	27%	23%	15%	14%	12%	12%	11%	9%	0%
<b>Combinatie</b>	67%	47%	40%	66%	14%	63%	38%	67%	36%	27%
<b>Pe procese</b>	7%	27%	37%	19%	72%	25%	50%	22%	55%	73%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	36	100%	100%	100%	100%	100%

## 5.4 Utilizarea forței de muncă în procesele de resurse umane

Cum este utilizată forța de muncă între procesele de resurse umane? Am încercat să răspundem la această întrebare calculând procentele celor implicați în fiecare proces față de numărul total al oamenilor rezultat din alocarea pe procese.

Întrebarea din chestionar a permis includerea unei persoane în mai multe procese<sup>1</sup>, astfel încât totalul de referință (suma numărului de oameni implicați în fiecare proces) a fost de 5.600. Rezultatele sunt prezentate în tabelul următor.

Procese	% din total
---------	-------------

<sup>1</sup> Vă rugăm să alocați, cu aproximație, numărul de angajați menționat anterior pe următoarele procese și tipuri de poziții (dacă o persoană acoperă mai multe procese, vă rugăm să o menționați la fiecare proces în parte).

Recrutare	10.5%
Relația cu angajații	8.8%
Administrare de personal	8.1%
Învățare și dezvoltare	7.4%
Onboarding	6.6%
Managementul performanței	5.9%
Employees' engagement	5.4%
Gestiunea carierei	5.2%
Planificare necesar forță de muncă	5.2%
Managementul talentelor	4.9%
Payroll	4.9%
Comp & Ben	4.5%
Succesiune	4.4%
Brand de angajator	4.2%
Gradare posturi	3.9%
Design Organizațional	3.8%
Comunicare Internă	3.7%
Digital HR	2.7%

La nivelul comunitatii, cel mai mare volum de munca este folosit in procesele traditionale: *Recrutare* (10.5%), *Administrare de personal* (8.1%) si *Invatare si dezvoltare* (7.4%). Nu este deloc surprinzator, atata vreme cat toate sunt procese care necesita interventii permanente.

*Relatia cu angajatii*, clasata pe locul al doilea cu 8.8%, reprezinta un caz special, si trebuie luata cu o oarecare rezerva. Atata vreme cat in chestionar nu a fost clarificat continutul atribuit de grupul de lucru acestui proces<sup>2</sup>, iar intrebarile referitoare la descrierea procesului fiind plasate in partea a doua a chestionarului, este posibil ca multi respondenti sa-l fi luat in sensul larg de interactiune permanenta cu angajatii, de rezolvare a problemelor acestora, de mentinere a unui bun climat de lucru etc. Altminteri este greu de crezut ca aproape 9% din resursele HR sunt alocate relatiei cu sindicatele/reprezentantii si elaborarii si monitorizarii documentelor si politicilor de tratament corect a angajatilor. Oricum ar fi, insa, procentul ridicat indica o preocupare

---

<sup>2</sup> RA este procesul de gestionare a relatiilor dintre organizatie si angajatii sai. Pe langa traditionalele relatii cu sindicatele si/sau cu reprezentantii angajatilor, RA cuprinde toate politicile si masurile de asigurare a unui tratament corect si echitabil tuturor angajatilor.

constanta a profesionistilor de HR pentru starea de bine a colegilor lor.

Este, de asemenea, de semnalat proportia de resurse alocate unor procese relativ noi, dar nu mai putin importante, cum sunt *Onboarding* si *Employees' engagement*.

In ceea ce priveste *Managementul performantei*, situat in partea superioara a clasamentului, rezultatele cantitative nu sunt in acord cu cele calitative (a se vedea analiza procesului din Capitolul 7).

Pozitionarea in partea de jos a clasamentului a *Comunicarii interne* (care nu este neaparat in perimetrul functiunii de resurse umane), a *Gradarii posturilor* (un proces foarte tehnic si desfasurat periodic) si chiar a *Designului organizational* (un proces complex, care cere competente bine exersate si cu o participare, de regula, destul de selectiva) nu poate surprinde.

In schimb, prezenta in aceasta zona a *Digital HR* si, intr-o oarecare masura a *Brandului de*

angajator, poate constitui o tema de reflectie pentru comunitatea profesionala.

Criteriile de segmentare a organizatiilor respondente nu ofera, in general, diferente majore, confirmand nivelul ridicat de omogenitate al functiunii. In linii mari, cam aceleasi procese se regasesc in top si in subsolul clasamentului. Cateva ilustrari sunt prezentate in continuare, marcand doar cifrele care par sa iasa din rand.

#### < 1000 angajati (750)

Procese	% din total
Relatia cu angajatii	8.7%
Recrutare	7.5%
Onboarding	7.2%
Sucesiune	4.0%
Design Organizational	3.7%
Digital HR	3.1%

#### >1.000 angajati

Procese	% din total
Recrutare	11.4%
Relatia cu angajatii	9.1%
Invatare si dezvoltare	8.9%
Employer Branding	3.5%
Digital HR	2.3%
Comunicare interna	2.1%

#### Companii romanesti

Procese	% din total
Relația cu angajații	10.6%
Administrare de personal	9.5%
Recrutare	8.1%
Gestiunea carierei	3.7%
Sucesiune	3.3%
Digital HR	2.9%

## Companii multinationale

Procese	% din total
Recrutare	11.7%
Relatia cu angajatii	8.2%
Invatare si dezvoltare	8.2%
Design Organizational	3.6%
Comunicare interna	3.1%
Digital HR	2.4%

## Productie

Procese	% din total
Recrutare	9.2%
Relatia cu angajatii	7.1%
Invatare si dezvoltare	7.1%
Comp&Ben	3.3%
Comunicare interna	2.2%
Digital HR	2.1%

## Banci & Asigurari

Procese	% din total
Invatare si dezvoltare	17.1%
Relatia cu angajatii	13.1%
Recrutare	9.8%
Sucesiune	2.1%
Digital HR	1.9%
Brand de angajator	1.5%

## Telecom&ITC

Procese	% din total
Recrutare	13.3%
Relatia cu angajatii	8.7%
Employees' eggagement	7.6%
Digital HR	3.5%
Sucesiune	3.0%
Design Organizational	3.0%

## BPO/Shares Services

Procese	% din total
Recrutare	12.7%
Employees' engagement	9.7%
Invatare si dezvoltare	8.6%
Comp&Ben	3.0%
Comunicare	2.6%
Digital HR	1.9%

## Farma/sanatate

Procese	% din total
Relatia cu angajatii	11.4%
Recrutare	9.4%
Onboarding	8.1%
Comp&Ben, Gradare posturi, Design organizational	4.1%
Planificare necesar forta de munca	3.3%
Digital HR	2.1%

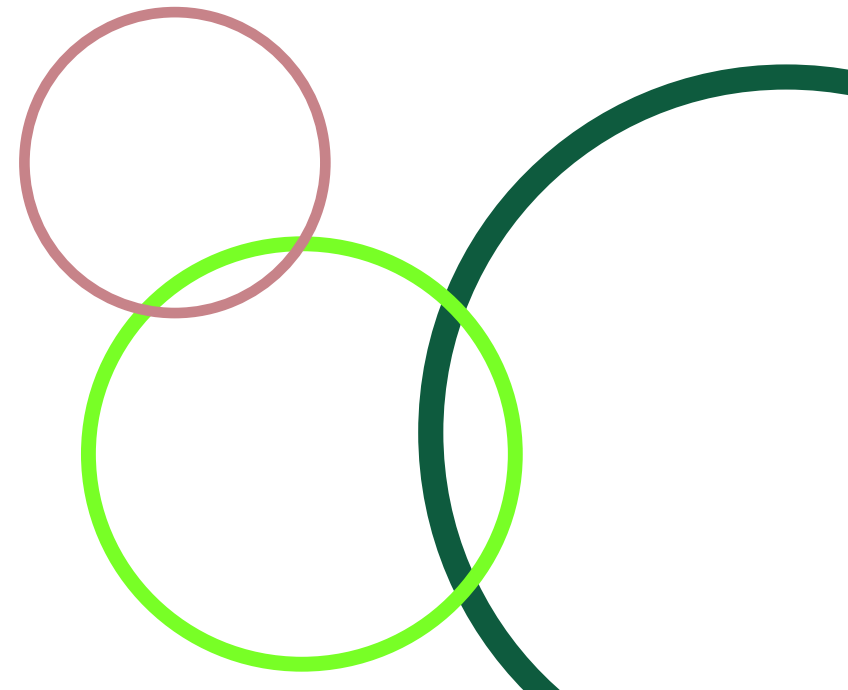
## 5.5 Concluzii

In finalul acestui capitol incercam o sumara sinteza:

- Structurarea functiunii de resurse umane in Romania prezinta un grad mare de omogenitate, indiferent de criteriile de segmentare utilizate. Ceea ce confirma progresul de ansamblu, inclusiv al companiilor locale;
- Alinierea la practicile globale este considerabila, ceea ce denota deschiderea comunitatii catre nou. Trebuie, insa, recunoscut ca rolul de promotor al acestor practici revine, in continuare si in mare masura, companiilor multinationale;
- Rolul de manager de HR include, in mare masura, si responsabilitati de executie, in special in cazul proceselor cu grad mare de sofisticare si complexitate (*Design organizational, Gradarea posturilor etc.*);
- Procesele traditionale si care presupun interventii permanente (*Recrutare,*

*Administrare de personal, Invatare si dezvoltare*) continua sa beneficieze de alocarea unor resurse generoase;

- In schimb pentru Digital HR sunt folosite resurse limitate. O posibila explicatie ar putea fi ca este inca privit ca un proces gestionat de specialistii in IT. Este necesara o schimbare rapida de perspectiva, cu intelegerea faptului ca este un proces aflat in "proprietatea" HR, cu toate responsabilitatile de aici decurgand.



# VI. Pozitionarea functiunii de resurse umane

Pozitionarea functiunii de resurse umane ne ofera o evaluare sintetica, dar foarte aproximativa, atat a importantei care ii este atasata, cat si a imaginii si statutului acesteia in cadrul organizatiei.

Pozitionarea a fost analizata din urmatoarele perspective:

- Nivelul la care raporteaza liderul functiunii (Head HR)
- Apartenenta liderului HR la echipa de top management
- Titlul liderului HR
- Pozitionarea HR in diferite procese, comparativ cu CEO si echipa de top management

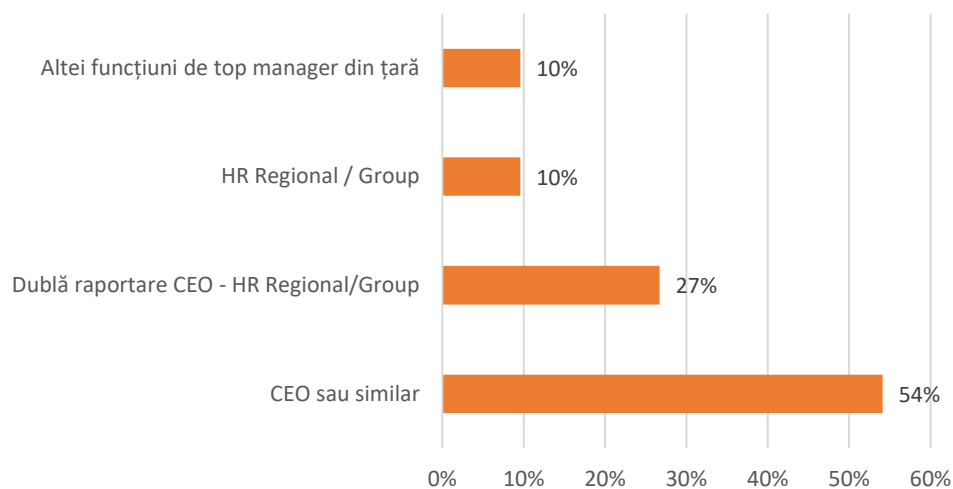
## 6.1 Nivelul de raportare al Head HR

In mod natural, calitatea de partener strategic a functiunii de resurse umane ar trebui sa fie confirmata, intre altele, prin linia directa de raportare a liderului HR la CEO (sau postul similar).

Din aceasta perspectiva, se poate afirma ca, in Romania, functiunea este pozitionata acolo unde trebuie. In mai mult (80%) dintre companiile respondente Head HR este direct subordonat liderului organizatiei, chiar daca in 27% dintre cazuri, datorita organizarii globale a

companiei, exista si o linie de raportare catre un HR regional.

Raportare Head HR

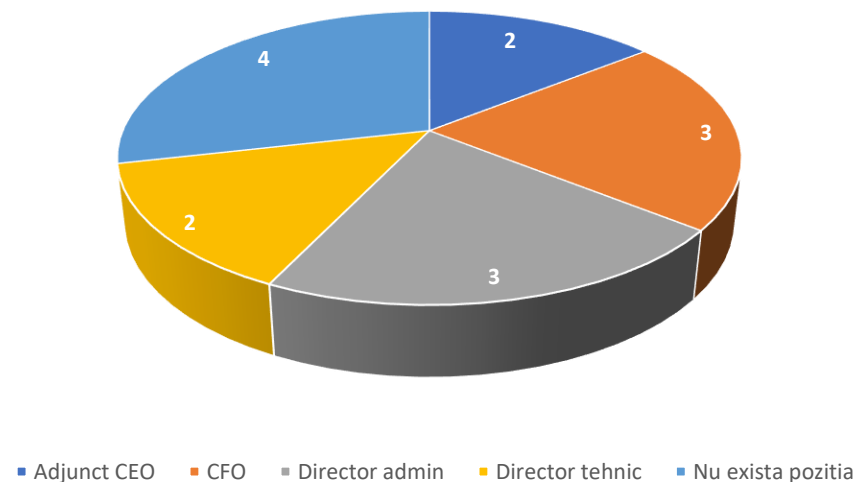


In una din 10 companii -toate multinationale-, din aceleasi considerente de organizare interna, raportarea se face doar catre un HR regional, ceea ce nu impieteaza cu nimic asupra stutului functiunii.

In schimb, in 10% dintre organizatiile respondente HR-ul este subordonat fie unui adjunct al leaderului organizatiei (in doua

cazuri), fie unei alte functiuni, situatia fiind detaliata mai jos:

Raportare Head HR catre alte pozitii

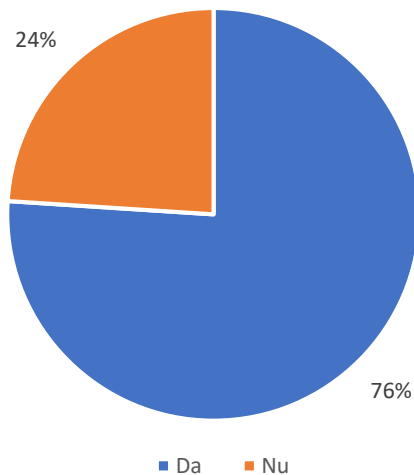


Este, de asemenea, interesant de remarcat ca in 4 organizatii nu exista pozitia de Head HR.

## 6.2 Apartenența la echipa de top management

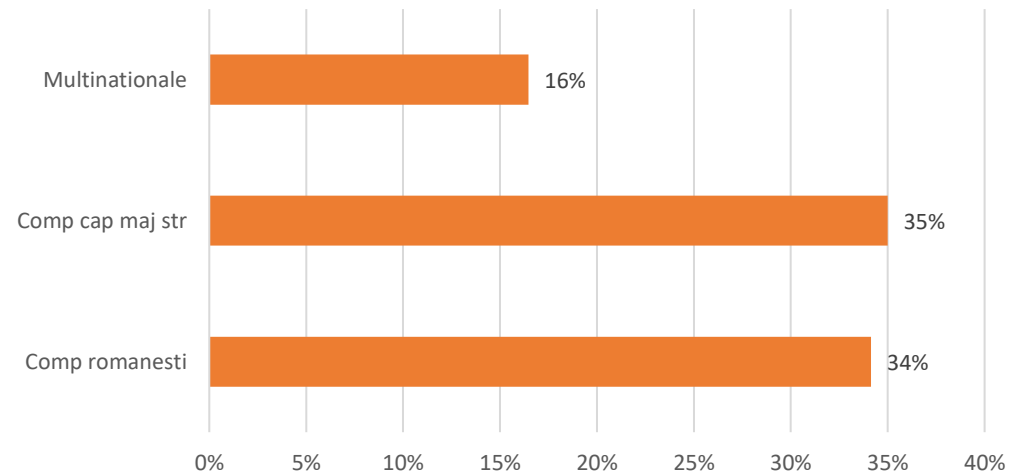
Si prin prisma acestui criteriu functiunea de resurse umane apare ca bine pozitionata, atata vreme cat in mai mult de trei sferturi dintre organizatii liderul HR este membru al echipei de top management.

Head of HR este membru in echipa de top management



La o analiza mai detaliata, se observa insa ca aceasta pondere este semnificativ influentata de situatia din companiile multinationale: doar in 16% dintre acestea Head HR nu face parte din top management, in timp ce in companiile cu capital majoritar strain si in cele romanesti, proportia este mai mare de o treime. In aceste conditii, ramane intrebarea in ce masura aceasta practica este mai degraba importata odata cu modul de organizare al corporatiilor, decat sa fi devenit o abordare curenta a organizatiilor din Romania.

Head HR NU este membru al echipei de top management



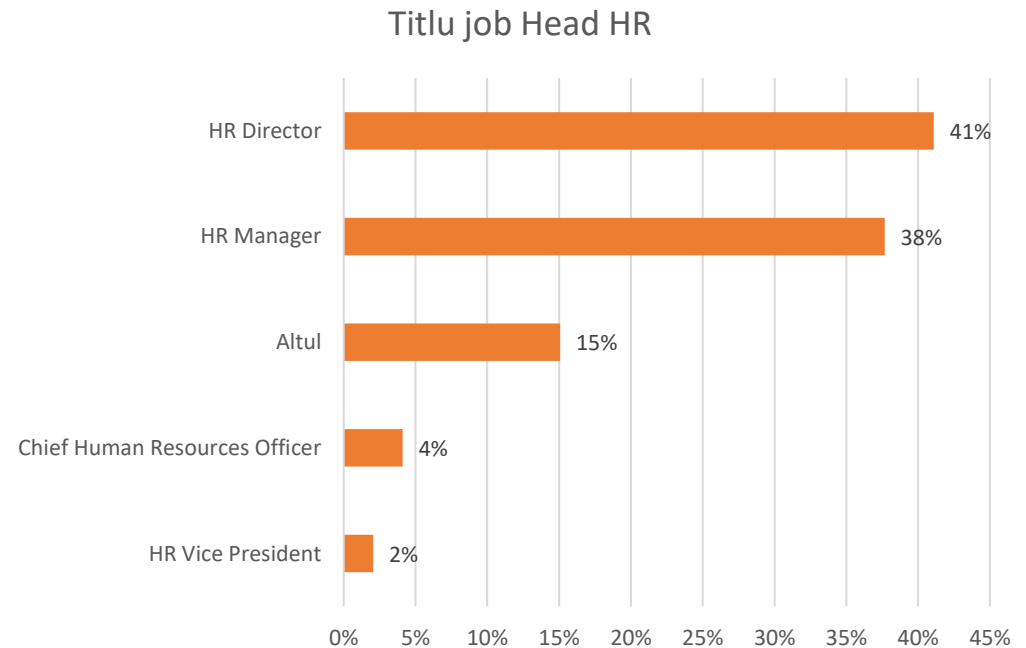
## 6.3 Titlul liderului HR

Asa cum ne invata orice consultant care se ocupa de gradarea posturilor, titlul unei pozitii are doar o valoare marginala (daca vreuna!) in stabilirea complexitatii si impactului si, in final, in evaluarea respectivului job.

Cu toate acestea, ca oameni de HR, stim cu totii ca titlul jobului are un impact emotional nu o data decisiv pentru multi dintre colegii nostri si, de ce n-am admite-o, chiar si pentru (doar?) unii dintre noi. Pentru ca, de fapt, emotia reflecta, in acest caz, o oarecare nevoie de statut, de prestigiu, de pozitionare in organizatie si in afara ei.

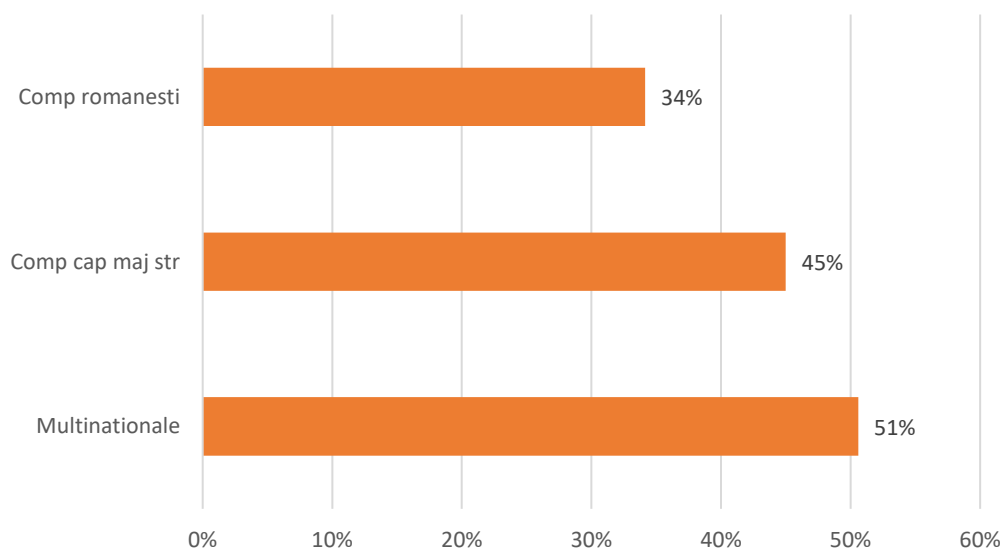
De aceea am inclus in chestionar o intrebare specifica. Rezultatele sunt prezentate in graficul alaturat.

Daca ne uitam la denumirile cele mai frecvente, observam un echilibru intre "Director" si "Manager". Titlurile mai "pretentioase" (CHRO, HRVP) sunt mai degraba exceptii pentru Romania, ceea ce este firesc, ele fiind mai des intalnite la nivel de corporatate sau de regiune.



Daca talia organizatiei si industria nu ofera o diferentiere semnificativa, tipul de capital o face: companiile cu capital local par a fi mai timide in folosirea titlului de director sau similar. Oricum, nici multinationalele nu folosesc titlurile mai "prestigioase" intr-o maniera inflacionista.

### Head HR - VP, Director, CHRO



Este interesant de aruncat o privire in segmentul "Alte". Raspunsurile pot fi grupate in cateva categorii. Spicuum, spre ilustrare, cateva titluri, lasand lectorului placerea de a le descoperi diversitatea si de a le atasa, eventual, o incarcatura de prestigiu sau de statut:

- Clasice: *Head of HR, HR Operations, People, People Development & Recruitment, Organization & HR Director, HR Business Partner*

- Fancy: *HR Lead, People Function Leader, People Growth Coordinator*
- Nostalgice: *Director general adjunct, Responsabil, Sef departament, Sef serviciu si chiar Specialist.*

## 6.4 Pozitionarea HR in procese

Incercam in acest paragraf sa punem laolalta piesele, incomplete, ale unui puzzle si sa obtinem o imagine de ansamblu a rolului si pozitiei HR in ghidarea si livrarea diferitelor procese de resurse umane. De asemenea, am cautat sa identificam si nivelul de implicare al altor actori cheie (CEO, top management, manageri directi).

In cazul **Strategiei de HR**, leaderul HR pare sa se afle, in majoritatea companiilor, la pupitrul dirijorului. Astfel, in organizatiile care au formalizat acest exercitiu, Head HR il conduce in 57% din cazuri. In companiile unde discutiile de

alinieri au loc doar atunci cand se considera necesar, liderul HR este initiatorul in 59% din cazuri.

In ceea ce priveste participarea, rezultatele cumulate sunt prezentate mai jos:

Participanti	%
CEO	73%
Top management	86%
(O parte a) Middle management	31%
Head of HR	86%
Alți membri ai echipei de HR	38%
Alții. Cine?	3%

Trei procente atrag atentia:

- CEO participa la exercitiul strategic doar in mai putin de 3 din 4 companii, ceea ce poate arunca o umbra asupra legitimarii procesului sau chiar asupra caracterului sau strategic;
- Head HR nu este prezent in 14% dintre organizatii, ceea ce este greu de explicat

- In mai mult de o treime dintre companii, in proces sunt implicati si alti membri ai echipei de resurse umane, ceea ce nu poate decat sa constituie o proba in plus a bunei pozitionari a functiunii.

Pe ansamblu, o pozitionare solida a HR, poate chiar usor supradimensionata in ceea ce priveste conducerea exercitiului, dar cu suficient de multe cazuri (1 din 7 companii) in care HR nu participa deloc sau la nivelul la care ar trebui.

In cazul **Gradarii posturilor**, lucrurile stau dupa cum urmeaza:

Participanti	%
CEO	48%
Echipe de top management	65%
Head of HR	85%
Consultanți externi	32%
Comp & Ben	44%



Cateva remarci se impun:

- Participarea CEO este foarte redusa (in mai putin de jumatate dintre companii), ceea ce pare straniu, dat fiind ca pe langa rolul de girant sau sponsor al procesului, CEO ar fi presupus a participa nemijlocit la evaluarea posturilor care ii raporteaza direct;
- In 15% dintre organizatii Head HR nu participa la proces! Chiar daca putem asuma ca in unele cazuri acest este substituit de catre Managerul de Comp&Ben, care este prezent in 44% dintre organizatii, este greu de inteles aceasta absenta;
- Procentul foarte modest de participare a consultantilor externi, a caror contributie intr-un proces tehnic ca acesta este instrumentala, poate fi doar partial explicat prin faptul ca doar 55% dintre respondenti folosesc o metoda internationala consacrata de evaluare si ramane un semnal de alarma;
- In fine, nici rata de participare a top managementului (doar doua treimi) nu este foarte incurajatoare, atata vreme cat este de esenta acestui exercitiu colectarea

informatiilor direct de la managerii posturilor evaluate.

In linii generale, un proces in care, desi pozitia HR pare consolidata, la definirea rolurilor si implicarea actorilor cheie mai este de lucru.

**Designul organizational** este un proces care, asa cum se va vedea in capitolul 7, nu pare sa reprezinte o prioritate nici pentru business, nici pentru functiunea de resurse umane. Ca atare, cele de mai jos trebuie interpretate in acest context.

### Pozitia HR

%

Este principalul partener al CEO în conducerea procesului	39%
Este principalul animator și facilitator al procesului	24%
Este unul dintre catalizatorii procesului	21%
Este unul dintre participanții la proces	13%
Implicarea în proces este marginală	3%

Pozitionarea HR este incurajatoare, daca tinem seama ca 4 din 10 companii declara ca HR este principiul partener la CEO in conducerea procesului, iar in alte 1 din 4 este principalul animator, in timp ce numai in 3% dintre organizatii rolul HR este marginal.

Rolul HR	%
Anticipeaza intotdeauna nevoia de schimbare si initiaza procesul	12%
Anticipeaza uneori nevoia de schimbare si propune initierea procesului	42%
Raspunde cu promptitudine solicitarilor venite de la CEO sau de la managerii celorlalte functiuni	33%
Raspunde, in limita posibilitatilor, solicitarilor venite de la CEO sau de la managerii celorlalte functiuni	11%
Implicarea in proces este marginala	3%

La fel stau lucrurile si in ceea ce priveste nivelul de proactivitate si contributia la initierea procesului. In mai mult de jumatate dintre organizatiile respondente HR anticipeaza nevoia de schimbare si da semnalul initierei procesului, ceea ce inseamna ca isi asum rolul pe care trebuie sa-l joace in transformarea organizationala.

Asadar, o pozitie puternica a HR intr-un proces care reclama mai multa atentie.

**Gestiunea carierei** este un proces in care pozitionarea functiunii de resuse umane ne ofera destule surprize. In tabel sunt sintetizate mediile contributiei HR si a managerilor directi la principalele activitati ale procesului, calculate in functie de pozitia de leader sau participant in respectiva actiune.

Am marcat activitatile unde rolurile par inversate sau unde diferentele sunt atat de mari incat par a reflecta o situatie neobisnuita. Doar cu titlu de ilustrare sa punctam ca, daca pare firesc ca rolul managerului direct sa fie mai pregnant in crearea de experiente adecvate

de dezvoltare sau in acompanierea candidatului de-a lungul fiecarui pas de cariera, este surprinzator sa constatam aceeaasi situatie si in ceea ce priveste designul procesului sau elaborarea planurilor de cariera, activitati tipice portofoliului HR.

Pe scurt, un proces in care functiunea de resurse umane pare sa ezite a-si suma rolul de leader, desi este in mod natural echipata pentru acesta si are toate datele pentru a o face.

Activitate	Medie HR	Medie manager direct
<b>Proiectarea procesului de gestiune a carierei</b>	<b>3.27</b>	<b>3.41</b>
<b>Identificarea si/sau validarea potentialului candidatilor</b>	<b>3.46</b>	<b>4.09</b>
Identificarea si/sau validarea nevoilor de dezvoltare ale acestora	3.34	4.15
<b>Elaborarea planurilor de cariera</b>	<b>3.09</b>	<b>3.68</b>
<b>Stabilirea si/sau validarea pozitiilor tinta pentru fiecare candidat</b>	<b>3.23</b>	<b>3.82</b>
Crearea de experiente de dezvoltare adecvate fiecarui pas de cariera	3.14	3.76
Acompanierea candidatului de-a lungul pasilor de cariera	3.12	4.11
<b>Definirea traseelor de cariera pentru pozitiile cheie</b>	<b>3.13</b>	<b>3.66</b>
Asigurarea flexibilitatii procesului	3.49	3.22
Monitorizarea si adaptarea procesului pentru fiecare candidat	3.30	3.46
<b>Medie proces</b>	<b>3.26</b>	<b>3.74</b>

In schimb, in procesul de *Invatare si Dezvoltare (L&D)* profesionistii de resurse umane detin rolul de leader, atat pe ansamblu, cat si in activitatile tipice functiunii. Metoda de calcul a mediilor de mai jos este aceeaasi ca in cazul *Gestiunii carierei*, respectiv in functie de pozitia HR si a

managerilor directi in diferitele etape ale procesului.

Mediile reflecta o distributie fireasca a rolurilor si o pozitionare normala a functiunii de resurse umane, care ramane principala responsabila pentru performanta procesului.

Activitate	Medie HR	Medie manager direct
Proiecteaza procesul de instruire și dezvoltare	4.03	3.01
Identifica si / sau valideaza nevoile de dezvoltare	3.57	4.12
Elaboreaza planul individual de dezvoltare	3.25	3.78
Creeaza experiente de dezvoltare adecvate fiecarui angajat / segment de angajati	3.65	3.58
Identifica/ valideaza furnizorii interni si externi	4.19	3.14
Monitorizeaza si adapteaza procesul pentru fiecare candidat	3.48	3.39
Monitorizeaza imbunatatirea performantei ca urmare a interventiilor de dezvoltare	3.25	3.81
<b>Medie proces</b>	<b>3.63</b>	<b>3.55</b>

**Brandul de angajator** este un proces aflat in plina expansiune, dar a a carui calitate comunitatea de HR mai are inca de lucru (a se vedea si paragraful dedicat procesului in capitolul 7). In cazul brandului de angajator, singura indicatie referitoare la pozitionarea HR este data de nivelul de participare. Rezultatele sunt cele din tabelul de mai jos.

Participanti	%
CEO	57%
Head of HR	80%
Alți membri ai departamentului HR	50%
Top management	53%
Middle management	19%
Grupuri reprezentative de angajați	32%
Consultanți externi	13%
Alții	15%

Remarcam rata net superioara de participare a Head HR (80%) comparativ cu oricare dintre

ceilalti actori, ca si procentul semnificativ (50%) de implicare a altor profesioniști de resurse umane.

Pe scurt, un proces in care HR pare a-si fi asumat rolul de leader. Ceea ce este foarte bine, tinand seama de nevoia de aducere rapida la zi a procesului.

In **Relatia cu angajatii**, asa cum era de asteptat, se confirma pozitia conducatoare a functiunii de resurse umane, care este, in mod natural, partenerul principal in dialogul cu angajatii si promotorul si gardianul politicilor care asigura un tratament corect al acestora.

Constatam ca in 2 din 3 organizatii respondente HR isi asuma rolul cuvenit, ceea ce face ce contribuie la cresterea calitatii procesului. Trebuie, inasa, ca nivelul de implicare sa fie dublat de o actualizare si modernizare a procesului (a se vedea concluziile din capitolul 7), iar functiunea de resurse umane pare a se afla in pozitia optima pentru a intreprinde cele necesare.



RoI HR	%
HR este principalul partener. Comunicam permanent si rezolvam rapid majoritatea problemelor semnalate.	29%
HR este principalul partener. Comunicam bine si rezolvam cele mai multe dintre problemele semnalate.	38%
HR este unul dintre parteneri, alaturi de leaderii altor functiuni. Atunci cand aflam in timp util, incercam sa rezolvam problemele care ne-au fost semnalate.	22%
HR este unul dintre parteneri, alaturi de leaderii altor functiuni si de unii lideri informali. Comunicarea lasa adesea de dorit si, de aceea, multe probleme nu pot fi rezolvate in timp util.	5%
Nu exista o relatie speciala intre HR si sindicate sau reprezentantii angajatilor.	5%

## 6.5 Perceptia comunitatii de HR asupra functiunii

O ultima perspectiva asupra pozitionarii functiunii de resurse umane este cea data de perceptia respondentilor.

In chestionar am adresat 3 intrebari de sinteza, referitoare la maturitatea, agilitatea si pozitionarea functiunii. Rezultatele sunt cele de mai jos.

	Maturitate	Agilitate	Pozitionare
<b>Intrebare sinteza</b>	3.57	3.65	3.78
<b>Media procese</b>	3.32	3.37	3.27
<b>Raport</b>	108%	108%	116%

Constatam ca, pe toate cele trei dimensiuni sintetice, tendinta este de realism usor supraevaluat. Totusi, in cazul pozitionarii, aceasta tendinta este cea mai pregnantă. Pe

de o parte, media perceptiei este cea mai ridicata (3.78), iar pe de alta, media rezultata din procese este cea mai scazuta, ceea ce duce la un decalaj de 16%, adica dublu decat in cazul celorlalte doua criterii. Pe scurt, credem ca ne positionam, ca partener strategic, mai sus decat o confirma realitatea.

## 6.6 Concluzii

Pe ansamblu se poate afirma ca functiunea de resurse umane este bine positionata in companiile din Romania:

- Mai mult de 80% dintre Head HR raporteaza direct liderului organizatiei;
- In mai mult de 3 din 4 companii Head HR este membru in echipa de top management;
- Titlul jobului Head HR este, in general, in linie cu importanta postului;
- HR are un rol de prim plan in elaborarea strategiei functiunii;
- HR isi indeplineste rolul de leader al unor procese cu tenta strategica (Design

orgnizational, Invatare si Dezvoltare, Brand de angajator etc).

Pe de alta parte, sunt semne ca pozitia functiunii are, in continuare, nevoie de consolidare:

- Sunt inca organizatii in care pozitia de Head HR nu exista;
- In 1 din 10 companii HR este subordonat unei alte functiuni, cel mai adesea administrative;
- In companiile romanesti, dar si in cele cu capital majoritat strain, in 1 din 3 organizatii HR nu face parte din echipa de top management;
- Sunt procese, in care HR are un rol de leader, care au inca mare nevoie de imbunatatire (e.g. Design orgnizational, Relatia cu angajatii);
- In alte procese HR ezita inca sa-si asume o pozitie de leader (e.g. Gestiunea carierei);
- Suntem, inca, tentati, ca breasla sa supraevalum positionarea strategica a functiunii noastre.

In sinteza, HR este o functiune care si-a castigat un loc solid in organizatie, dar acesta trebuie consolidat pe mai departe.

# VII. Procese de resurse umane

## 7.1 Privire generala asupra proceselor de resurse umane

### 7.1.1 Procesele analizate si provocarile majore

In prezentul studiu au fost abordate **19 procese** de resurse umane. In ordinea in care au fost asezate in chestionar si analizate, acestea sunt:

1. *Strategie de reurse umane*
2. *Planificarea fortei de munca*
3. *Gradarea posturilor*
4. *Design organizational*
5. *Onboarding*
6. *Recrutare*
7. *Administrare de personal*
8. *Payroll*
9. *Comp & Ben*
10. *Managementul performantei*

11. *Sucesiune*
12. *Gestiunea carierei*
13. *Managementul talentelor*
14. *Brandul de angajator*
15. *Employee's engagement*
16. *Comunicare interna*
17. *Invatare si dezvoltare*
18. *Relatia cu angajatii*
19. *Digital HR*

O provocare majora a fost, de la bun inceput, **selectia acestora**. Principiul dupa care ne-am ghidat a fost de a pastra un echilibru intre

procesele clasice si fundamentale (e.g. *planificarea fortei de munca, recrutarea, gradarea posturilor, comp&ben, invatare si dezvoltare etc*) si cele relativ nou aparute (*employees' engagement, brandul de angajator, managementul talentelor, digital HR etc*), in incercarea de a propune o imagine coerenta si, pe cat posibil, completa a functiunii de resurse umane. Ca in cazul oricarei selectii, desigur ca si cea de fata ramane discutabila, lucru asumat de la bun inceput de catre grupul de lucru.

O a doua provocare a fost **mentinerea unui continut comun al ideii de proces de resurse umane**. Am pornit de la premisa ca un proces reprezinta o succesiune coerenta si, de regula, planificata, de activitati si actiuni de aceeași natura sau complementare, indreptate catre atingerea unui (unor) obiectiv(e) predefinit(e). Din aceasta perspectiva, admitem ca poate si discutabila incadrarea in aceeași categorie a unor procese precum, de plida, *recrutarea si managementul talentelor*. Primul este un proces traditional (in pofida

transformarilor pe care le cunoaste in anii din urma), relativ simplu si clar structurat, bazat pe practici comune marii majoritati a organizatiilor, cu un scop bine definit: achizitionarea competentelor necesare organizatiei. Cel de-al doilea este mai degraba o colectie de procese, incluzand elemente din *recrutare, comp&ben, invatare si dezvoltare, gestiunea carierei si employee's engagement*, combinate intr-un mix propriu fiecarei organizatii si urmarind un obiectiv mai greu cuantificabil: reducerea perioadei in care talentele isi ating potentialul estimat si ajung sa performeze la nivelul acestuia. Este evident ca atunci cand operam cu notiuni ca talent, potential, estimare, accelerare, intepretarea lor poate fi diferita.

O a treia provocare a fost insasi **incadrarea unor procese in functiunea de resurse umane**. Este *strategia de HR* mai mult un exercitiu strategic, apartinand leaderului organizatiei, sau mai mult un exercitiu de resurse umane, aflat in grija leaderului functiunii? Este *employer branding* un proces de HR sau, mai degraba, unul de marketing? Este *digital HR* un

proces de HR, sau unul preponderent de IT? Este *employees' engagement* o problema tipica de HR, sau una a intregii organizatii? Am depasit aceasta provocare considerand ca acest gen de intrebari, desi valide in buna masura, raman, in esenta sterile. Important este ca lucrurile sa fie bine facute si este indiscutabil ca HR nu poate lipsi din aceste procese, indiferent de pozitionarea sa in economia acestora. In schimb, am renuntat la procese precum managementul schimbarii sau dezvoltare organizationala, nu pentru ca HR nu ar avea un rol major in gestionarea acestora, ci pentru ca nivelul lor de complexitate si multitudinea abordarilor posibile ar fi fost dificil de capturat si standardizat intr-un numar limitat de intrebari.

In fine, o ultima provocare a fost decizia: **ce denumiri sa utilizam pentru procese?** Am incercat sa evitam, pe cat posibil, traditionala "rongleza", atat de des criticata, dar atat de raspandita. Cu toate acestea, tinand seama ca multe dintre aceste denumiri s-au nascut in limba engleza, si au fost larg adoptate in multe limbi fara a mai fi traduse, am cedat in fata

evidentei si a utilitatii si am mentinut o serie de denumiri in engleza. Daca am putut adapta *Learning&Development* prin *Invatare si Dezvoltare*, sau *Organizational design* prin *Design organizationa*, am ales sa lasam in forma originala denumiri precum *Employees' engagement* (Angajamentul angajatilor ar fi sunat straniu!) sau *Onboarding*, *Comp&Ben* si *Digital HR*, cele din urma mai cu seama datorita utilizarii lor cvasigenerale.

## 7.1.2 Criteriile de analiza

Primul criteriu care da o imagine asupra dezvoltarii functiunii de HR este numarul de procese de resurse umane operate de catre fiecare organizatie si, respectiv, care sunt procesele cele mai prezente la nivelul comunitatii profesionale (rata de adoptie).

Alaturi de acesta, in analiza proceselor au fost utilizate trei criterii majore:

1. Nivelul general de dezvoltare,
2. Nivelul de maturitate,
3. Nivelul de agilitate.

De asemenea, pentru un numar limitat de procese, au fost investigate si:

- Nivelul de aliniere cu celelalte procese,
- Pozitionarea strategica a procesului.

Tot in aceasta sectiune a chestionarului au fost colectate informatii despre:

- Rolul si pozitionarea HR,
- Rolul CEO,
- Rolul top managementului sau al managerilor directi

in anumite procese si practici. Acestea din urma sunt prezentate in capitolul referitor la Pozitionarea functiunii de HR.

### 7.1.3. Numarul de procese operate. Procesele cele mai prezente

Criteriu pur cantitativ, numarul de procese operate ofera o imagine globala asupra nivelului de evolutie atins de functiunea de resurse umane dintr-o anumita organizatie. In acelasi timp, la scara intregii comunitati, semnaleaza procesele care se afla in diferite faze de adoptie.

Pe pagina urmatoare sunt prezentate procentele in care cele 19 procese analizate sunt operate la nivelul comunitatii de HR din Romania.

Proces	Organizatii care opereaza procesul
Administrare de personal	100%
Comp&Ben	100%
Payroll	100%
Recrutare	100%
Onboarding	97%
Invatare si dezvoltare	96%
Planificare necesar forta de munca	96%
Design organizational	94%
Employees' engagement	94%
Managementul performantei	94%
Relatia cu angajatii	94%
Strategie de HR	94%
Brand de angajator	92%
Gradare posturi	83%
Managementul talentelor	83%
Gestiunea carierei	82%
Digital HR	75%
Sucesiune	75%
Comunicare interna	71%

De la bun inceput trebuie marcata o nuanta in ceea ce intelegem prin absenta anumitor procese. In cazul unora (e.g. *Invatare si dezvoltare, Planificare necesar forta de munca, Employees' engagement, Relatia cu angajatii* etc) absenta procesului nu exclude existenta unor actiuni punctuale sau a unor rudimente ale unui proces emergent, ci inseamna ca in respectivele companii, procesul in cauza nu este inca coagulat, ca nu exista activitati sistematice si resurse planificate alocate pentru acesta. Elemente ale acestor procese se pot intampla in mod natural, indiferent de interventiile intentionate ale organizatiei.

In schimb, procese precum *Design organizational, Strategie de HR, Gradarea posturilor, Managementul performantei, Gestiunea carierei sau Succesiune* presupun actiuni planificate si coordonate de design, implementare si mentenanta permanenta. Cu alte cuvinte, ele nu se intampla natural si, in lipsa actiunilor anterior evocate, pot fi considerate total absente.

Clasamentul de mai sus este un bun memento care ne trimite la fundamentele functiunii de

resurse umane. Cele patru procese cu o prezenta de 100% sunt, probabil, cele in lipsa carora functiunea nu ar putea exista. Si, paradoxal, dupa cum se va vedea in continuare, cu exceptia *Comp&Ben*, sunt procesele care par a fi cazute intr-un con de umbra.

Dintre cele cu o rata de operare de peste 90%, *Onboarding* pare sa fi castigat in mod consistent teren in ultima decada, la fel ca si *Employees' engagement* sau *Brandul de angajator*. Numai ca, asa cum vom vedea, simpla prezenta nu asigura automat si calitatea.

In partea inferioara a topului surprinde prezenta unor procese precum *Gradarea posturilor, Gestiunea carierei* sau *Succesiune*, care, in pofida valorii lor adaugate, au o rata de adpotie inca modesta.

*Digital HR*, ca proces – pentru ca nu anumit grad de digitalizare exista in orice organizatie – trebuie sa reprezinte un punct de serioasa reflectie pentru comunitatea profesionala, mai cu seama dupa lectiile invatate in timpul recenteii pandemii.

In fine, pozitia *Comunicarii interne* nu poate fi o surpriza, deoarece aceasta nu intra in mod obligatoriu in perimetrul functiunii de resurse umane.

## 7.1.4 Structura analizei de proces

Fiecarui proces analizat i-a fost dedicat cate un subcapitol cu o structura care, in linii mari, a punctat urmatoarele aspecte:

1. **Definitia procesului** – scopul acesteia este doar de a aproxima perimetrul respectivului proces, asa cum a fost considerat in prezentul studiu, pentru a oferi cititorilor o intelegere comuna.
2. **Consideratii generale** – care prezinta sintetetic eventuale specificitati ale procesului si scorurile integrate pe fiecare criteriu de analiza.
3. **Maturitatea** – fiind criteriul cel mai bine reprezentat din punct de vedere al numarului de intrebari, am simtit nevoia unui zoom pe fiecare subproces sau subcriteriu de determinare a maturitatii; in general, acestea au fost masurate pe o scala de la 1 la 5.
4. **Practici** – acestea au fost, in cele mai multe cazuri investigate prin intrebari care au posibilitatea unui raspuns multiplu si care nu sunt, in mod necesar masurabile. Fiecare organizatie isi alege propria combinatie de elemente, astfel incat practicile semnalez diferite, nu pozitia pe o anumita scala. De aceea, pentru majoritatea acestora nu au fost calculate scoruri. Cu toate acestea, in cazurile in care a fost posibil, pentru competarea analizei, au fost calculate valori medii (e.g. au fost sugerate 9 elemente pentru construirea brandului de angajator; in medie, o companie foloseste 4.45 dintre acestea).
5. **Concluzii** – prezinta pe scurt rezultatele analizei, si propune comunitatii de HR cateva teme de reflectie pentru posibile actiuni viitoare.

## 7.1.5 Nivelul general de dezvoltare

Este criteriul care sintetizeaza nivelul atins de respectivul proces de resurse umane. Este masurat prin **scorul agregat de dezvoltare**, care reprezinta media tuturor subproceselor si practicilor cuantificabile din care este alcatuit procesul. Cuprinde elemente din toate celelalte criterii de analiza, fara a reprezenta o medie a acestora.

In tabelul alaturat sunt prezentate scorurile agregate de dezvoltare ale tuturor proceselor analizate.

SCOR AGREGAT DEZVOLTARE		
1	Planificare necesar forta de munca	4.03
2	Employees' engagement	3.96
3	Onboarding	3.95
4	Strategie de HR	3.76
5	Comp&Ben	3.56
6	Gestiunea carierei	3.55
7	Gradare posturi	3.53
8	Recrutare	3.50
9	Invatare si dezvoltare	3.48
10	Sucesiune	3.48
11	Comunicare interna	3.37
12	Managementul talentelor	3.35
13	Relatia cu angajatii	3.29
14	Administrare de personal	3.23
15	Design organizational	3.13
16	Managementul performantei	3.10
17	Payroll	2.79
18	Brand de angajator	2.57
19	Digital HR	2.47
Media		3.37

Media generala este 3.37 (din maxim 5), cu o deviatie standard de 0.42, ceea ce denota o omogenitate ridicata nivelului de dezvoltare a proceselor analizate (68% dintre acestea se incadreaza intr-o deviatie standard si numai *Digital HR* depaseste doua deviatii standard – a se vedea culorile din tabel<sup>3</sup>) la valori moderate.

Topul este dominat de 3 procese - *Planificarea necesarului de forta de munca, Employees' engagement* si *Onboarding* - care reflecta preocuparea comunitatii de profesionisti de HR pentru principalele provocari actuale ale functiunii: achizitia si retentia oamenilor. Dupa cum vom vedea si in paragrafele urmatoare, aceste procese se afla in fruntea tuturor clasamentelor.

La polul opus se afla, cumva surprinzator, alaturi de *Payroll* (un proces clasic si putin adus la zi), *Brandul de angajator* si *Digital HR*. Este surprinzator pentru ca *Brandul de angajator* este un vehicul puternic de atragere a talentelor, iar digitalizarea (pandemia care a survenit intre

timp o confirma cu prisosinta) devine obligatorie in viitorul imediat, atat pentru business, cat si pentru functiunea de HR. Si este doar cumva surprinzator pentru ca *Employer branding* pare sa fie o preocupare mai mult declarativa a functiunii de HR, in timp ce *Digital HR* este vazut mai degraba ca o provocare a zilei de maine decat a celei de azi.

In rest, un pluton de 13 procese a caror variatie se incadreaza in limitele unei deviatii standard fata de medie, in care surprinde clasarea foarte joasa a *Designului organizational* si, mai ales, a *Managementului performantei* – proces pivotal in cadrul functiunii de resurse umane.

In ansamblu, rezultatele confirma evolutia constanta a HR din ultimele trei decenii, dar puncteaza si faptul ca mai este inca mult de lucru atat la procese de baza (*Administrare de personal, Payroll*) care par a fi usor iesite din focusul breaslei si neglijate, cat si la unele care pot face diferenta intr-un piata a fortei de munca tot mai competitiva, precum

---

<sup>3</sup> Semnificatia culorilor: *verde* – maxim 1 deviatie standard fata de medie; *verde deschis*: 1-2 deviatii standard fata de medie; *portocaliu*: 2-3 deviatii standard fata de medie.

*Managementul talentelor, Managementul performantei sau Brandul de angajator.*

## 7.1.6 Nivelul de maturitate

Prin nivelul de maturitate am incercat sa cuantificam elemente precum; vechimea si recurenta procesului, consistenta si formalizarea acestuia, aria de cuprindere diferitelor segmente de angajati, diversitatea participarii stakeholderilor cheie, gradul de cunoastere si nivelul de comunicare in organizatie etc. Scorurile de maturitate sunt prezentate in tabelul urmator.

Maturitate		
1	Planificare necesar forta de munca	3.98
2	Onboarding	3.96
3	Employees' engagement	3.95
4	Comp&Ben	3.65
5	Gestiunea carierei	3.56
6	Recrutare	3.50
7	Invatare si dezvoltare	3.49
8	Relatia cu angajatii	3.45
9	Gradare posturi	3.40
10	Sucesiune	3.38
11	Managementul talentelor	3.33
12	Design organizational	3.13
13	Strategie de HR	3.12
14	Comunicare interna	3.37
15	Managementul performantei	3.03
16	Administrare de personal	2.92
17	Payroll	2.79
18	Brand de angajator	2.57
19	Digital HR	2.49
<b>Media</b>		<b>3.32</b>

Tabloul este foarte asemanator cu cel al nivelului general de dezvoltare, constatare confirmata si de valoarea de 0.92 a coeficientului de corelatie intre cele doua serii de date.

Media generala este 3.32, cu o deviatie standard de 0.42. 13 dintre cele 19 procese variaza in jurul mediei in limitele unei deviatii standard, iar celelalte 6 se incadreaza in doua deviatii standard, confirmand incadrarea rezultatelor intr-o distributie normala.

Aceleasi 3 procese – *Planificarea necearului de forta de munca, Onboarding si Employees' engagement* - se ragasesc in top, cu valori extrem de apropiate, chiar daca ordinea lor este usor schimbata fata de scorul agregat de dezvoltare. De asemenea, aceleasi 3 procese – *Payroll, Brand de angajator si Digital HR* incheie clasamentul.

In plutonul de mijloc, *Strategia de HR* inregistreaza un scor semnificativ mai mic fata de cel agregat, lucru datorat in principal ariei de cuprindere a exercitiului si participarii actorilor cheie, in timp ce *Managementul performantei* isi confirma pozitia modesta, la fel

ca si principalele procese tranzactionale - *Administrarea de personal si Payroll*.

In linii generale, aceeasi imagine de omogenitate a functiunii, la un nivel rezonabil, dar care necesita inca eforturi de imbunatatire.

**In fine, este interesant de remarcat diferenta dintre perceptia globala asupra maturitatii functiunii de HR (tratata si in capitolul referitor la pozitionarea functiunii), masurata printr-o intrebare finala de sinteza si care inregistreaza un scor de 3.57, fata de media de maturitate a proceselor, de 3.32. Ceea ce inseamna ca, pe ansamblu, respondentii au tendinta de a supraevalua usor nivelul de maturitate al functiunii, avand, totusi, o reprezentare apropiata de cea reala.**

## 7.1.7 Nivelul de agilitate

Prin **nivelul de agilitate** ne-am propus sa masuram variabile precum: *capacitatea de adaptare a procesului la schimbarile organizationale si de mediu, viteza de reactie a organizatiei, flexibilitatea, capacitatea de anticipare etc.*

Trebuie mentionat ca pentru 3 procese (*Gestiunea carierei, Recrutare si Comunicare internă*) nu au fost adresate intrebari care sa permita calcularea unui scor de agilitate.

Rezultatele sunt prezentate in tabelul alaturat.

Media generala este 3.37, cu o deviatie standard de 0.44. Cu exceptia proceselor clasate in top 3, celelalte variaza in jurul mediei in limitele unei deviatii standard. Nivelul de agilitate coreleaza puternic atat cu cel de dezvoltare (coeficient 0.84), cat si cu cel de maturitate (coeficient 0.74).

AGILITATE		
1	Planificare necesar forta de munca	4.25
2	Gradare posturi	3.91
3	Strategie de HR	3.87
4	Employees' engagement	3.67
5	Relatia cu angajatii	3.62
6	Onboarding	3.60
7	Managementul talentelor	3.50
8	Sucesiune	3.38
9	Design organizational	3.31
10	Comp&Ben	3.26
11	Administrare de personal	3.23
12	Invatare si dezvoltare	3.19
13	Brand de angajator	2.89
14	Payroll	2.79
15	Managementul performantei	2.76
16	Digital HR	2.64
<b>Media</b>		<b>3.37</b>

Clasamentul este dominat tot de *Planificarea necesarului de forta de munca*, singurul aflat la o distanta mai mare de doua deviatii standard de medie. *Gradarea posturilor si Strategia de HR* au medii si pozitii semnificativ superioare fata de celelalte doua criterii, dar acest rezultat trebuie luat cu rezerva ca scorul respectiv este dat de o singura intrebare.

In rest, topul urmeaza un pattern asemanator cu celelalte doua criterii, cu o omogenitate pronuntata a scorurilor si cu aceleasi procese care incheie clasamentul: *Brand de angajator*, *Payroll*, *Managementul performantei* si *Digital HR*.

Ca si in cazul maturitatii, am masurat perceptia globala asupra agilitatii printr-o intrebare sintetica. La nivelul intregului esantion, scorul acesteia a fost de 3.65, fata de 3.37 media generala de agilitate a proceselor. Si in acest caz putem spune ca breasla are o reprezentare usor supraevaluata, dar foarte aproape de realitate a nivelului de agilitate.

## 7.1.8 Nivelul de aliniere cu celelalte procese

Alinierea proceselor este unul dintre criteriile care atesta un mod de operare eficient si eficace al functiunii de resurse umane. Pornind de la aceasta idee, am testat nivelul de aliniere pentru 9 procese pentru care am considerat ca alinierea este critica. Nu au fost adresate intrebari referitoare la acest subiect pentru procesele care presupun implicit un grad inalt de aliniere prin insasi natura lor (e.g. *Strategie de HR*, *Design organizational*, *Digital HR*, *Employees' engagement* etc), sau pentru cele pentru care alinierea pare a nu fi esentiala (e.g. *Onboarding*, *Relatia cu angajatii* etc).

Scorurile de aliniere sunt prezentate in tabelul de mai jos.

ALINIERE		
1	Gradare posturi	3.58
2	Comp&Ben	3.55
3	Gestiunea carierei	3.52
4	Managementul talentelor	3.49
5	Invatare si dezvoltare	3.43
6	Managementul performantei	3.17
7	Brand de angajator	3.13
8	Administrare de personal	2.77
9	Payroll	1.81
<b>Media</b>		<b>3.16</b>

Media de 3.16 este cea mai mica dintre cele ale criteriilor utilizate, cu o deviatie standard de valoare ceva mai ridicata (0.54). Omogenitatea scorurilor se mentine, cu exceptia *Payroll*, care depaseste doua deviatii standard fata de medie.

*Gradarea posturilor* este, conform asteptarilor, procesul cu gradul cel mai inalt de aliniere. De mentionat ca rezultatul este cu atat mai semnificativ cu cat este singurul proces pentru care alinierea a fost masurata printr-o baterie de intrebari.

Scoruri ridicate inregistreaza si *Comp&Ben* si *Gestiunea carierei*, care in mod natural trebuie sa fie articulate cu un numar semnificativ de alte procese.

Scorurile mici nu sunt o surpriza pentru *Administrarea de personal* si *Payroll*, care au o mai redusa vocatie de aliniere si incheie clasamentele tuturor criteriilor. In schimb, scorurile modeste ale *Managementului performantei* si *Brandului de angajator* constituie un nou semnal de alarma, atata vreme cat primul este un proces pivotal al functiunii de resurse umane, care in lipsa corelarii cu celelalte procese isi pierde relevanta, iar cel de-al doilea nu poate exista fara inputurile altor procese.

## 7.1.9 Pozitionarea strategica a procesului

Prin pozitionarea strategica am incercat sa masuram gradul in care un proces de resurse umane este direct legat de nevoile businessului si are impact asupra acestuia. Cu alte cuvinte, pe de o parte, in ce masura este capabil sa porneasca de la nevoile acestuia si, pe de alta parte, in ce masura livreaza rezultate cu impact la nivelul organizatiei.

Nu am aplicat acest criteriu pentru toate procesele, considerand ca unele au o vocatie strategica redusa (e.g. *Payroll, Administrare de personal, Onboarding*), in timp ce altele au o natura implicit strategica, ce nu mai trebuie reconfirmata (e.g. *Strategie de HR, Gradarea posturilor*).

Rezultatele sunt prezentate in tabelul alaturat.

Pozitionare strategica		
1	Planificare necesar forta de munca	3.74
2	Comp&Ben	3.66
3	Employees' engagement	3.65
4	Invatare si dezvoltare	3.56
5	Managementul performantei	3.25
6	Brand de angajator	3.19
7	Design organizational	3.13
8	Comunicare interna	3.11
9	Managementul talentelor	3.10
10	Gestiunea carierei	2.83
11	Sucesiune	2.73
<b>Media</b>		<b>3.27</b>

Media de 3.27 este in aceeasi zona ca si mediile celorlalte criterii, reflectand un nivel rezonabil, dar care lasa spatiu semnificativ de lucru pentru viitor. Deviatia standard de 0.33 (cea mai redusa) confirma asezarea rezultatelor pe o distribuite normala.

In top sunt doua procese a caror valorizare strategica este, cu siguranta, legata de provocarile pe care comunitatea le percepea ca prioritare la momentul realizarii studiului (*achizitia si retentia*).

Clasamentul este incheiat de doua procese "gemene" (*Gestiunea carierei si Succesiune*), a caror valoare strategica pare sa fie subestimata, desi, daca bine gestionate, impactul lor la nivelul organizatiei poate fi nu numai semnificativ, dar chiar indispensabil in conditiile crizei de forta de munca.

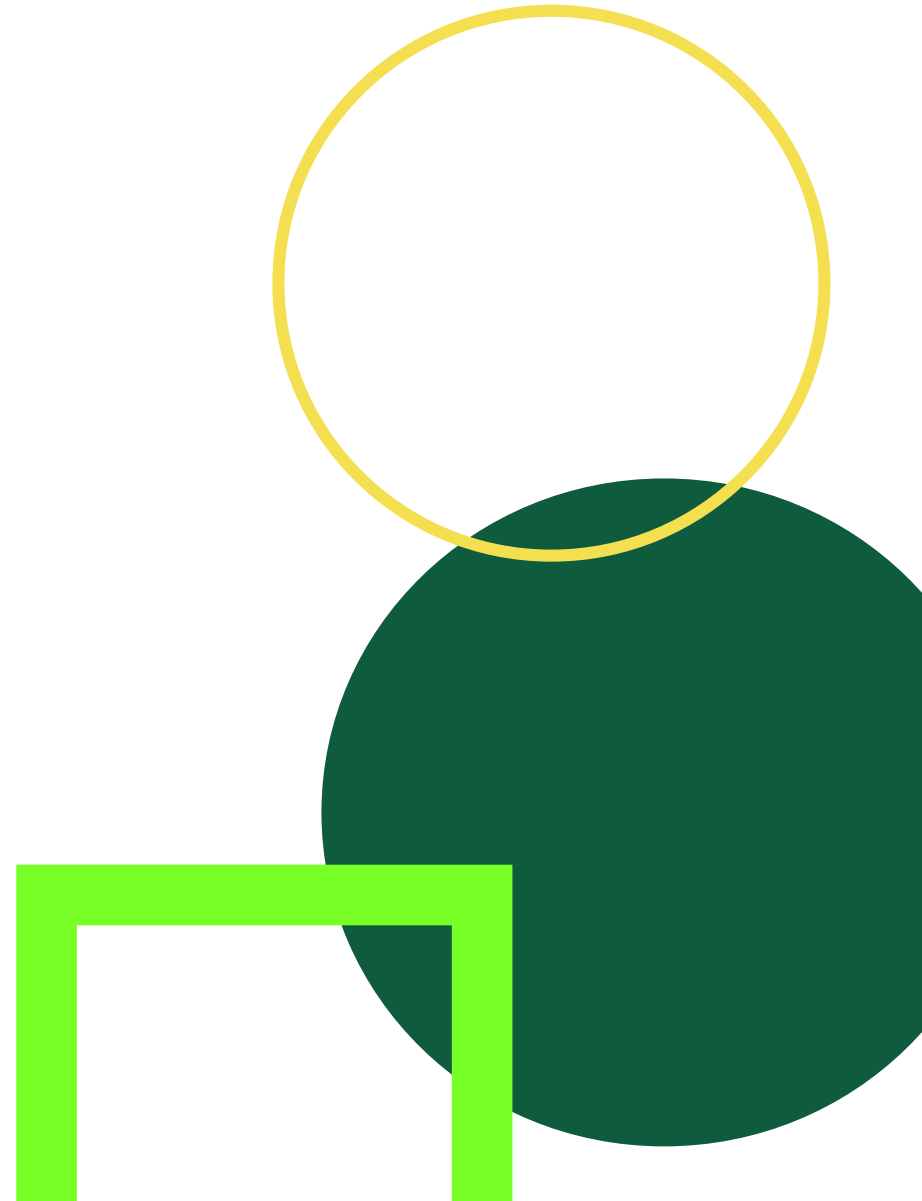
Si in cazul pozitionarii strategice am adresat o intrebare sintetica in finalul chestionarului. De data aceasta, diferenta de scor este mai mare: 3.78, fata de 3.27, media rezultata din procese. Avem, asadar, tendinta de a ne supraestima rolul strategic in organizatie.

## 7.1.10 Concluzii

Tabloul general al proceselor de resurse umane confirma evolutia de ansamblu a functiunii din ultimele trei decenii. Astfel:

- Nivelul atins de majoritatea proceselor este unul rezonabil, fara a plasa vreunul in preajma excelentei.
- Dezvoltarea proceselor a fost, in linii mari, destul de omogena, distribuitia normala a tuturor clasamentelor confirmand aceasta afirmatie.
- Cu toate acestea, sunt procese fundamentale ramase intr-un nemeritat con de umbra (*Payroll, Administrare de personal*) si care pot oferi informatii esentiale pentru decizii bine informate in contextul dezvoltarii exponentiale a analiticelor de HR.
- De asemenea, comunitatea profesionala de resurse umane are a reconsidera procese pivotale, precum *Managementul performantei, Gestiunea carierei sau Succesiunea*.

- *Employer branding* pare sa fie, deocamdata, o preocupare mai degraba declarativa, decat efectiva.
- *Digital HR* pare a fi sever ramas in urma si trebuie sa devina o prioritate reala si imediata.
- In fine, comunitatea are o perceptie usor supraestimata asupra *nivelelor de maturitate, agiliate si pozitionare strategica* a functiunii de resurse umane (abaterile sunt cuprinse intre 7 si 14%).



# 7.2 Procese de HR

# 7.2.1 Strategie de resurse umane (SHR)

## Definitie

SHR este procesul de aliniere a directiei, obiectivelor, focusului si actiunilor de HR cu strategia de business, in scopul maximizarii performantei organizatiei.

In literatura, SHR mai este intalnit sub denumirea alternativa de *Management strategic al resurselor umane*.

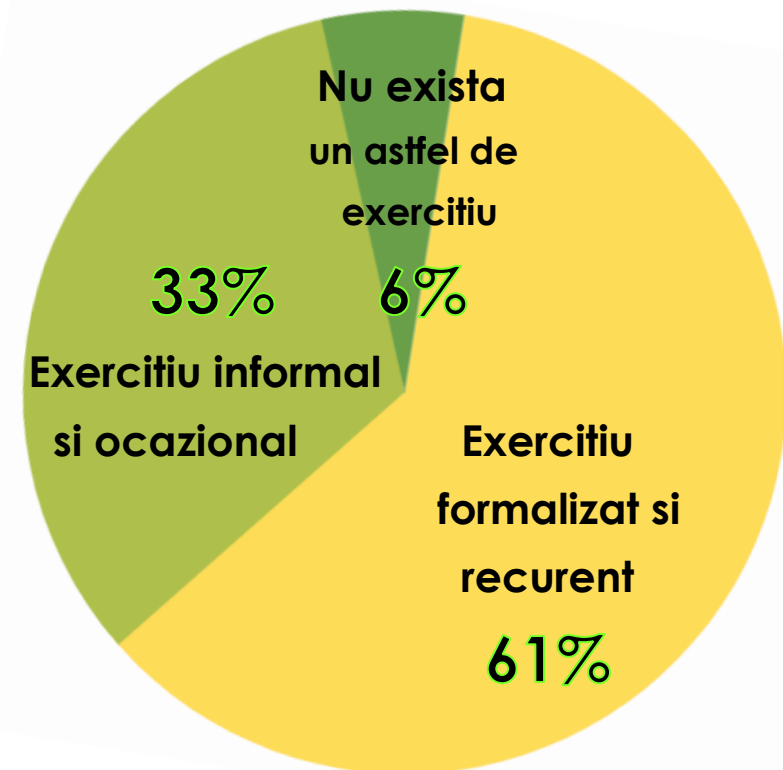
## Consideratii generale

**SHR este procesul care aduce impreuna toate celelalte procese de resurse umane, sistematizeaza si articuleaza esentialul din fiecare dintre acestea pentru a le pune in slujba realizarii obiectivelor strategice ale organizatiei.**

Spre deosebire de alte procese de HR (comp&ben, payroll, administrare de personal, L&D etc), SHR nu are echipe sau oameni dedicati in cadrul departamentului de resurse umane. El se afla in responsabilitatea Leaderului HR al organizatiei, care mobilizeaza resursele necesare atunci cand este nevoie.

Nivelul sau de formalizare poate diferi semnificativ de la o organizatie la alta, dar, cu siguranta, decizii strategice de HR se iau in fiecare companie, chiar daca nu sunt identificate ca atare. De aceea, in cazul sau nu vom vorbi despre *rata de adoptie*, ci, mai

degraba, despre **nivelul sau de aplicare structurata**. Din aceasta perspectiva, 94% dintre respondenti afirma ca ruleaza un proces de strategie de resurse umane. Cei care declara ca nu au un astfel de proces in functiune sunt preponderent (5 din 7) companii autohtone.



**Un exercitiu deja solid!**

**Scorul agregat** (3.76) plaseaza SHR printre procesele cele mai dezvoltate (locul 4). La fel si **indicele de agilitate** (3.87), cu care se situeaza pe locul al treilea. Acesta din urma este dat de media raspunsurilor la aceeasi intrebare a doua segmente diferite de respondenti: cei care au formalizat procesul si aceia care inca nu au facut acest lucru. Este de remarcat ca exista o diferenta semnificativa intre cele doua grupuri: in timp ce media primului este 4.25, cel de-al doilea inregistreaza un scor de numai 3.49. Explicatia provine din proportia in care respondentii declina obiectivele strategice de resurse umane in planuri de actiune monitorizate si actualizate permanent. Daca in cazul celor care au formalizat procesul, 9 din 10 (87%), fac acest exercitiu "intotdeauna" sau "cel mai adesea", in cel de-al doilea grup proportia este de doar 1 din 2 (49%).

Din ratiuni evidente, in cazul SHR nu am calculat scorurile de aliniere cu celelalte procese de resurse umane si de pozitionare strategica.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** este semnificativ mai redus, avand o valoare de numai 3.12, cu care se plaseaza in ultima treime a clasamentului. Acesta reprezinta media criteriilor descrise in continuare.

**Nivelul de formalizare si recurenta procesului** are un scor de 3.76. In functie de acest criteriu, respondentii au fost segmentati la urmatoarele intrebari. 4 din 10 (40%) companii declara ca exercitiul strategic de resurse umane este integrat intr-un ciclu de management strategic, care se deruleaza cu o peridiocitate prestabilita. Cele mai multe dintre acestea provin din Productia industriala, dar bine reprezentate sunt si Banci/asigurari si Telecom&ITC. In alte 1 din 5 companii (21%), fara a fi parte a unui ciclu, procesul este formalizat si rulat in mod recurent. Telecom&ITC domina acest grup. In fine, 1 din 3 (33%) respondenti nu au formalizat SHR, dar subiectul este abordat atunci cand nevoile o impun.

**Implicarea** in exercitiul SHR a tuturor **actorilor cheie** este cel de-al doilea criteriu analizat. Scorul de implicare difera sensibil pentru cele doua segmente: 2.69 pentru cei care au formalizat procesul, fata de 2.39 pentru ceilalti. Dintre cele 6 categorii de actori propuse in intrebare (CEO, Top management, Middle Management, Head of HR, membri ai echipei de HR, altii), in mod tipic participa 3 sau 4.

**Nivelul de adresare a temelor majore de resurse umane** arata, de asemenea, diferente semnificative intre cele doua grupuri. Daca cei care au formalizat procesul inregistreaza un scor mediu de 3.11, al doilea grup are un scor de doar 2.05. Dintre cele 10 teme propuse in intrebare, primul grup abordeaza in medie 6, iar al doilea 4. Diversitatea subiectelor creste cu talia companiei.

---

<sup>4</sup> In cazul respondentilor cu proces formalizat si recurent.

## Practici

**Leaderul**<sup>4</sup> sau, respectiv, **initiatorul**<sup>5</sup> **procesului** este prima practica pe care am analizat-o. In cazul ambelor grupuri, acest rol revine Leaderului functiunii de resurse umane (in proportii aproximativ egale: 58%, respectiv 59%). CEO-ul isi asuma rolul in 28%, respectiv 22% din cazuri. Totodata, in 16%, respectiv 19% din companiile respondente, acest rol este detinut de alte pozitii, in mod tipic de un HR sau VP regional, acolo unde acestia exista. Rezultatele deschid calea catre o posibila viitoare discutie asupra rolului de leader in proces: poate CEO-ul sa-l delege HR-ului, sau cel din urma trebuie sa interpreteze, mai degraba, partitura de coordonator si catalizator al procesului?

**Participarea la exercitiul de SHR** este o a doua practica explorata. Cateva rezultate sunt surprinzatoare.

<sup>5</sup> Pentru respondentii care nu au procesul formalizat si recurent.

Chiar in segmentul de organizatii care are un proces formalizat si recurent, liderul functiunii de resurse umane nu este parte a procesului in 13% din cazuri. Mai mult, absenta acestuia nu este suplinita de nimeni altcineva din departament sau de HR-ul de la grupul de care firma apartine. La fel stau lucrurile in 16% dintre companiile din cel de-al doilea grup, dar in doua cazuri, Liderul de HR este suplinit de un membru al departamentului. Pe scurt, in 1 din 8 (12%) companii care opereaza procesul, functiunea de HR nu este parte a exercitiului strategic de resurse umane!

Acelasi lucru se petrece si cu **prezenta CEO**. Conform declaratiilor respondentilor, acesta nu este parte a procesului in 29% dintre companiile cu proces recurent si in 24% dintre cele care nu au formalizat inca exercitiul. Desigur, fiind vorba despre o practica, aceasta trebuie sa fie, prin excelenta, adaptata nevoilor organizatiei.

Ramane insa intrebarea: cat de strategic poate fi un exercitiu la care CEO-ul este absent?

In rest, top managementul este bine reprezentat (90%, respectiv 78%), in timp ce middle managementul (29%, respectiv 35%) si alti membri ai departamentului de resurse umane (42%, respectiv 30%) participa mai degraba ocazional. La categoria "alti participanti" sunt mentionati membrii boardului si chiar firme externe de consultanta.

**Diversitatea subiectelor abordate in cadrul SHR** este ultima practica investigata. Rezultatele pun in evidenta diferente majore intre continutul exercitiului in cazul celor doua segmente mentionate anterior. In tabelul urmator, am marcat in galben diferentele dintre grupuri si in verde temele care par a fi intrucatva subvalorizate.

*Schimbarile in structura companiei* sunt tema cea mai frecvent abordata in cazul ambelor segmente. Pentru toate celelalte subiecte, diferentele sunt semnificative, inregistrand valori de 15- 30 puncte procentuale.

Subiecte	Segment SHR formalizat & recurent	Segment SHR informal & ocazional
Schimbari in structura companiei	80%	76%
Planificarea fortei de munca pe termen mediu	74%	46%
Achizitia de talente	78%	46%
Sucesiunea pentru joburi cheie	59%	38%
Investitii in L&D	74%	59%
Designul planului de employee experience	46%	27%
Revizie proces managementul performantei	64%	51%
Revizie sistem comp & ben	78%	57%
Employer branding	62%	32%
Altele	6%	0%

*Achizitia de talente si planificarea fortei de munca marcheaza deosebirile cele mai mari.*

Procesul de *sucesiune* pare usor subvalorizat in cadrul executivului, fiind abordat de doar 6, respectiv 4 din 10 companii in cadrul exercitiului de SHR. Nu trebuie, insa, uitat faptul ca *planificarea succesiunii* este procesul cu una dintre cele mai scazute rate de adoptie (75%).

De asemenea surprinde frecventa relativ redusa cu care este adresat *employee engagement*, in conditiile in care acest proces inregistreaza cel mai inalt scor agregat de dezvoltare si scoruri foarte ridicate la toti ceilalti indicatori analizati.

Intre subiectele mentionate la categoria "altele" se numara: *diversitate si incluziune, retentia talentelor cheie, mobilitatea internationala a talentelor si aspecte legate de comunicarea interna.*

# Concluzii

**In Romania SHR apare ca un proces in plina etapa de structurare si asezare.**

Constatam ca exista multe semne ca SHR se afla pe un fagas de evolutie in directia buna:

- Procentul de respondenti care afirma ca **ruleaza procesul**, mai mult sa mai putin structurat, este ridicat - 94%,
- **Nivelul de formalizare** este peste 60%,
- Proportia mare (74%) a companiilor care **declina obiectivele strategice de resurse umane in planuri de actiune concrete** si care **urmaresc constant evolutia acestora**.

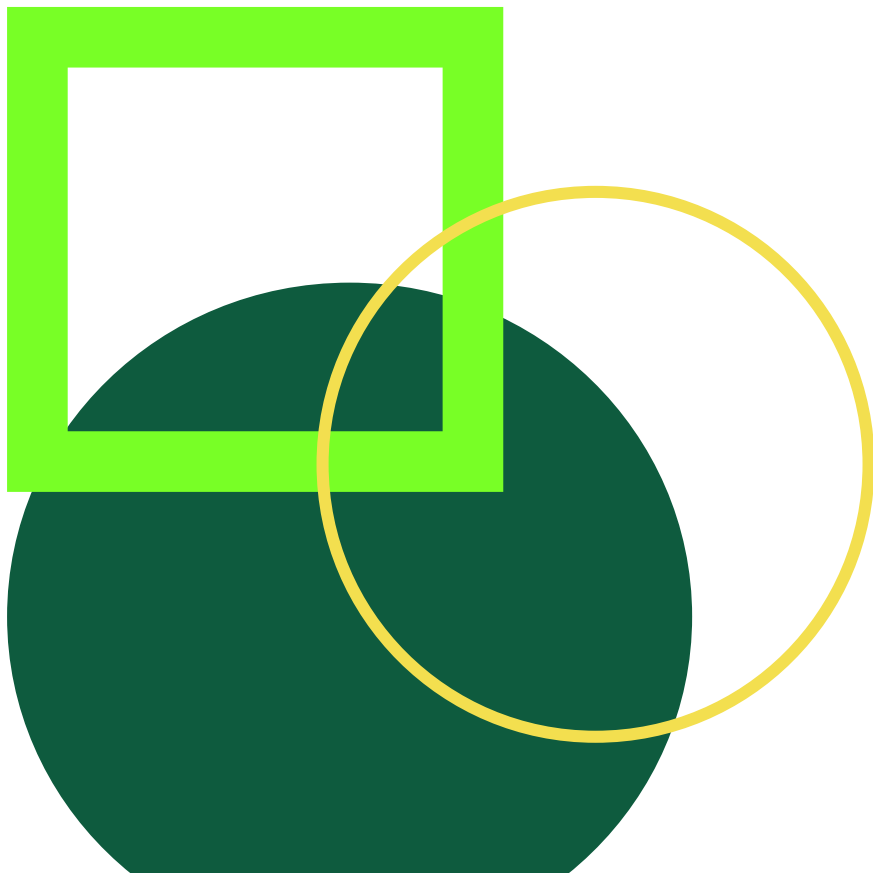
Pe de alta parte, avem teme pe care comunitatea de resurse umane are a se concentra in viitor:

- **asumarea rolului de leader in proces, mobilizarea actorilor cheie in jurul procesului**, culminand cu absenta surprinzatoare a liderului de resurse umane si/sau a CEO-ului intr-un numar semnificativ de companii,
- numarul, diversitatea si relevanta temelor adresate, ca si diferentele dintre cele doua segmente, confirma **nivelul de maturizare mai scazut al procesului**, de doar 3.12.

# 7.2.2 Planificarea forteii de munca (PFM)

## Definitie

PFM este procesul ghidat de functiunea de resurse umane prin care se incearca anticiparea nevoilor de forta de munca ale organizatiei, pe diferite segmente (posturi, familii de posturi, niveluri de expertiza, niveluri de competente), pe diferite orizonturi de timp (termen scurt, mediu si lung) si in diferite regiuni geografice. Totodata, acest process presupune dezvoltarea unor seturi de interventii care pot acoperi in timp util aceste nevoi.



Foarte adesea, procesul apare in literatura de specialitate sub denumirea de *strategic workforce planning*<sup>6</sup>.

Desigur, exista diferente intre planificarea curenta/operationala si cea strategica a fortei de munca<sup>7</sup>. In acest studiu, am ales sa nu explicitam si sa luam doar marginal in considerare aceasta diferenta. Cuvintele cheie care ne-au ghidat au fost *anticipare* si *reactie/actiune*, indiferent de orizontul temporal. Cu alte cuvinte, in ce masura functiunea de resurse umane intelege nevoile businessului in materie de numar de oameni, competente, schimbari majore in trendurile pietei si cum actioneaza pentru a le satisface. Sau, cu o expresie deja devenita cliseu, cum asigura “omul potrivit, in locul potrivit, la momentul potrivit, la costul potrivit (the right people in the right place at the right time at the right cost)”.

<sup>6</sup> “Planificarea fortei de munca, denumita de asemenea si planificarea strategica a fortei de munca, are scopul de a asigura ocuparea unui anumit post de catre persoana potrivita, la momentul potrivit. “

<https://www.analyticsinhr.com/blog/strategic-workforce-planning/>

<sup>7</sup> Pentru ilustrare July Sloan (The Workforce Planning Imperative JSM, 2010. ISBN 978-1-921037-37-5) face urmatoarea distinctie: Planificarea **strategica** a fortei de

## Consideratii generale

Procesul este prezent in 96% dintre organizatiile respondente. Cele 4 organizatii in care nu a demarat inca sunt fie de talie mica, fie provin din sectorul de stat.

Data fiind criza fortei de munca din Romania si provocarile resimtite de functiunea de resurse umane, nu este deloc surprinzator ca, din perspectiva **scorului agregat de dezvoltare**, PFM ocupa un loc de top, respectiv al doilea (scor 4.03) intre toate procesele de resurse umane analizate.

De asemenea, procesul ocupa detasat primul loc si in ceea ce priveste **scorul de agilitate**: 4.25, la distanta semnificativa de al doilea clasat

munca acopera o perioada de 3-5 ani, plecand de la obiectivele si rezultatele astaptate ale businessului, fiind focalizata pe implicatiile evolutiei pietei fortei de munca asupra obiectivelor strategice ale businessului. Planificarea **operationala** a fortei de munca acopera o perioada de 12-18 luni, si se aliniaza cu ciclurile curente de planificare a businessului.

(gradarea posturilor – 3.96). Acesta este media celor doua subprocese in continuare.

**Frecventa de revizuire a planurilor** cunoaste o dinamica inalta (scor 4.54), mai mult de 4 din 5 respondenti (81%) declarand ca aceasta are loc “Ori de cate ori nevoile de business sau schimbarile din piata o impun”. Ceea ce este remarcabil!

**Anticiparea schimbarilor din structura companiei** inregistreaza, de asemenea, un scor foarte ridicat: 3.96. 4 din 5 respondenti iau acest lucru in considerare cel putin “in mare masura”, in timp ce doar 3% tin cont de el “in mica masura”.

La fel stau lucrurile si din perspectiva **pozitionarii strategice a procesului**. Cu un scor de 3.74, PFM ocupa tot primul loc.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** urmeaza aceeasi tendinta: cu 3.98, PFM se plaseaza pe primul loc intre procesele de resurse umane analizate. Acest scor provine din media urmatoarelor trei subprocese.

**Recurenta si conectarea cu nevoile de business** are un scor de 3.64. 7 din 10 respondenti (71%) declara ca, indiferent de caracterul sau strategic sau operational, procesul se desfasoara cvasipermanent si este intim legat de nevoile de business.

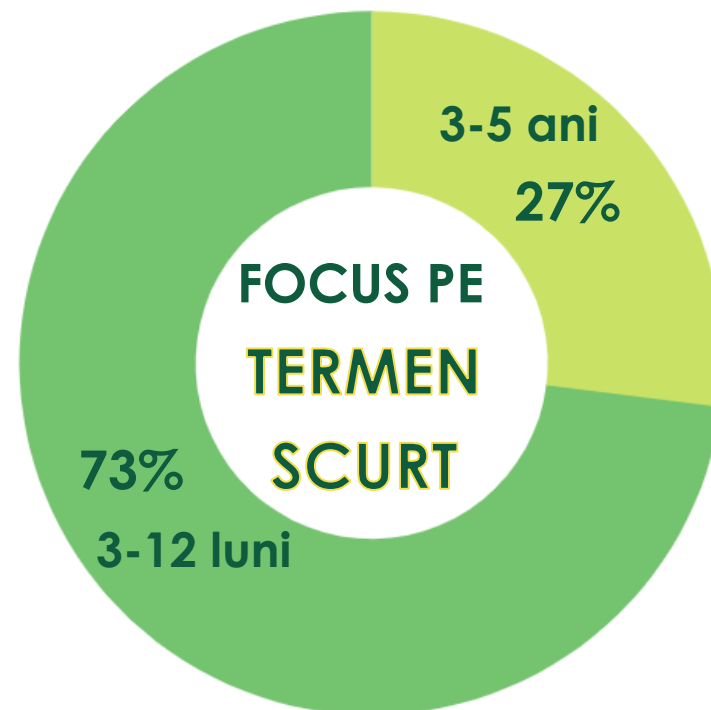
**Implicarea echipei de top management** in proces (garantie a colectarii si asamblarii tuturor perspectivelor relevante) inregistreaza un scor foarte ridicat: 4.34. In 96% dintre companii top managementul este, in diferite grade, parte a procesului. Totodata, subliniaza importanta strategica a procesului pentru atingererea obiectivelor organizatiei.

**Conectarea cu posturile cheie si familiile de posturi** are, de asemenea, un scor foarte ridicat:

3.88, atata vreme cat 3 din 4 respondenti (75%) declara ca planurile tin seama de aceste elemente.

## Practici

**Orizontul de timp acoperit de proces** este prima practica pe care am analizat-o. Tinand seama de abordarea prezentului studiu de a nu favoriza un anumit interval temporal in defavoarea altuia, nu am calculat scoruri pe aceasta practica. Majoritatea respondentilor (40%) isi planifica forta de munca pe 1 an, 27% pe 3-5 ani si restul de 33% pe 3-12 luni. Asadar, o distributie echilibrata la nivelul esantionului nostru.



In ceea ce priveste **includerea in planurile de asigurare a necesarului de forta de munca atat a nevoilor curente, cat si a celor de perspectiva**, 3 din 4 respondenti (74%) declara ca fac acest lucru "in mare masura" sau "total" si doar 1 din 10 companii o fac "in mica masura" sau "deloc".

# Concluzii

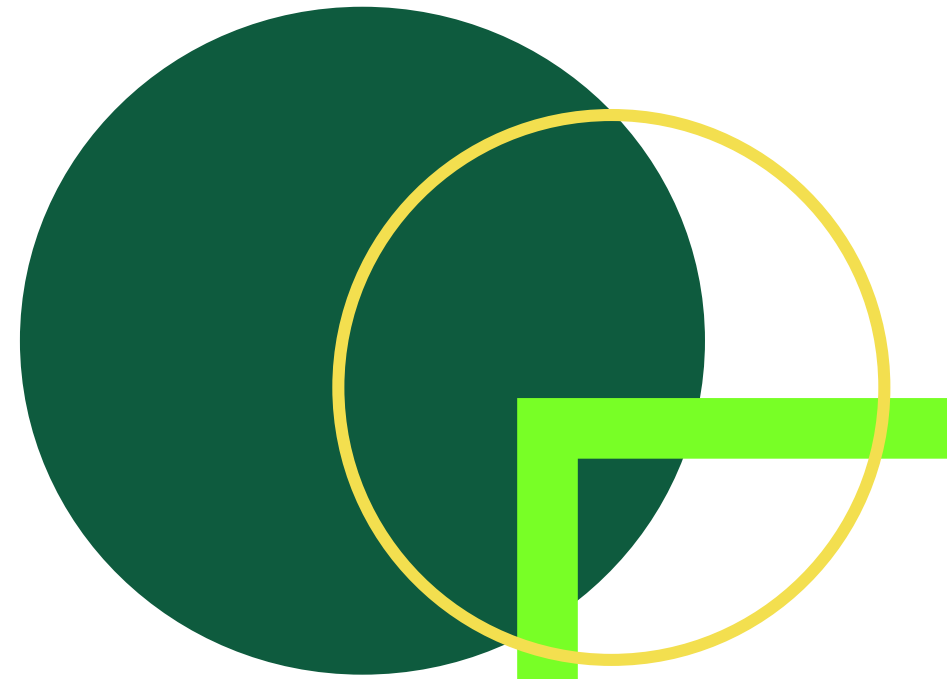
**In Romania, PFM reprezinta, de departe, procesul de resurse umane cel mai dezvoltat.**

Daca este un rezultat conjunctural, impus de criza actuala de forta de munca, sau rezultatul unui proces evolutiv accelerat, ramane ca timpul sa o dovedeasca.

Pana atunci, factual, din orice perspectiva l-am privi, si indiferent de segmentul de provenienta al fiecarei companii, urmatoarele constatari fac

ca PFM sa joace rolul de "locomotiva" intre procesele de resurse umane de la noi:

- **Al doilea scor agregat de dezvoltare** - 4.03 intre toate procesele de resurse umane analizate.
- **Primul loc si in ceea ce priveste scorul de agilitate:** 4.25, obtinut ca rezultat al *frecventei de revizuire a planurilor* - scor 4.54, mai mult de 4 din 5 respondenti (81%) declarand ca aceasta are loc atunci cand este nevoie, si al *anticiparii schimbarilor din structura companiei* - scor 3.96.
- **Primul loc si din perspectiva pozitionarii strategice a procesului** - scor 3.74.
- **Cel mai ridicat scor de maturitate** - 3.98.



# 7.2.3 Gradarea posturilor (Job grading - GP)

## Definitie

Gradarea posturilor (GP) este procesul de evaluare și ierarhizare a posturilor și de stabilire a distanțelor dintre ele, în funcție de complexitatea și impactul acestora asupra activității organizației. Mai este cunoscut și sub denumirea de Evaluarea posturilor.

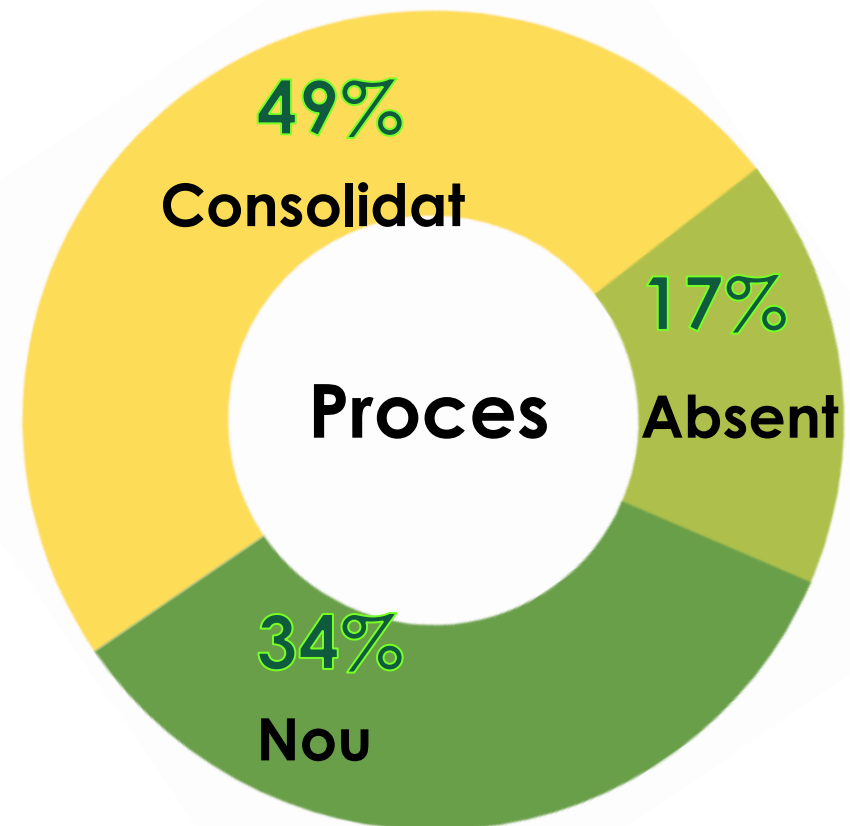
## Consideratii generale

GP este procesul care reprezinta “fundatia” functiunii de resurse umane. Este punctul de pornire pentru analiza si designul organizational, este baza pentru construirea sistemului de recompense si nu poate fi ocolit in elaborarea planurilor de succesiune, pentru a aminti numai procesele intim legate de GP.

Dar importanta sa nu pare sa fie, inca, perceputa la dimensiunile sale reale, atata timp cat procesul este absent in 17% dintre organizatiile respondente.

Daca pentru organizatii de talie mica si/sau aflate in etapa de start-up, absenta procesului ar putea fi de inteles, pentru cele care au atins

## Fundatia trebuie construita! Urgent!



un anumit nivel de maturitate si o talie considerabila, absenta procesului este o surpriza. Ori, in esantionul nostru, talia companiei nu este un criteriu de diferentiere a nivelului de adoptie a procesului: cele 19 organizatii in care GP nu a demarat inca sunt uniform distribuite pe cele 4 segmente de marime (de la sub 100 de anajati, la peste 1000). In schimb, trebuie remarcat ca 13 dintre cele 19 sunt organizatii cu capital romanesc sau institutii publice.

Cu toate acestea, ca **nivel general de dezvoltare**, GP incheie prima treime a clasamentului, cu un scor agregat de 3.53. 1 din 2 participanti (49%) declara ca procesul este deja bine consolidat. Cele mai multe dintre acestea provin din Productie industriala, Farma/sanatate si Telecom&ITC.

In schimb, **scorul de agilitate** (3.91) il plaseaza pe locul al doilea intre procesele analizate, explicat prin faptul ca 3 din 4 (73%) companii respondente declara ca revizuirea gradarii posturilor este facuta cu frecventa anuala sau ori de cate ori apar schimbari semnificative in organizatie.

De asemenea, din punct de vedere al **alinierii cu celelalte procese de resurse umane**, GP se situeaza in fruntea clasamentului, cu un scor de 3.58, ceea ce este cumva natural, tinand seama de profilul sau de proces "de baza".

## Nivelul de maturitate

Comparativ cu cele de mai sus, **scorul de maturitate** a procesului este mai redus - 3.40 si il pozitioneaza in a doua parte a clasamentului. Acesta provine din cele descrise in continuare.

**Vechimea si nivelul de consolidare a procesului** inregistreaza un scor de 3.37, in care se regaseste si impactul absentei GP in 17% dintre organizatiile respondente. In plus, pentru circa o treime (35%), procesul este inca la inceput.

### **Universalitatea metodei de evaluare**

utilizate, cu consecințe imediate asupra comparabilității cu piața muncii, are un scor de 3.27. 55% dintre cei care operează procesul folosesc o metodă internațională consacrată. 90% dintre aceștia sunt companii multinaționale sau cu capital străin. În schimb, o proporție foarte însemnată (43%) folosește metode dezvoltate intern, în companie. Jumătate dintre acestea sunt companii mici (sub 100 de angajați), iar încă un sfert sunt medii (100—500 angajați).

**Măsura în care rezultatele GP sunt utilizate în alte procese** de resurse umane înregistrează un scor de 3.58, medie a impactului sau în cele de mai jos.

**Sistemul de recompense** este procesul în care rezultatele GP sunt cel mai frecvent folosite (scor 3.97). Urmează **analiza și designul organizațional** (scor 3.58) și, în cea mai mică măsură, **succesiunea** (3.46) și alte procese de resurse umane (3.33).

## **Practici**

**Participanții la procesul de GP** reprezintă prima practică analizată.

În mod firesc, **leaderul funcției de resurse umane** apare cel mai frecvent în ipostaza de participant (85%). Atunci când acesta, cumva surprinzător, nu este implicat (în 7 companii dintre cele care rulează procesul, toate multinaționale), este de cele mai multe ori înlocuit de managerul de Comp&Ben.

**Echipa de top management** este parte a procesului în 2 din 3 companii (65%), în timp ce CEO numai în mai puțin de jumătate (48%). Ambele procente apar drept modeste, GP fiind prin excelență un exercițiu colectiv al echipei de management.

De semnalat, de asemenea, că din cele 94 de organizații care operează GP, doar 36 (38%) implică simultan CEO, echipa de Top management și Leaderul HR sau Managerul de Comp&Ben.

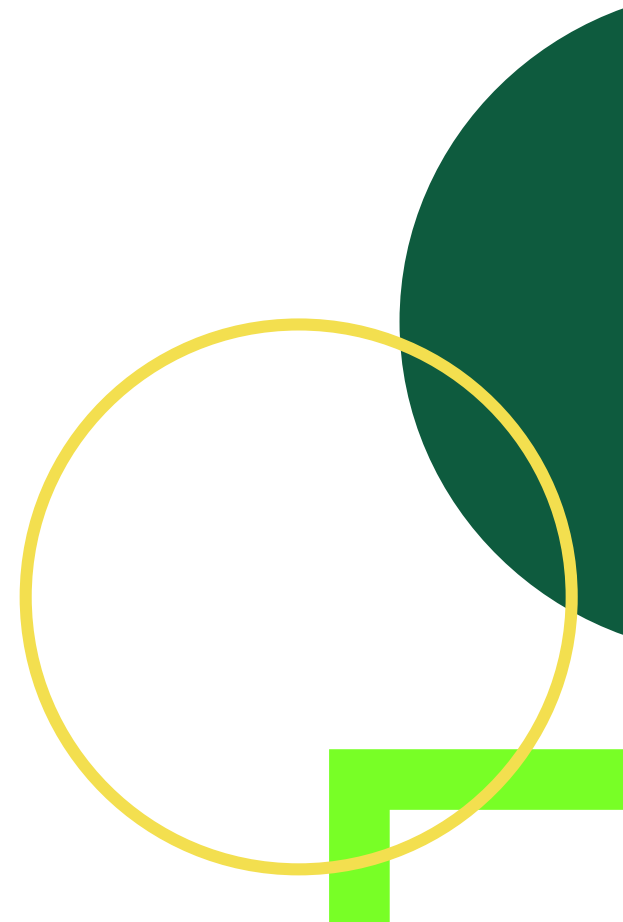
In ceea ce priveste **utilizarea consultantilor externi**, doar o treime (32%) dintre respondenti apeleaza la acestia, ceea ce, in mod evident, reprezinta o proportie foarte redusa. Este interesant de notat ca, din cele 52 de companii care utilizeaza o metoda internationala consacrata de gradare a posturilor, numai 23 (44%) fac apel la consultantii specializati!

In fine, pentru a incheia analiza acestei practici, sa notam ca doar 11 organizatii respondente ( 1 din 10) obisnuiesc sa implice in proces **toti partenerii cheie**: CEO, Top management, HR si consultantii externi. Cele mai multe dintre acestea (7) provin din Industrie (productie si servicii) si Farma/sanatate.

**Comunicarea rezultatelor procesului** este cea de-a doua practica investigata si reprezinta o decizie care tine de specificul fiecarei organizatii. In cazul esantionului nostru, in mai bine de o treime (35%) *rezultatele raman la nivelul top managementului*. Promotorii acestei abordari sunt companii multinationale care provin preponderent din Productia industrială si Farma/sanatate.

In alte 1 din 4 companii *comunicarea ajunge pana la middle management*. Industriile care domina acest segment sunt tot Productia industrială si Farma/sanatate, la care se adauga Telecom&ITC, majoritatea fiind tot corporatii.

In acelasi timp, in mai bine de 1 din 4 companii (28%) *rezultatele sunt comunicate tuturor angajatilor*. Practica este mai prezenta in Telecom&ITC si BPO/shared services, dar si intr-un segment important provenind din Productia industrială.



# Concluzii

**In Romania GP prezinta in ansamblu imaginea unui proces mediu dezvoltat, dar unde mediile mascheaza multe diferente semnificative. Faptul ca in 1 din 6 companii procesul este cu desavarsire absent este un prim semnal de atentionare.**

Constatam astfel ca:

- Dintre companiile care l-au implementat, jumatate declara ca este un proces bine consolidat, in timp ce cealalta jumatate admit ca sunt inca intr-o etapa timpurie dezvoltarii acestuia.
- **Nivelurile ridicate de aliniere** (locul 1) si de **agilitate** (locul 2) sunt incurajatoare si conduc spre ideea ca, acolo unde este prezent, procesul este gestionat cu o eficienta ridicata. La o privire mai atenta,

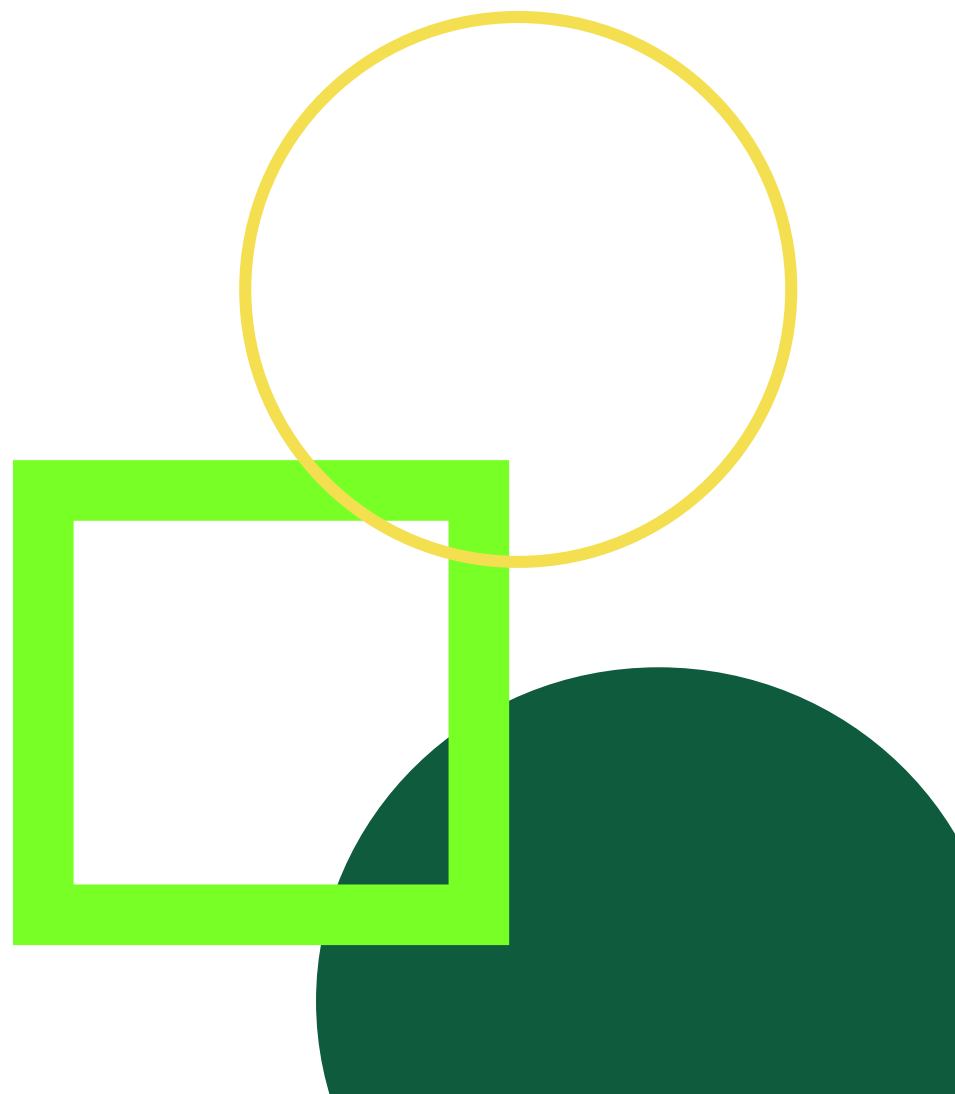
insa, **alinierea GP si folosirea rezultatelor sale in alte procese de resurse umane este naturala si obligatorie**. Mai mult decat in cazul oricarui alt proces, nimeni nu investeste intr-un exercitiu de asemenea complexitate fara a-i valorifica outputurile.

- **Nivelul de maturitate**, ceva mai scazut, de 3.40 este explicabil prin scorurile practicilor analizate, unele mai ridicate, altele nu:
  - **Semne incurajatoare** sunt in ceea ce priveste **metodele de evaluare folosite**: mai mult de jumatate dintre respondenti apeleaza la metode consacrate, care permit comparabilitatea cu piata.
  - In acelasi timp, insa, constatam ca mai putin de 50% dintre cei care utilizeaza aceste metode fac apel la **consultanti externi**, in lipsa carora – dat fiind nivelul de sofisticare profesionala si nevoia unui facilitator de proces de inalta competenta – rezultatele pot fi aproximative sau chiar inselatoare.
  - In fine, **subutilizarea unor resurse cheie (CEO, Top management si chiar HR)** in

proces, **limitarea participarii si nivelul de transparenta a procesului** sunt tot atatea posibile **teme de reflectie** pentru comunitatea de HR si partenerii acesteia.

Calitatea de *proces fundatie*, care da coherenta si aliniere altor procese considerate cheie (analiza si designul organizational, sistemul de recompense si elaborarea planurilor de succesiune), face ca GP sa fie imbratisat de un numar mare de companii respondente.

**O mai larga utilizare a bunelor practici privind metodele, transparenta, utilizarea unor resurse poate creste valoarea si impactul acestui proces cheie si consideram ca eforturile companiilor in aceasta directie vor fi rasplatite.**



# 7.2.4 Design organizational (DO)

## Definitie

DO este procesul de definire si aliniere a structurii, proceselor, relatiilor si rolurilor dintr-o organizatie, astfel incat acestea sa isi maximizeze impactul cumulat asupra realizarii obiectivelor organizatiei.

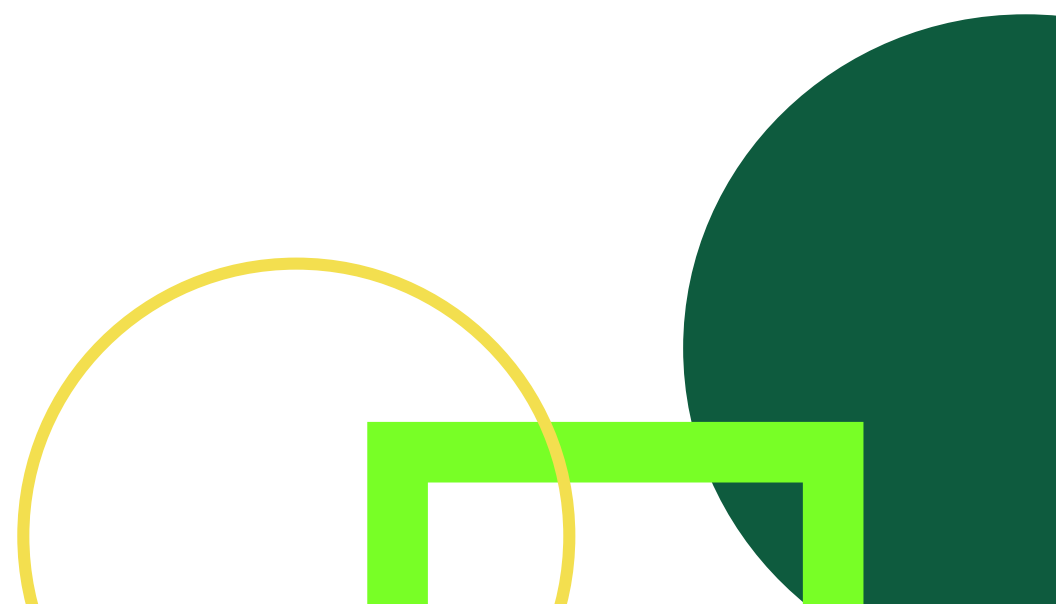
# Consideratii generale

**Principala problema a acestui proces pare sa fie formalizarea sa. In lipsa oricarei actiuni planificate si recurente, procesele, relatiile si rolurile se adapteaza intr-o oarecare masura in mod natural nevoilor, iar structura tinde sa le urmeze.**

Ceea ce am urmarit sa aflam in putinele intrebari referitoare la acest proces a fost mai degraba perceptia respondentilor despre starea sa de dezvoltare de ansamblu. De aceea, **scorurile de dezvoltare, maturitate si pozitionare strategica** coincid (3.13), plasand DO in mod constant in ultima parte a clasamentului proceselor de resurse umane.

Procesul este operat, mai mult sau mai putin structurat, in 96% dintre organizatiile respondente, in restul de 4% avand o evolutie mai degraba de tip "lassaiz faire". Profilul predominant al segmentului din urma este companie de talie mica, cu capital majoritar romanesc. In doar 1 din 8 (13%) companii procesul este considerat strategic si, ca atare recurent si bine consolidat, permitand operarea schimbarilor in timp real.

**Scorul de agilitate** este usor mai ridicat (3.31), datorita influentei pozitive a implicarii functiunii de resurse umane in proces (tratata in continuare).



## Practici

Doua au fost practicile analizate, ambele legate de rolul functiunii de resurse umane.

Prima se refera la **anticipare si initiativa**. In 1 din 8 companii, HR-ul anticipeaza si initiaza procesul. Organizatiile din acest segment sunt preponderent companii cu capital majoritar romanesc. La polul opus (3%), in care rolul HR in proces este marginal, se afla tot organizatii autohtone, in principal de stat.

Cea de-a doua priveste **rolul HR pe durata desfasurarii procesului**. Din aceasta perspectiva, semnele sunt incurajatoare: in 2/3 organizatii respondente (63%), HR este fie principalul partener al CEO in conducerea procesului, fie principalul animator al acestuia. Proportia de 3%, ca si profilul segmentului, se pastreaza pentru "implicarea marginala" a HR in proces.

## E nevoie sa fim proactivi!



# Concluzii

**In momentul de fata, DO nu pare a fi un proces prioritar nici pentru functiunea de resurse umane, si nici pentru liderii de business.**

Aspectele sondate, mai putine in comparatie cu alte procese si urmarind in principal modul in care este privit si luat in considerare ca instrument strategic care merita planificat si condus structurat, au condus la urmatoarele constatari:

- Procesul se pozitioneaza constant in ultima treime a clasamentului cu **scoruri similare de dezvoltare, maturitate si pozitionare strategica** (3.13);
- **Implicarea functiunii de HR** in 2/3 din organizatiile respondente **a condus la o**

**crestere usoara a scorului de agilitate** (3.31);

**96% dintre companii declara ca opereaza totusi procesul**, sau elemente ale acestuia.

Potentialul de impact asupra performantei companiilor al unui proces de DO structurat, aliniat strategiei si condus dupa principii si reguli clare, este dovedit. O atentie sporita asupra acestui proces poate aduce beneficii substantiale chiar si in cazul companiilor de talie mica care, conform acestei analize, tind sa-l neglijeze.

# 7.2.5 Orientare si integrare

## (Onboarding – OI)

### Definitie

OI este procesul menit sa accelereze integrarea noilor veniti, oferindu-le, totodata, o experienta care sa creeze sentimentul de apartenenta la organizatie. Scopul sau este de a ajuta noii angajati sa minimizeze timpul in care devin membri productivi ai echipei.

OI este cunoscut sub o multitudine de denumiri: socializare organizationala, onboarding, inductie, integrare, orientare etc., dar sensul sau fundamental ramane acelasi.

## Consideratii generale

**OI apare drept unul dintre cele mai dezvoltate procese de resurse umane.**

Este cumva paradoxal, pentru ca a fost initiat destul de tarziu in Romania (acum 10-15 ani putine companii aveau un astfel de proces functional). Se pare, insa, ca a recuperat rapid, situandu-se astazi in pozitii de top in toate clasamentele proceselor analizate.

Astfel, **scorul agregat** de 3.95 il plaseaza pe locul al treilea, fiind operat in 97% dintre organizatiile respondente. Dintre companiile care nu au demarat inca, una este institutie publica, iar alta pare sa se afle in faza de start-up, ceea ce pare sa confirme ca in companiile mature procesul este prezent si consolidat. Din punct de vedere al agilitatii se regaseste in top 5, cu un scor de 3.60

## Nivelul de maturitate

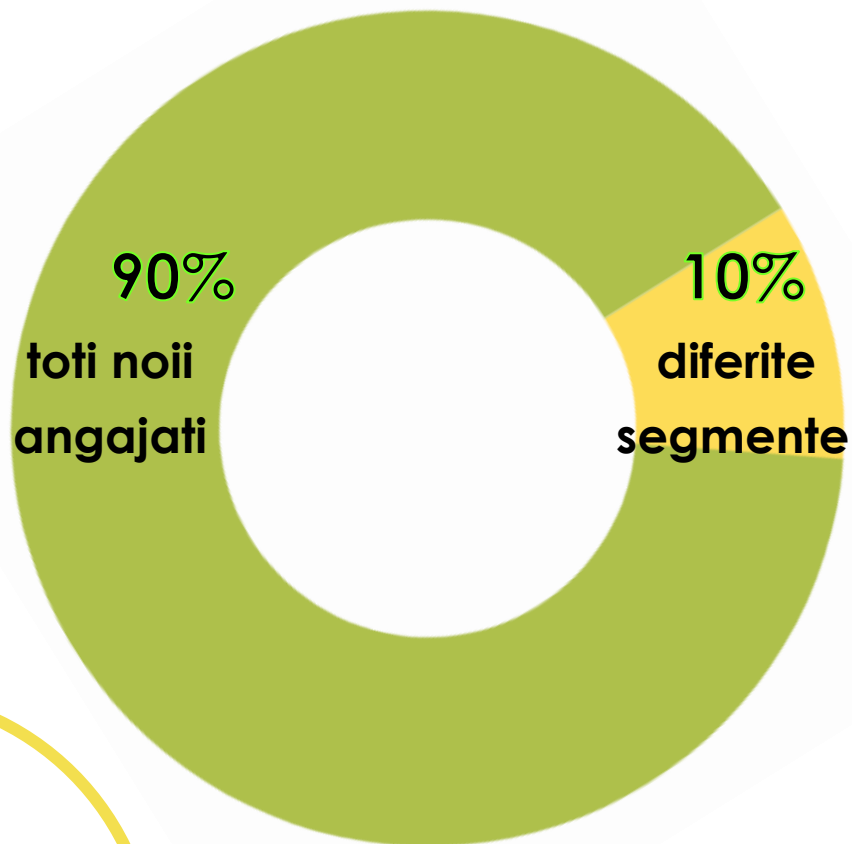
**Scorul de maturitate** al procesului este unul dintre cele mai inalte - 3.96 si il pozitioneaza pe locul al doilea intre cele 19 procese studiate si semnificativ peste media generala de 3.33. Acesta provine din subprocesele descrise in continuare.

**Nivelul de formalizare a procesului si recurenta acestuia** are un scor foarte ridicat (3.99), datorat faptului ca 72% dintre companiile respondente il aplica sistematic, conform unui pattern (tipar) bine definit. Cele mai multe companii care utilizeaza cele mai bune practici provin din Productia industriala si Telecom&ITC. In plus, alte 18%, fara a fi formalizat procesul, au practici recurente care sunt comune la nivel de companie.

**Eligibilitatea** inregistreaza unul dintre cele mai mari scoruri din intregul studiu - 4.85, explicabil prin procentul de 90% dintre respondenti care au in functiune programe de OI pentru toti noii angajati. Majoritatea companiilor care

adreaseaza programele de OI tuturor noilor veniti provin din din Productie, BPO/shared services, Telecom&ITC si Farma/sanatate.

## Asa da!



In schimb, in ceea ce priveste **cunoasterea programelor de OI**, scorul este ceva mai modest: 3.54. Doar in 1 din 4 companii *toti angajatii au fost consistent informati asupra lor si le cunosc foarte bine* (practica ce pare consolidata in aceleasi industrii - Productie, BPO/shared services, Telecom&ITC si Farma/sanatate), in timp ce tot in 1 din 4 companii comunicarea se face *numai catre cei direct implicati* (tipic pentru Vanzari retail si Utilitati/petrol/gaze).

**Implicarea in proces** este consistenta in majoritatea companiilor. Scorul de 4.36 este unul foarte ridicat, explicat prin procentul de 85% dintre organizatiile respondente unde exista o larga participare, care cuprinde, pe langa candidatii traditionali – HR si managerul direct, si colegii de proximitate si din alte departamente si, uneori, chiar top managementul (in 58% dintre firmele analizate). Se pare ca implicarea este o variabila determinata preponderent de cultura organizationala, din moment ce nu variaza semnificativ cu industria, talia sau forma de proprietate a companiei.

**Monitorizarea procesului** este consecvent facuta in aproape 70% dintre companiile respondente, inregistrand un scor de 3.88. Cei mai multi exponenti ai acestei practici provin din randul corporatiilor si companiilor cu capital majoritar strain, iar dintre industrii predomina Telecom&ITC si BPO/shared services.

In schimb, **evaluarea procesului si a impactului acestuia** pare usor ramasa in urma. Scorul de 3.63, desi nu dintre cele mai modeste, este semnificativ mai redus decat cele ale celorlalte subprocese, explicabil prin aceea ca numai 56% dintre respondenti fac acest lucru cel putin "in majoritatea cazurilor". Intre companiile care fac acest exercitiu in mod "sistematic" predomina cele de talie mica (doua treimi din numarul total).

In ceea ce priveste **temele tipice** pentru programele de OI, vom dezvolta subiectul in paragraful de Practici. Pentru nivelul de maturitate am calculat un scor agregat care indica numarul de subiecte abordate de fiecare companie. Acesta este de 3.42 (pe scala 1-5), ceea ce inseamna ca media numarului de teme utilizate este de aproape 5 (dintre cele 7 explorate). Cea mai variata gama de teme este

abordata de companiile mari si de catre cei din Telecom&ITC, BPO/shared service si Farma/sanatate.

## Practici

Trei sunt practicile pe care le-am analizat in cadrul OI. Prima dintre ele - cine este **principalul responsabil** de acest proces. Chestionarul a sugerat 4 candidati:

- *managerul direct,*
- *HR,*
- *mentorul (sau similar) si*
- *persoana care parcurge procesul.*

Cele mai multe companii (47%) au indicat o combinatie a primilor trei. Ceea ce poate denota fie o flexibilizare a rolurilor, fie o lipsa de claritate a acestora. Sigur ca, intr-o lume ideala, in functie de circumstante, putem transfera rolul de leader. Dar, pe de alta parte, in realitatea cotidiana, un astfel de transfer implicit poate conduce la lipsa de asumare a responsabilitatii. Oricum, o tema de reflectie.

În proporții aproximativ egale, rolul de leader este atribuit fie managerului direct (25% dintre respondenți, predominant în Farma/sănătate și Furnizorii de servicii de resurse umane), fie HR-ului (23% dintre participanți, în mod tipic în companiile de talie mică - până în 500 de angajați). Doar 4% dintre respondenți alocă acest rol unui mentor special desemnat. Acest procent trebuie, însă, luat cu o oarecare rezerva, dat fiind că rolul de mentor poate fi îndeplinit atât de managerul direct, cât și de HR.

Cea de-a doua – **principalele subiecte** abordate în procesul de OI. Cele mai populare teme sunt:

- *prezentarea istoricului și evoluției companiei (87%) și*
- *înțelegerea principalelor procese din companie (83%), urmate de*
- *prezentarea modului de funcționare a departamentului (75%);*
- *obiectivele vin ceva mai în urmă:*
  - *65% ale companiei,*
  - *55% ale departamentului și*
  - *53% cele individuale.*

Una din cinci companii respondente abordează și alte subiecte, focusul fiind pe:

- *conformarea cu legislația, regulile și politicile interne,*
- *cultura organizației,*
- *familiarizarea cu produsele companiei,*
- *familiarizarea cu politicile de resurse umane și beneficiile acordate,*
- *cunoașterea celorlalte echipe.*

În fine, dintre **practicile cele mai utilizate** în proces, cea mai populară pare să fie *prezentările*, incluse de 63% dintre organizațiile participante.

Urmează *discuțiile periodice de evaluare a progresului (55%) și mentoring/tutoring (53%)*. *Peering-ul* este utilizat de 45% dintre respondenți, în timp ce *coaching-ul* de numai 25%. În fine, 9% dintre participanți utilizează și *alte tehnici*, cele mai frecvente fiind *shadowing, e-learning și traininguri intensive de 1-2 zile*.

# Concluzii

**In Romania procesul de orientare si integrare a recuperat rapid intarzierea initiala, fiind astazi unul dintre cele mai dezvoltate in ansamblul functiunii de resurse umane.**

La prima vedere, o veste foarte buna! Gandit, insa, in context, ar putea constitui o noua tema de reflectie. Este normal ca OI sa surclaseze procese precum Comp& Ben, L&D sau Managementul performantei? Este atentia functiunii de resurse focalizata pe procesele strategice?

Desigur, OI are componenta sa strategica la nivel de organizatie, dar – intorcandu-ne la scopul sau – este greu de crezut ca pe termen lung este un proces decisiv, cel putin in comparatie cu cele mai sus evocate.

Constatam ca:

- Are o **adresabilitate foarte larga**, dar comunicarea in cadrul organizatiei este mai putin eficienta;
- Presupune o **implicare diversa si adecvata in proces**, chiar daca responsabilitatile nu sunt intotdeauna foarte bine definite;
- Este **un proces consistent monitorizat si al carui impact este aproape la fel de temeinic evaluat, revizuit si adaptat sistematic** sau, cel putin, cu o frecventa suficient de mare;
- **Adreseaza teme relevante si tehnici variate** pentru a-si atinge obiectivele.

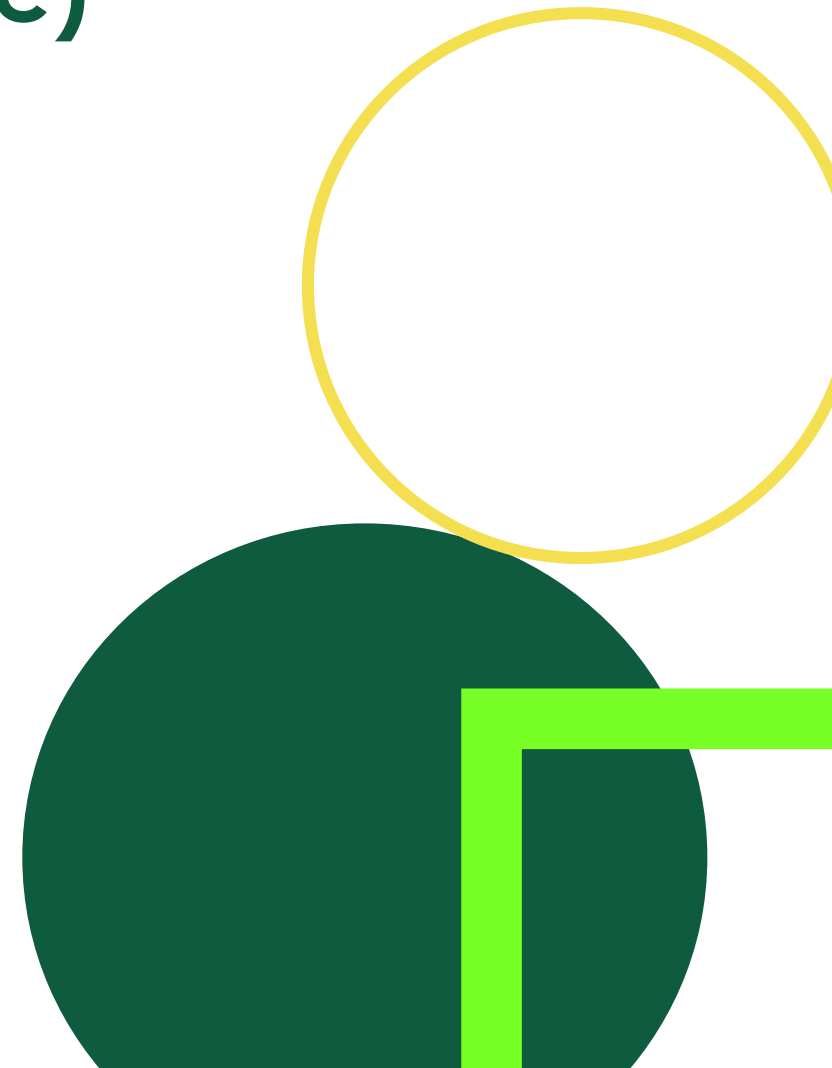
Iar **subiectele de reflectie** raman:

- focalizarea pe OI comparativ cu alte procese,
- comunicarea sa in interiorul organizatiei,
- definirea responsabilitatilor,
- echilibrarea proceselor cu obiectivele in structura programelor de OI si, poate,
- o pondere sporita a coaching-ului in proces.

## 7.2.6 Recrutare (Rc)

### Definitie

Recrutarea este procesul de atragere, identificare, selectare și angajare a candidaților pentru ocuparea posturilor vacante sau a unor posturi de dezvoltare.



## Consideratii generale

**Rc este unul dintre procesele de baza, indispensabile si cu o vechime cel putin egala cu a functiunii de resurse umane. Ca atare, in mod firesc, este operat de toate companiile respondente.**

Cu toate acestea, scorul sau agregat de dezvoltare (3.50) il plaseaza in apropierea medianei in clasamentul proceselor de resurse umane.

Pentru acest proces nu au fost calculate scorurile de agilitate, aliniere si pozitionare strategica.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** a procesului este acelasi cu scorul agregat de dezvoltare - 3.50, ceea ce il situeaza in prima treime a clasamentului proceselor de resurse umane construit dupa acest criteriu. Media provine din subprocesele descrise in continuare.

**Nivelul de aliniere cu procesele conexe** (in special planificarea fortei de munca si brandul de angajator) **si cu obiectivele de business**, ca si **calitatea relatiei recrutor - manager angajator** sunt ridicate (scor 3.97). 8 din 10 companii (78%) declara ca legaturile cu cele doua procese conexe sunt foarte puternice, iar colaborarea cel putin buna. In schimb doar 4 din 10 respondenti (42%) considera ca obiectivele de business constituie punctul de plecare al procesului de recrutare.

În schimb **nivelul de dezvoltare și adecvare a setului de instrumente** de recrutare utilizate înregistrează un scor mult mai modest: 3.02. Doar 15% dintre respondenți folosesc un set de instrumente de evaluare, validate și testate, care maximizează acuratețea selecției și reduce riscul unor erori la angajare și folosesc assessment centre la toate nivelurile relevante. La cealaltă extremitate, 18% dintre companii se bazează exclusiv pe interviu și, eventual, o probă de lucru.

## Practici

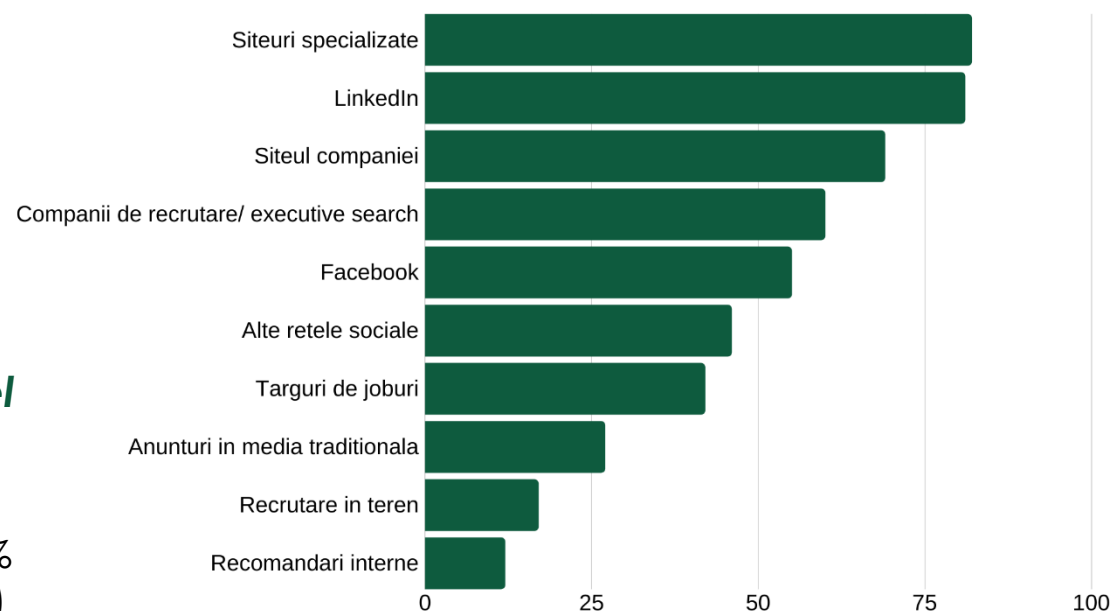
Trei sunt practicile pe care le-am analizat în cazul recrutării. Prima dintre ele – **canalele cel mai frecvent utilizate**.

**Mijloacele digitale** dețin, de departe, supremația. *Siteurile specializate* folosite de 82% dintre companiile respondente și *LinkedIn* (81%) se detasează în topul preferințelor, urmate de

*siteul companiei* (69%) și *Facebook/alte rețele sociale* (55%).

Singurul **canal non-digital** care se intercalează este reprezentat de *companiile de recrutare/ executive search* (60%).

## Diversitate și digitalizare



Dintre **canalele clasice**, *recrutarea in campusuri universitare* este utilizata de 46% dintre respondenti, *targurile de joburi* de 42%, in timp ce *anunturile in media traditionala* mai sunt de actualitate pentru doar 1 din 4 companii (27%). In final, 17% dintre respondenti au organizat *actiuni de recrutare pe teren* (field recruitment), iar 12% recurg si la *recomandarile interne*.

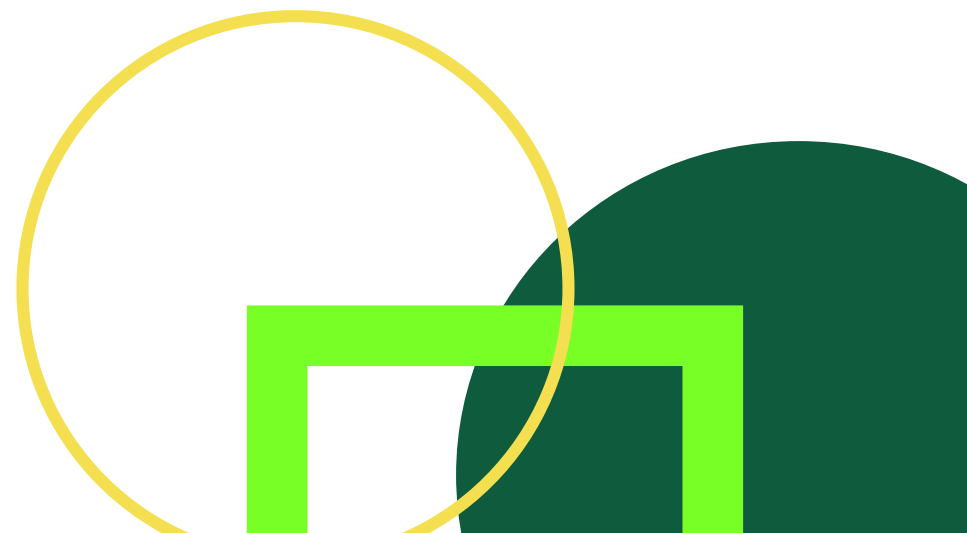
### **Masurile de identificare si atragere prospectiva a talentelor sau**

**competentelor dificil de gasit** pe piata, devenite tot mai importante in contextul crizei de forta de munca, s-au diversificat semnificativ si sunt angajate de majoritatea companiilor respondente (88%).

Doua dintre acestea se detaseaza: *utilizarea angajatilor ca ambasadori ai firmei* (65% dintre respondenti) si *parteneriatele cu institutii de invatamant* (55%). Urmeaza trei practici implementate de circa o treime dintre respondenti: *maparea talentelor din piata pentru joburile critice* (33%), *organizarea de evenimente speciale* (31%) si *organizarea de workshopuri* (27%). In fine, intalnim cateva

practici cu o arie de utilizare mai restransa: *recrutarea pentru joburi de dezvoltare* (20%), *parteneriate cu asociatii profesionale* (19%) si *organizarea de scoli de meserii* (13%).

Tot in conditiile crizei de forta de munca, 3 din 4 (77%) organizatii respondente au dezvoltat **solutii alternative de acoperire a necesarului de competente**. Cea mai frecventa dintre acestea este *contractarea in exterior a unor activitati* (48%), urmata de *externalizarea unor procese* (35%), *leasing de personal* (32%), *utilizarea fortei de munca temporare* (30%) si *incheierea de contracte de munca cu timp partial* (27%). In fine, 1 din 20 de companii (5%) apeleaza la *importul de forta de munca din afara Uniunii Europene*.



## Concluzii

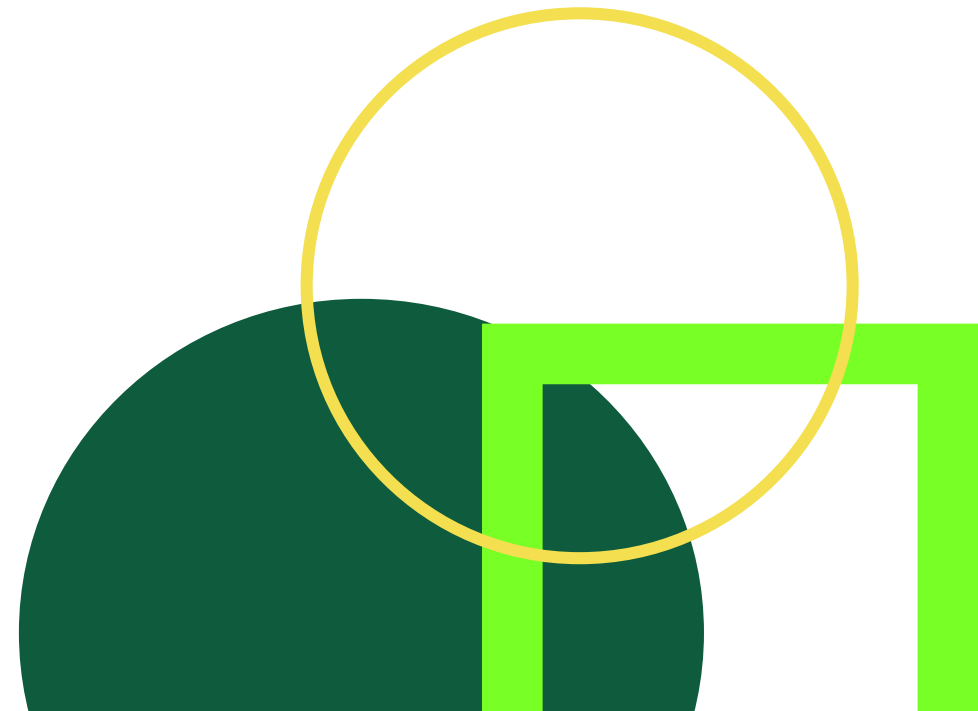
**Proces omniprezent, recrutarea pare a fi intr-o etapa de adaptare si restructurare. El apare ca un mix de practici, metode si instrumente moderne, care coexista cu cele traditionale.**

- Criza fortei de munca din Romania pare sa stimuleze **creativitatea si inovarea** in domeniu.
- La nivel organizational si strategic, daca **legaturile cu procesele conexe** sunt o practica cvasigenerala, cele cu **obiectivele de business** mai trebuie dezvoltate.
- Din punct de vedere al instrumentelor, se pare ca mai este mult de lucru in

majoritatea companiilor. In schimb **canalele utilizate par bine alinate** secolului 21.

- Impactul crizei de forta de munca se regaseste in proportia mare de companii care testeaza **solutii alternative**. 9 din 10 organizatii a dezvoltat deja masuri de identificare si atragere prospectiva a talentelor, in timp ce 3 din 4 companii utilizeaza solutii alternative de recrutare.

Pe scurt, un proces indispensabil, la a carui eficienta mai avem de lucrat.



# 7.2.7 Administrare de personal (AP)

## Definitie

AP este procesul de gestionare si actualizare a informatiilor si documentelor referitoare la angajati, in conformitate cu normele legale si procedurile interne ale organizatiei si de furnizare catre acestia a documentelor necesare in relatiile cu terte parti.

## Consideratii generale

AP este unul dintre procesele tranzactionale obligatorii ale functiunii de resurse umane. La fel ca in cazul recrutarii sau gestiunii payrollului, organizatia nu poate opta daca sa le opereze sau nu. In plus, este unul dintre procesele amplu reglementate din punct de vedere legislativ. Ca atare, procesul este prezent in toate companiile respondente.

**Desi, in general, nu se bucura de un prestigiu deosebit in randul profesionistilor de resurse umane, este un proces inalt specializat si care, gestionat in mod adecvat, poate reprezenta sursa optima pentru multe dintre analiticele de HR. In acelasi timp, este unul dintre candidatii evidenti la digitalizare si la externalizare.**

**Scorul agregat de dezvoltare** a AP este modest (3.23), procesul fiind positionat in ultima treime a clasamentului.

Scorul si positionarea sunt aceleasi si in cazul **nivelului de agilitate**. Pentru ilustrare, sa notam ca, in ceea ce priveste **promptitudinea cu care se face actualizarea datelor** in sistem (scor 3.54), numai intr-una din 5 companii (21%) modificarile se opereaza in timp real, in timp ce in 2 din 3 organizatii (66%) acestea se fac "rapid" sau "in timp util".

**Scorul de aliniere** cu celelalte procese de resurse umane (2.77) plaseaza AP pe penultimul loc. Doar in 6% dintre firmele respondente AP este integrat cu toate procesele relevante, in timp ce in circa o treime (31%) conectarea este facuta numai cu payroll. Mai mult, in alte 33% AP nu este integrat cu niciun alt proces de resurse umane.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** a procesului este, de asemenea, unul dintre cele mai scăzute: 2.92, situându-l în ultima cuartilă a clasamentului și mult în urma mediei generale de maturitate de 3.34. Explicațiile pot fi găsite în cele de mai jos.

**Nivelul de digitalizare** este încă scăzut. 1 din 5 companii (18%) operează manual procesul, două treimi dintre acestea fiind de talie mică (sub 100 de angajați) sau mijlocie (100-500). Aproape jumătate dintre respondenți (46%) utilizează un soft de PA, dar care nu este conectat cu alte procese de resurse umane, excepție făcând, eventual, payroll. Numai 1 din 20 (6%) de companii pot genera automat orice rapoarte sunt necesare, restul având nevoie de intervenții suplimentare pentru a le obține.

## Practici

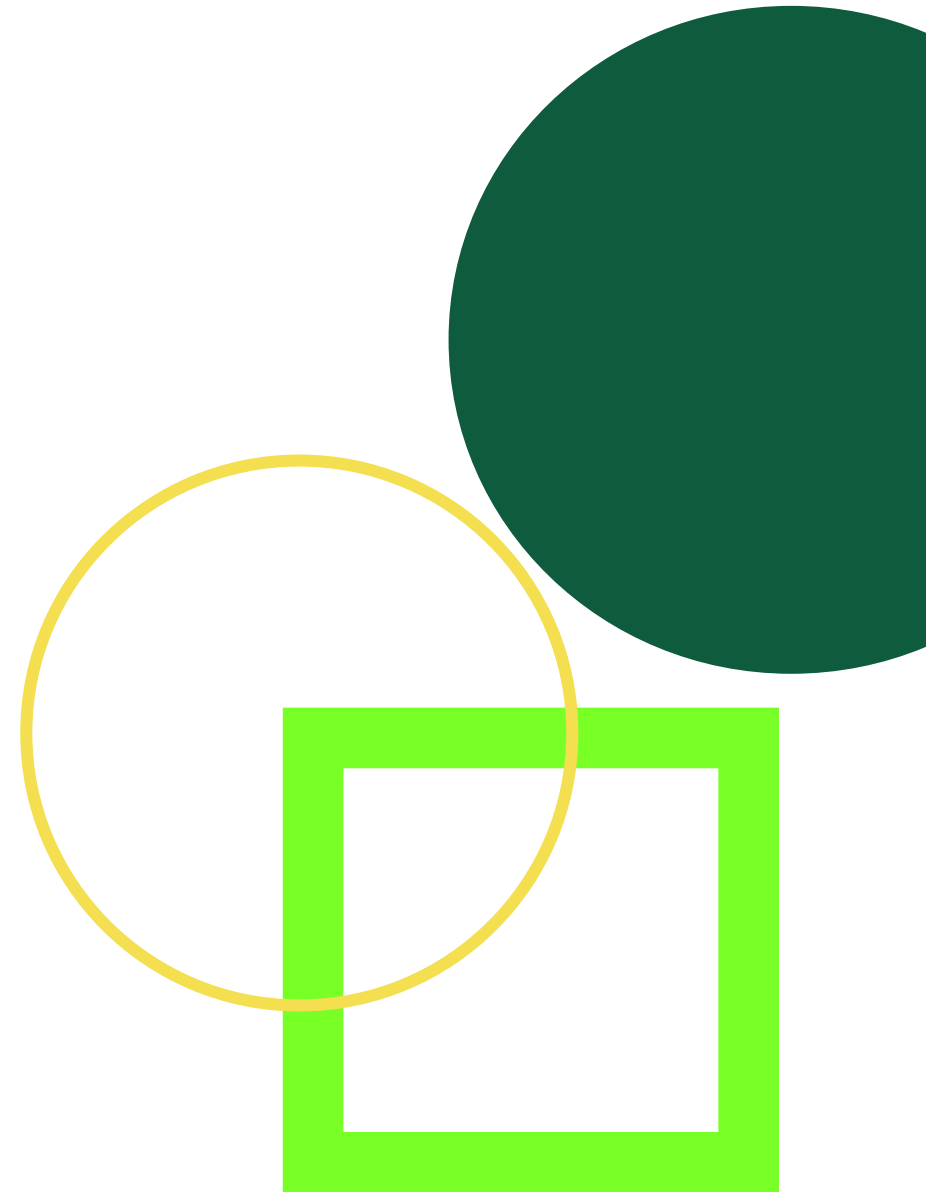
**Externalizarea procesului** este singura practică analizată. În 6 din 10 companii (58%) procesul este integral gestionat intern, în timp ce doar 8% dintre respondenți l-au externalizat complet. Restul de circa o treime (34%) folosesc o combinație de gestionare internă și externă.

# Concluzii

AP apare, in mod cert, ca unul dintre procesele de resurse umane ramase in urma, in pofida unor semne de innoire.

Fara a specula asupra cauzelor acestei stari de fapt, sugeram ca **tema de reflectie** beneficiile potentiale ale modernizatii si alinierii AP cu celelalte procese. Probabil ca perceptia predominanta este inca aceea legata de conformarea cu cerintele legale si, eventual, de optimizarea volumului de munca alocat procesului (atata vreme cat circa 1 din 4 angajati in resurse umane lucreaza in prezent in AP, la nivelul esantionului).

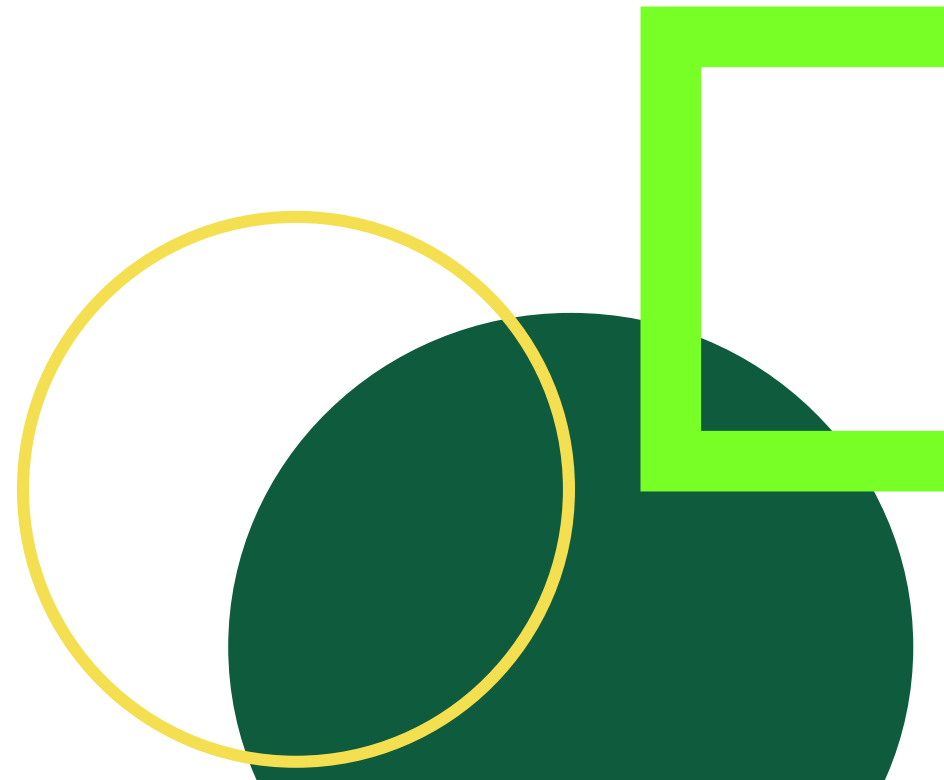
**O mai atenta privire asupra valorii adaugate a informatiilor furnizate de proces, in economia functiunii de resurse umane, dar si a businessului in general, ar putea revela noi perspective.**



# 7.2.8 Payroll (Pr)

## Definitie

Payroll este procesul de gestionare a datelor si informatiilor referitoare la drepturile salariale (eventual si al altor drepturi si obligatii financiare) ale angajatilor si de efectuare a operatiunilor de plata a acestora.



## Consideratii generale

Pr este un alt proces tranzactional obligatoriu al functiunii de resurse umane. El prezinta, in linii generale, aceleasi caracteristici pe care le-am mentionat deja in cazul AP: obligativitate, conformare cu cerintele legale, prestigiu mai redus in cadrul comunitatii de resurse umane si potential semnificativ de a furniza informatii valoroase pentru analizele si deciziile de HR si, nu in ultimul rand, potential de digitalizare si, eventual, de externalizare.

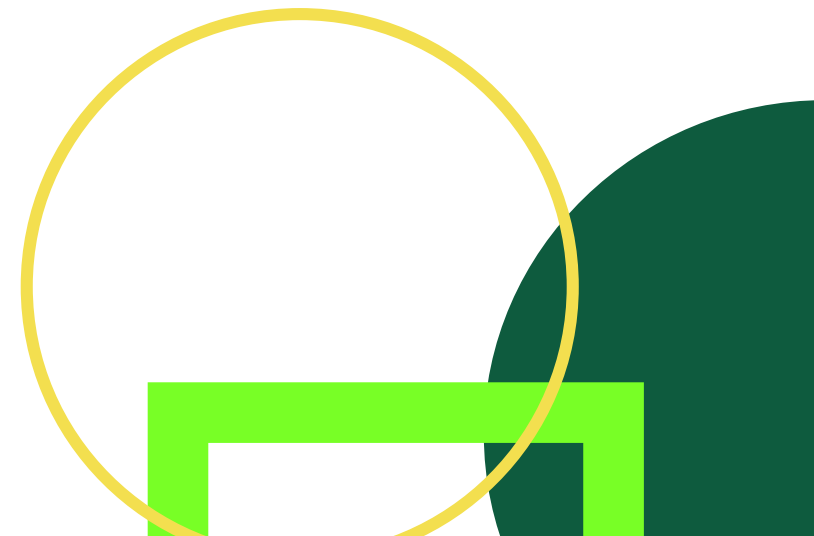
In chestionar a fosta adresata o singura intrebare de sinteza referitoare la acest proces si una despre practicile in domeniu.

Ca atare, **scorul agregat de dezvoltare** (2.79) este acelasi cu cel de **maturitate** si **agilitate** a procesului, fiind unul dintre cele mai scazute in ansamblul proceselor analizate.

In ceea ce priveste **nivelul de digitalizare**, 30% dintre respondenti declara ca gradul de digitalizare este inalt, in timp ce, in aproape

jumatate dintre companii (48%), desi exista un soft de salarii, interventiile manuale sunt inca necesare. Numai 1 din 10 organizatii (11%) au automatizat calculul veniturilor variabile, iar in doar aproximativ jumatate (52%) pontajele sunt preluate automat in softul de salarii.

**Scorul de aliniere** cu celelalte procese de resurse umane este cel mai mic (1.81) dintre toate. Doar 11% dintre companiile respondente au integrat Pr cu toate celelalte procese relevante de HR, si doar 1 din 3 l-au interfatat cu PA.



## Practici

**Externalizarea procesului** este singura practica analizata. In circa jumatate dintre companii (49%) procesul este integral gestionat intern, in timp ce doar 1 din 5 (21%) respondenti l-au externalizat complet. Restul de circa o treime (30%) folosesc o combinatie de gestionare interna si externa.

## Concluzii

**Ca si AP, Pr apare ca unul dintre procesele de resurse umane cele mai intarziate, cu toate ca semne de adaptare si modernizare exista.**

Credem ca, si in acest caz, o privire proaspata si o mai aplicata analiza a potentialelor beneficii oferite de acest proces, ar putea contribui la accelerarea alinierii sale cu nevoile actuale ale functiunii de resurse umane si ale businessului.

# 7.2.9 Compensatii si Beneficii

## (Comp&Ben – C&B)

### Definitie

Parte a sistemului total de recompense, C&B este procesul prin care sunt elaborate, implementate si gestionate politicile de recompensare financiara a angajatilor.

De principiu, *compensatiile* cuprind totalitatea recompenselor financiare materializate in cash, iar *beneficiile* pe cele non-cash.

# Consideratii generale

**C&B este un proces de “igiena” organizationala, astfel incat, in mod natural, el se regaseste in toate cele 113 organizatii respondente.**

**Scorul sau agregat** – 3.56 - il plaseaza in prima treime (locul 6) a clasamentului proceselor in functie de nivelul general de dezvoltare.

**Gradul de aliniere cu celelalte procese** (scor 3.55) este ridicat, comparativ cu media tuturor proceselor (3.15) si il situeaza pe locul al doilea, dupa job grading. Este firesc, deoarece C&B are o legatura “naturala” cu un numar insemnat de procese de HR (performanta, succesiune, cariera, engagement etc).

**Pozitionarea strategica** a C&B (scor 3.66) il plaseaza tot pe locul al doilea intre procesele de resurse umane analizate, confirmand ca majoritatea organizatiilor continua sa-l priveasca drept principal vehicul de motivare si retentie.

**Agilitatea procesului** de C&B este ceva mai redusa (scor 3.26), urmand tendinta majoritatii proceselor analizate.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate a procesului** este relativ ridicat: 3.65. Acesta este media ratingurilor subproceselor descrise mai jos.

**Includerea C&B intr-un sistem total de recompense** indica masura in care acest proces este gandit in mod integrat cu pilonii de recompensare non-financiara (climat de lucru si oportunitati de dezvoltare). Scorul inregistrat este relativ modest (3.48). Doar 15% dintre

respondenti afirma ca integrarea este deplina, in timp ce 39% sustin ca aceasta este realizata "in mare masura". Cele mai avansate industrii sunt Telecom&ITC, Productie, BPO/Shared services.

**Fundamentarea politicii de remunerare pe studii si analize salariale si ale pietei muncii** pare a fi un exercitiu obisnuit pentru majoritatea companiilor. Scorul de 3.67 este explicat prin aceea ca aproape 60% dintre respondenti folosesc intotdeauna sau foarte frecvent astfel de studii, in timp ce numai 14% recurg doar ocazional sau deloc la acestea. Industriile unde aceasta practica este curenta sunt Productia industrială, Farma/sanatate, Telecom&ITC si BPO/shared services. La polul opus se situeaza sectoarele Constructii, Utilitati, petrol si gaze si Distributie/logistica.

**Alinierea politicii de remunerare cu modelul de business al companiei** inregistreaza un scor foarte ridicat (3.85). 20% dintre respondenti declara ca alinierea este totala, in timp ce mai bine de jumătate (52%) socotesc ca cele doua sunt alinate "in mare masura". Telecom&ITC,

Productia si Farma/sanatate sunt industriile care conduc plutonul.

**Implicarea top managementului** in definirea politicii de remunerare pare sa fie aproape o regula. Scorul de 3.99 este cel mai mare din cadrul acestui proces.

**In 72% dintre organizatiile respondent, top managementul este fie partener, fie consultat.**

**Combinarea elementelor fixe cu cele variabile in sistemul de compensatii** este un alt indicator de maturitate. 83% dintre organizatiile respondente folosesc un asemenea sistem mixt, ceea ce atesta, o data in plus, pozitionarea C&B intre procesele dezvoltate de resurse umane.

**Transparenta sistemului de compensatii** este, de asemenea, ridicata, inregistrand un scor de 3.89. In 32% dintre companiile care au raspuns chestionarului, oportunitatile de bonusare sunt clar definite si cunoscute de fiecare angajat

eligibil, iar in 40% aceasta se petrece “in mare masura”.

**Structura si nivelul de flexibilitate al sistemului de beneficii** nu se situeaza, inca, la nivelul celorlalte componente. Scorul de numai 3.13, confirmat si de scorul practicii de oferi angajatilor (1.96), indica o ramanere in urma a gestionarii beneficiilor, comparativ cu compensatiile. Cele mai avansate industrii in acest domeniu sunt Banci/asigurari si Distributie/transport/logistica, cu scoruri de 4.20, respectiv 3.86. La polul opus se situeaza Vanzari/retail si Farma/sanatate.

## Practici

**Eligibilitatea pentru elementele varibile de compensatii** difera in functie de frecventa cu care acestea sunt acordate.

Astfel, pentru **cele pe termen scurt**, in 72% dintre organizatiile respondente sunt eligibili toti angajatii, in timp ce doar in mai putin de 1 din 10 companii (9%) eligibilitatea se rezuma doar la top si middle management. Printre industriile care ofera oportunitati de bonusare tuturor angajatilor se remarca Productia industriala, Telecom&ITC, Farma/sanatate si Furnizorii de Servicii de resurse umane. In schimb, intr-un numar insemnat de companii din BPO/Shared services si Serviciile industriale, eligibilitatea se rezuma doar la top si, eventual, la middle management.

In schimb, in ceea ce priveste **elementele variabile pe termen lung** (bonusuri multianuale, actiuni si/sau optiuni pentru performanta), in aproape jumătate (47%) dintre companiile participante la studiu, acestea sunt disponibile numai pentru top management.

**Surprinde intrucatva, in conditiile in care practica evocata mai sus pare sa fie dominanta si la nivel global, numarul mare de companii (22%) care declara ca toti angajatii sunt eligibili pentru aceste stimulente, cele mai multe provenind din Telecom&ITC.**

**Diferentierea elementelor variabile pe functiuni si/sau familii de posturi** este o practica utilizata de mai mult de jumătate dintre companii (54%) "in mare masura" sau "total", in timp ce numai 10% dintre respondenti nu folosesc "deloc" acest sistem de diferentiere. Industriile in care aceasta practica este cea mai raspandita sunt Farma/sanatate si Banci/asigurari.

In ceea ce priveste **gestionarea sistemului de beneficii**, se pare ca acesta se desfasoara, inca, dupa modelul traditional: flexibilitate redusa, diferentiere variata in functie de nivelul ierarhic si administrarea direct de catre companie. Cele de mai jos sunt edificatoare in acest sens:

- In 3 din 4 dintre companiile respondente, **angajatii pot opta pentru diferite combinatii si/sau pachete de beneficii** "in mica masura" sau "deloc", in timp ce doar in 1 din 10 aceasta optiune exista "in mare masura" sau "total". Majoritatea companiilor care ofera astfel de oportunitati provin din Telecom&ITC, Farma/sanatate, Furnizori de servicii umane si dintre marii jucatori din Productia industrială.
- **Diferentierea eligibilitatii pentru anumite beneficii in functie de ierarhie, cu pastrarea coerenței si echitatii interne** integreaza un scor de 2.76 la nivelul esantionului, ceea ce reflecta mai degraba o diferentiere limitata cu acest criteriu. 55% dintre respondenti declara ca diferentierea se face "in mica masura" sau "deloc", in timp ce doar 1 din 3 companii afirma ca aceasta are loc "in mare

masura” sau “total”. Nu exista diferente semnificative intre industrii sau talia firmei, ceea ce poate conduce la concluzia ca aceasta practica variaza mai degraba cu cultura fiecarei organizatii.

- In fine, **externalizarea administrarii sistemului de beneficii** pare sa ramana o provocare pentru viitor, atata vreme cat 87% dintre participanti isi gestioneaza intern beneficiile si niciunul nu l-a externalizat complet.

## Concluzii

Procesul de C&B ramane unul dintre principalii piloni ai functiunii de resurse umane. Majoritatea scorurilor conduc la aceasta concluzie, fiind confirmate si de analiza de detaliu.

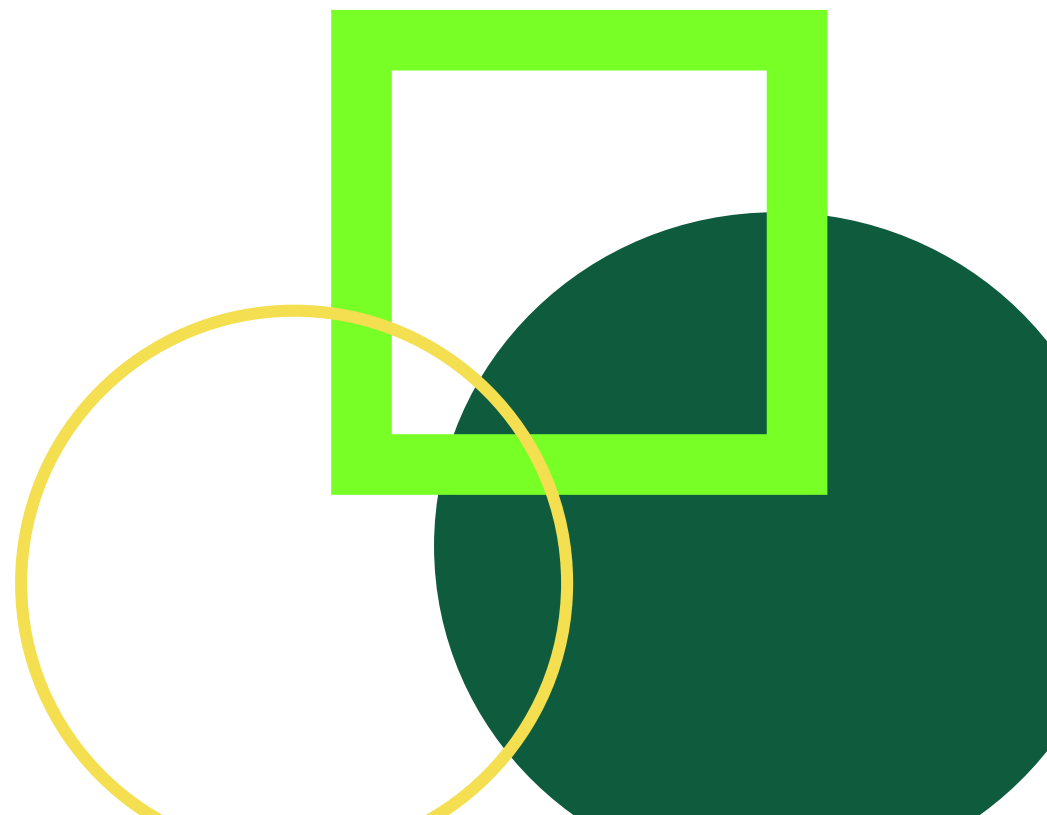
Constatam ca:

- **Alinierea cu celelalte procese si pozitionarea ca proces strategic** obtin scoruri relative mari, in timp ce **agilitatea** este mai redusa;
- **Scorul de maturitate a procesului** este relativ ridicat (3.65) fata de alte procese. Acest scor se datoreaza unor subprocesse care par bine puse la punct in majoritatea companiilor participante, respectiv: *Alinierea politicii de remunerare cu modelul de business, Implicarea top managementului, Combinarea elementelor fixe cu cele variabile in sistemul de compensatii, Fundamentarea politicii de remunerare pe studii, analize salariale si ale pietei muncii si pe transparenta subproceselor: Includerea C&B intr-un sistem total de recompense si Structura si nivelul de flexibilitate al sistemului*

*de beneficii nu se situeaza insa la acelasi nivel, indicand ca trebuie in continuare lucrat pe aceste aspecte;*

- In materie de practici, **gestionarea sistemului de beneficii se desfasoara majoritar dupa modelul traditional**: flexibilitate redusa, diferentiere variata in functie de nivelul ierarhic si administrarea direct de catre companie;
- **Compensatiile sunt mai dezvoltate decat beneficiile**, ceea ce poate sugera o abordare traditionala, in care salariul este privit ca elementul determinant de recompensare. In acelasi timp, **elementele variable par sa ia tot mai multa amploare**, adresabilitatea lor fiind in expansiune, ceea ce este, fara indoiala, o tendinta de urmat.

**Comunitatea de resurse umane va avea de lucrat in perioada urmatoare la aducerea sistemului de beneficii cel putin la nivelul compensatiilor.**



# 7.2.10 Managementul performantei (MP)

## Definitie

MP este procesul care are drept scop imbunatatirea continua a performantei angajatului si dezvoltarea permanenta a acestuia, prin agreerea si evaluarea obiectivelor si a procesului prin care acestea au fost livrate.

# Consideratii generale

## MP este considerat “motorul” functiunii de resurse umane.

Este procesul care, pe de o parte, declina obiectivele si prioritatile organizatiei pana la nivelul fiecarui individ, asigurand alinierea si consistenta organizationala.

Pe de alta parte, este intim legat de toate procesele care genereaza motivarea angajatilor: clarificarea asteptarilor pe care organizatia le are de la ei, ca si a rolului lor in diferite circumstante, recompensarea, dezvoltarea profesionala si personala, explorarea oportunitatilor de progrese in cariera.

In acelasi timp, pare a fi unul dintre procesele cele mai “contestate” si reformate in ultima decada. In realitate, ceea ce este “contestat” este mai degraba organizarea procesului in jurul unui interviu anual de evaluare (sau chiar confundarea/substituirea intregului proces cu interviul), decat scopul sau final sau necesitatea acestuia.

Cat priveste *reformarea*, sunt certe tendintele:

- de deplasare catre feedback permanent, in locul unor intrevederi odata la 6-12 luni;
- de largire a grupului care ofera feedback de la managerul direct catre colegi, clienti etc.;
- de migrare a accentului de la obiective strict individuale, catre cele de echipa;
- de la obiective stabilite pentru o perioada relativ mare de timp (1 an), catre revizuirea dinamica a acestora;
- de crestere a transparentei obiectivelor fiecaruia, si lista ar putea continua.

Trebuie, insa, mentionat ca unele dintre aceste tendinte au nevoie a fi chibzuit adaptate nevoilor fiecarei organizatii.

In fine, MP nu este un proces “natural”, care se desfasoara de la sine (poate cu exceptia organizatiilor de talie foarte redusa, unde nici structurarea sa nu este foarte sofisticata).

**Este rolul HR-ului de a-l “pune in functiune” si de a asigura o “mentenanta” permanenta, care sa asigure realizarea scopului final.**

Nefiind un proces “natural”, nu pare surprinzator ca numai 94% dintre organizatiile respondente il opereaza.

Talia companiei pare a fi, dupa cum sugeram si mai sus, importanta: dintre 7 cele organizatii participante la studiu care nu au demarat inca acest proces, 4 au mai putin de 100 de angajati, una provine din sectorul bugetar, iar alta are un obiect de activitate asezat la limita dintre business si cultura.

**Scorul sau agregat** (3.10) il plaseaza in ultima treime a clasamentului proceselor de resurse, umane in functie de nivelul general de dezvoltare.

**Gradul de aliniere cu celelalte procese** (scor 3.17) il pozitioneaza in jurul mediei (3.15), dar in a doua parte a clasamentului.

**Pozitionarea strategica a MP** (scor 3.25) este usor sub medie (3.29), ceea ce ar trebui sa constituie un bun temei de reflectie.

MP este **unul dintre cele mai putin agile procese**, inregistrand un scor de doar 2.76, care il plaseaza pe penultimul loc intre procesele analizate, din aceasta perspectiva. Scorul reprezinta media a 4 intrebari ce vizeaza frecventa (de desfasurare a exercitiului, de stabilire a obiectivelor, de oferire de feedback si de revizuire si adaptare a procesului) si confirma abordarea mai apropiata de cea clasica de catre functiunea de resurse umane din Romania.

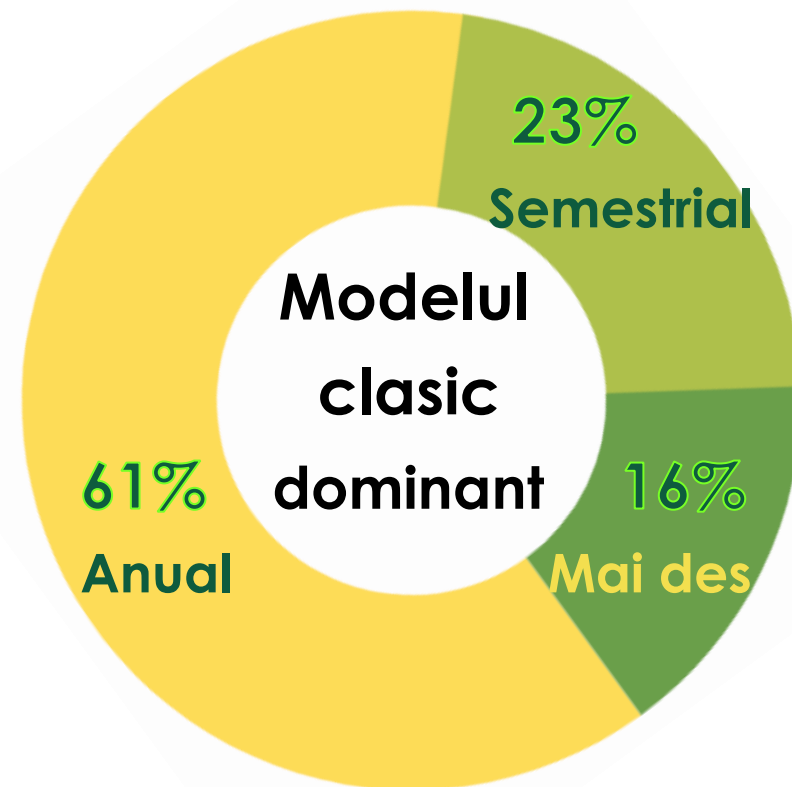
## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** al procesului este unul dintre cele mai reduse - 3.03, care îl poziționează doar pe locul 15 din 19 între procesele studiate și semnificativ sub media generală de 3.33. Acesta provine din practicile descrise în continuare.

**Eligibilitatea** (care sunt categoriile de angajați acoperite de proces) are un scor extrem de ridicat (4.76), explicat prin faptul că 89% dintre companiile care au acest proces în funcțiune îl aplică tuturor angajaților.

**Scopul principal al procesului** este înțeles în sensul său profund (îmbunătățirea performanței și dezvoltarea continuă a angajatului) de 6 din 10 (59%) dintre organizațiile respondente, în timp ce 41% se focalizează pe măsurare și recompensare. Scorul de 3.38 este unul mediu, dar, în mod cert este principalul aspect la care mai avem de lucrat în România. Dintre industriile cele mai avansate, se detașază BPO/Shared services (scor 4.27) și Telecom&ITC (scor 3.86).

**Frecvența exercitiului** este predominant anuală (61% dintre companii). 23% dintre respondenți au discuția de evaluare o dată la 6 luni, în timp ce doar 16% o fac trimestrial sau mai des. Majoritatea celor din urmă provin din Telecom&ITC și BPO/Shared services. Scorul acestui item este printre cele mai scăzute (2.09).



**Stabilirea obiectivelor de performanta** se face in 6 din 10 companii (58%) in mod traditional (o data pe an, de catre managerul direct). Ceilalti respondenti (48%) declara ca acest exercitiu are loc in mod dinamic si colaborativ. Industriile in care aceasta din urma practica este mai frecventa sunt Telecom&ITC,

**80% dintre organizatiile care au implementat acest proces stabilesc obiective la nivel individual, in timp ce numai 20% deplaseaza accentul catre echipa.**

Farma/sanatate, Vanzari/retail si BPO/Shared services. Scorul inregistrat per ansamblu este 2.90.

In ceea ce priveste **obiectele evaluarii**, 95% dintre respondenti acopera atat rezultatele, cat si procesul (competente, relatii, comportamente), scorul acestui item fiind cel mai ridicat (4.81).

**Frecventa de oferire a feedbackului**, un alt indicator al evolutiei procesului, atinge un scor mediu in apropierea medianei scalei de punctaj – 2.89, care reflecta relativul echilibru intre organizatiile in care feedbackul este oferit o data pe an de catre managerul direct (53%) si cele in care feedbackul este permanent (47%), fiind furnizat de toti cei cu care angajatul interactioneaza. Industriile care s-au adaptat cel mai rapid la noile tendinte sunt, din nou, Telecom&ITC, BPO/Shared services, dar si Furnizorii de servicii de resurse umane, agentiile media si de publicitate.

**Focalizarea obiectivelor de performanta** este, in mod evident, ramasa in paradigma clasica a stabilirii acestora la nivel individual.

Industriile care par sa valorizeze mai mult obiectivele de echipa sunt aceleasi ca si cele care au marit frecventa de furnizare a feedbackului: furnizorii de servicii de resurse umane, agentiile media si de publicitate, Telecom&ITC si BPO/Shared services.

### **Comunicarea transparenta a obiectivelor**

pare sa fie tendinta dominanta si in Romania: 56% dintre respondenti au optat pentru aceasta abordare, circuland in cadrul echipelor obiectivele de performanta ale celorlalti.

**Ratingul** este unul dintre cele mai contestate elemente ale procesului de MP. Practicile cele mai avansate la nivel global propun fie renuntarea la acesta, fie transformarea sa intr-un element optional.

In Romania, in mai mult de 4 din 5 (82%) dintre organizatiile participante, se considera ratingul un element obligatoriu al procesului, astfel incat scorul general de 1.72 nu poate surprinde.

**Digitalizarea procesului** pare a fi ramasa in urma. 58% dintre respondenti inca opereaza MP fara suport IT, in timp ce 42% folosesc mijloace online, utilizand eventual si apps-uri. Dintre industriile in care digitalizarea este pe val se detasaza Banci/asigurari (scor 5.00), BPO/Shared services (4.27), Vanzari/retail (4.00), Farma/sanatate (3.91) si Telecom&ITC (3.86), semnificativ peste scorul general de 3.30.

**Opinia decisiva** in evaluarea performantei apartine preponderent managerului direct (58% dintre companiile in care procesul functioneaza). Industriile care favorizeaza parerea mai multor contributory sunt, din nou, Telecom&ITC si BPO/Shared services.



# Concluzii

**Procesul de management al performantei prezinta, in linii generale, semnele unei ingrijoratoare ramaneri in urma.**

Aceasta concluzie este confirmata indiferent de perspectiva din care este privita. Toate scorurile - de dezvoltare, maturitate, pozitionare strategica, agilitate, dar mai ales de aliniere cu celelalte procese, cat si pozitionarea in ansamblul functiunii de resurse umane indica o stare, in cel mai bun caz, mediocra.

Desigur, in interiorul procesului si la nivelul intregului esantion de respondenti, lucrurile sunt nuanstate, si este, credem, util sa punem in lumina macar cateva dintre aceste nuante.

Metodologic, comparatia s-a facut prin scalarea fiecărei practici si fiecărui subproces pornind de la cele mai avansate practici la nivel global. Scorurile mai mici inregistrate la anumiti

itemi, indicand o preluare relativ redusa a noilor practici si tendinte, pot reflecta un nivel de maturitate mai redus, dar si o relevanta mai scazuta a noilor tendinte pentru specificul anumitor industrii sau companii.

Pe de alta parte,

- faptul ca 4 din 10 companii **par a nu constientiza scopul fundamental al procesului,**
- ca in mai mult de jumatate din esantion **feedbackul este oferit doar o data pe an,**
- ca doar 20% dintre companii **fixează obiective la nivel de echipa,** pastrand un puternic focus pe obiectivele individuale,
- ca aproape 60% dintre respondenti **nu folosesc niciun fel de mijloace digitale,**
- ca tot in 6 din 10 organizatii **opinia managerului direct continua sa fie decisiva** in stabilirea ratingului,
- si faptul ca **ratingul este inca obligatoriu** in mai mult de 80% dintre companiile participante care au procesul implementat,

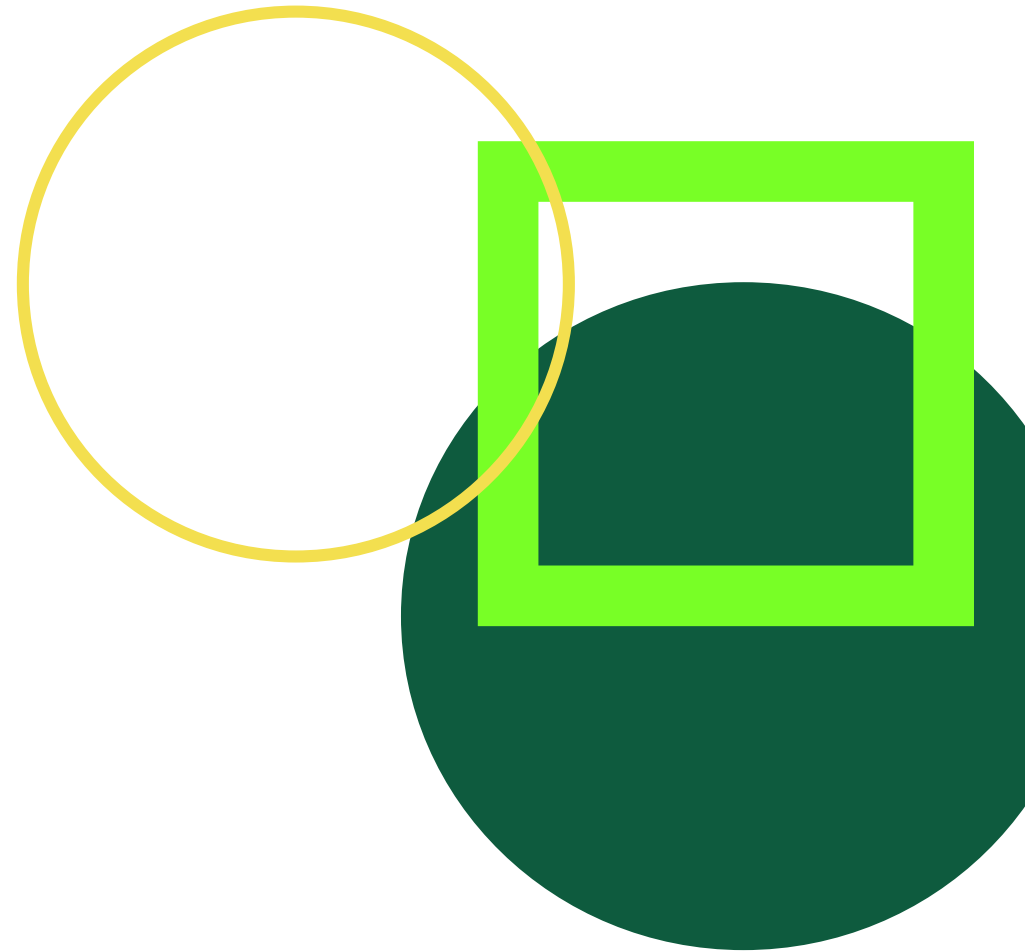
sunt tot atatea motive serioase de reflectie si, eventual, actiune.

Nu trebuie, insa, trecute cu vederea **semnele incurajatoare**:

- Poate cel mai puternic dintre acestea este ca in 9 din 10 companii care opereaza **procesul**, acesta **acopera toti angajatii**,
- **comunicarea transparenta** a obiectivelor la 56% dintre respondenti, si
- mai ales faptul ca 95% dintre participanti **iau in considerare atat rezultatele, cat si procesul**.

In ceea ce priveste nivelul de dezvoltare al procesului in diferitele industrii, fara indoiala ca cele de Telecom&ITC si BPO/Shared services conduc detasat plutonul.

**Pe scurt, un proces gestionat preponderent in mod traditional, cu semne vizibile de innoire, dar si cu indicii de cantonare intr-o zona de confort care trebuie sa dea de gandit.**



# 7.2.11 Succesiune

## (Succession planning-SP)

### Definitie

**Succesiunea** este procesul de identificare si dezvoltare a candidatilor pentru preluarea posturilor cheie din organizatie.

Daca initial procesul viza doar pozitile de top management, in prezent acesta tinde sa acopere toate posturile cheie dintr-o companie.

# Consideratii generale

**Sucesiunea** este un proces a carui necesitate incepe sa fie resimtita in momentul in care organizatia atinge o anumita talie si/sau un anumit nivel de dezvoltare si maturitate.

**Asa stand lucrurile, nu este surprinzator ca procesul este prezent in doar 75% dintre organizatiile respondente. Grupul celor care inca nu au implementat SP este dominat de companiile de talie mica si mijlocie.**

**Scorul agregat de dezvoltare** (3.48)

plaseaza SP in apropierea medianei clasamentului. Aceeasi pozitie si-o pastreaza si in ceea ce priveste **scorul de maturitate** (3.38) si cel de **agilitate** (tot 3.38).

In schimb, dupa **criteriul pozitionarii strategice si al impactului in business** SP inregistreaza cel mai scazut scor (2.73) dintre toate procesele analizate. Numai 7% dintre respondenti considera ca, asa cum este gestionat in momentul de fata, procesul are un impact major asupra businessului.

Profilul dominant al acestui segment este: companii mari, multinationale, provenind in principal din Productia industrială si BPO/Shared Services. 1 din 4 companii (24%) considera impactul SP drept semnificativ, profilul acestora fiind asemanator cu cel al precedentului grup (dintre industrii se mai adauga Farma/Sanatate).

## Nivelul de maturitate

Asa cum am mentionat, **scorul de maturitate** a procesului este unul mediu - 3.38, plasand SP pe locul 11 intre cele 19 procese analizate. Este interesant de remarcat ca acest scor agregat,

calculat ca medie a unor subprocesse, excede semnificativ pe cel rezultat din intrebarea de sinteza asupra procesului (2.73). Cu alte cuvinte, organizatiile fac mai bine decat cred ca fac, in materie de succesiune.

Subprocesele luate in considerare sunt prezentate in continuare.

**Identificarea posturilor cheie** pe baza unui sistem de criterii prestabilit inregistreaza un scor de 3.47, deci usor peste medie. Doar 1 din 8 respondenti (12%), declara ca fac acest lucru sistematic. Profilul grupului este asemanator cu cel de mai sus: companii multinationale, provenind majoritar din Productia industrială, Banking/Asigurari si BPO/shared services. In 1 din 4 companii (39%) procesul de identificare are la baza criterii clare *in mare masura*, in timp ce in 1 din 8 organizatii (13% - preponderent companii de talie mica), acest lucru se intampla *in mica masura*.

**Identificarea candidatilor pentru fiecare post cheie** inregistreaza un scor (3.51) si un model foarte similar cu precedentul subproces. 1 din 8 companii (13%) declara ca acest exercitiu este facut sistematic, iar alte 39% *in mare masura*.

Profilul se mentine: companii de talie mare, de regula multinationale, provenind din Productia industrială, Farma/sanatate, Banking/asigurari si Telecom&ITC. Tot in 1 din 8 organizatii (13%) acest lucru se intampla *in mica masura*. In acest din urma caz profilul segmentului pare a fi provenienta din industriile care sunt mai putin bine reprezentate in esantion (educatie, agricultura, cercetare, administratie publica etc).

**Evaluarea nivelului de pregatire a candidatilor la succesiune** urmeaza, in linii generale, un model asemanator. Un scor de 3.31, cu 47% dintre respondentii care fac acest lucru *in mare masura* sau *total* provenind preponderent dintre multinationalele din Productia industrială, Farma/sanatate, Telecom&ITC si BPO/shared services.

In ceea ce priveste **proportia candidatilor care au un plan clar de dezvoltare** in vederea preluarii postului urmator, scorul este ceva mai modest: 3.11. Doar in 14% dintre companii fiecare candidat are un astfel de plan (multinationale din Productie industrială, Farma/sanatate, BPO/Shared services si

Banking/asigurari). In 1 din 4 organizatii doar “cativa” candidati beneficiaza de acest plan (in general companii de talie mica si mijlocie, cu capital romanesc, provenind din industriile minoritare in esantion), in timp ce in 1 din 10 (9%) nu exista aceasta practica (preponderent companii mici si mijlocii).

**Implicarea managementului** in implementarea planurilor individuale de dezvoltare pare o practica mai bine consolidata, dovada fiind scorul de 3.55. In 6 din 10 companii (58%) implicarea este consistenta sau *totala* (industriile cel mai bine reprezentate: Farma/sanatate, Productie industrială, BPO/shared services), in timp ce doar in 15% dintre organizatiile respondente implicarea se intampla *in mica masura* sau *deloc* (predominant companii mici si medii, cu capital romanesc, provenind din industriile minoritare in esantion).

**Monitorizarea progresului candidatilor** ramane unul din punctele de dezvoltat in continuare. Scorul de 3.26 se plaseaza sub media de maturitate. Doar 6% dintre respondenti declara ca fac acest exercitiu *in mod sistematic*, iar in 40% dintre cazuri monitorizarea are loc *in mare*

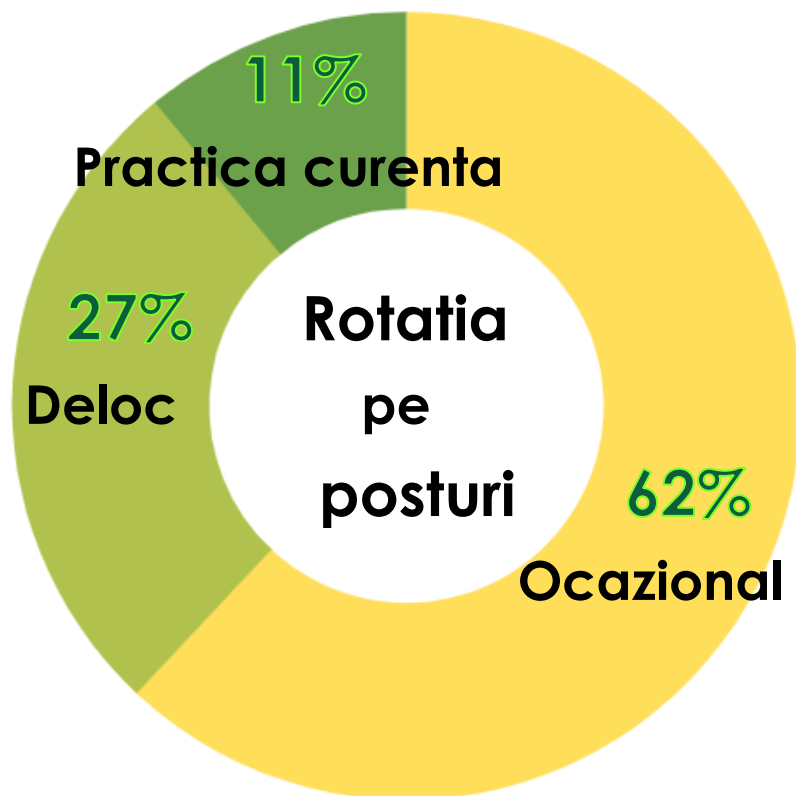
*masura* (Productie industrială, Farma/Sanatate, Telecom&ITC si Furnizori de servicii de resurse umane). In schimb, in 21% dintre organizatiile participante, acest lucru se intampla *in mica masura* sau *deloc*. Segmentul este dominat de industriile mai putin reprezentate in esantion.

## Practici

**Rotatia pe posturi, in scop preponderent de dezvoltare** nu pare a fi o practica foarte raspandita. Doar in 1 din 10 companii ea are loc cel putin *in mare masura* (in general firme de talie mare, provenind din Productie industrială si BPO/shared services. In 44% dintre companii aceasta practica este sporadica, iar in 1 din 4 (27%) este complet absenta. Doar pentru a oferi

o posibilitate de comparare cu alte subprocesse, media acestei practici ar fi<sup>8</sup> de 2.16.

## Putem mai mult?



Desigur, este un exercitiu care necesita o anumita talie a organizatiei, ca si de profilul industriei. Dar si care necesita o buna previzionare a pasilor de dezvoltare a succesorilor, ca si a dinamicii ocuparii anumitor posturi. Nu stim care dintre cele de mai sus este principalul motiv pentru care rotatia in scop de dezvoltare ramane mai degraba o exceptie. Dar sugeram comunitatii de HR sa reflecteze, poate un pic mai mult, la acest tip de exercitiu.

In schimb, **implicarea top managementului in etapele esentiale ale procesului** (identificarea posturilor cheie si a candidatilor, alaturi de evaluarea nivelului de pregatire a celor din urma) este o practica bine consolidata<sup>9</sup>. In 6 din 10 companii (58%) top managementul este un partener constant de-a lungul intregului proces. Segmentul este dominat de multinationale provenind preponderent din Productie industriala, Telecom&ITC, Farma/sanatate, BPO/shared services si Furnizori de servicii de resurse umane. In doar 4% dintre

<sup>1</sup> In general, am cautat sa evitam calcularea mediilor in cazul practicilor. Atunci cand am facut-o, a fost doar cu scop de ilustrare.

<sup>2</sup> Media acestei practici ar fi cea mai ridicata din intregul proces de succesiune: 4.18.

organizatiile respondent, top managementul nu este deloc implicat.

In fine, **viteza de reactie** a organizatiei **in ceea ce priveste analiza si revizia posturilor cheie si a candidatilor la succesiune** este moderata. Doar 8% dintre respondenti declara ca fac acest lucru *in timp real*. Cea mai raspandita practica este de a face acest exercitiu periodic (48%), tipica pentru companiile multinationale, in special din Productie industriala, Farma/sanatate, telecom&ITC si BPO/shared services. In 1 din 8 companii (7%), aceasta practica este complet absenta.

## Concluzii

**Daca luam in considerare scorurile inregistrate, procesul de SP pare a cunoaste un grad mediu de dezvoltare. Dar in spatele mediilor se ascund diferente semnificative.**

Constatam ca:

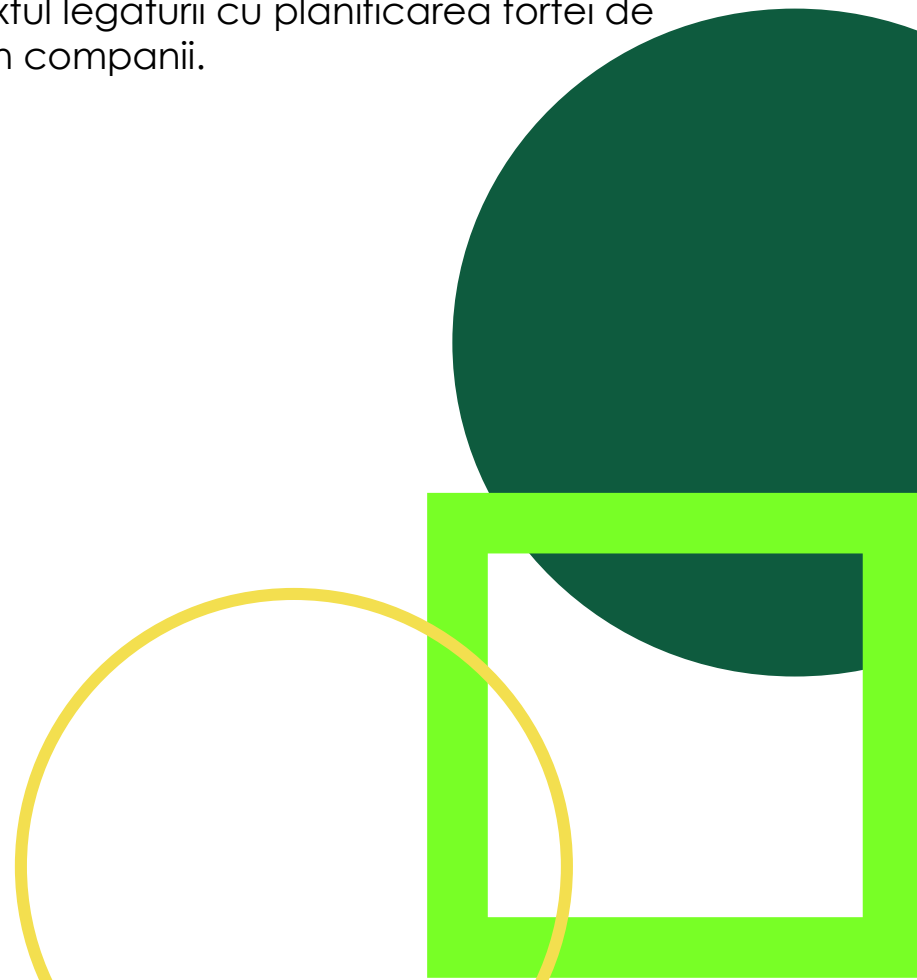
- Inainte de toate, este **procesul cel mai absent din peisajul functiunii de resurse umane** din Romania (25% dintre companiile respondente nu il opereaza). O explicatie o poate constitui talia companiei sau specificul industriei. Dar, cu siguranta, mai sunt si altele, poate mai putin obiective.
- **Analiza procesului confirma diferentele generate de specificul industriei.** Productia industriala, Farma/sanatate si BPO/shared services, si

intr-o mai mica masura, Telecom&ITC si Banking/asigurari sunt cele care conduc plutonul bunelor practici, probabil resimtind o nevoie mai puternica pentru acest proces. De asemenea, **companiile multinationale se numara printre cei care au un proces foarte bine structurat.** In acest caz, chiar daca unitatile lor operationale locale au o talie mai redusa, ele raman promotoare de bune practici.

- **Scorul de maturitate este unul mediu,** de 3.38, cu unele subprocese mai bine consolidate, vezi *Implicarea managementului* atat in implementarea planurilor individuale de dezvoltare, cat si in etapele esentiale ale procesului. Altele, cum sunt *Construirea planurilor de dezvoltare a candidatilor* (3.11) si *Monitorizarea progresului candidatilor* (3.26), se plaseaza sub media de maturitate si dezvoltare in continuare.

- Dintre practici, **Rotatia pe posturi, ca mijloc de dezvoltare, ramane si ea o posibila tema de reflectie.**

Pe scurt, succesiunea este un proces care, acolo unde este prezent, a atins un nivel mediu de dezvoltare. Dar, mai ales un proces care, in actuala criza de forta de munca, s-ar putea sa capete o insemnatate tot mai mare, in special in contextul legaturii cu planificarea fortei de munca in companii.

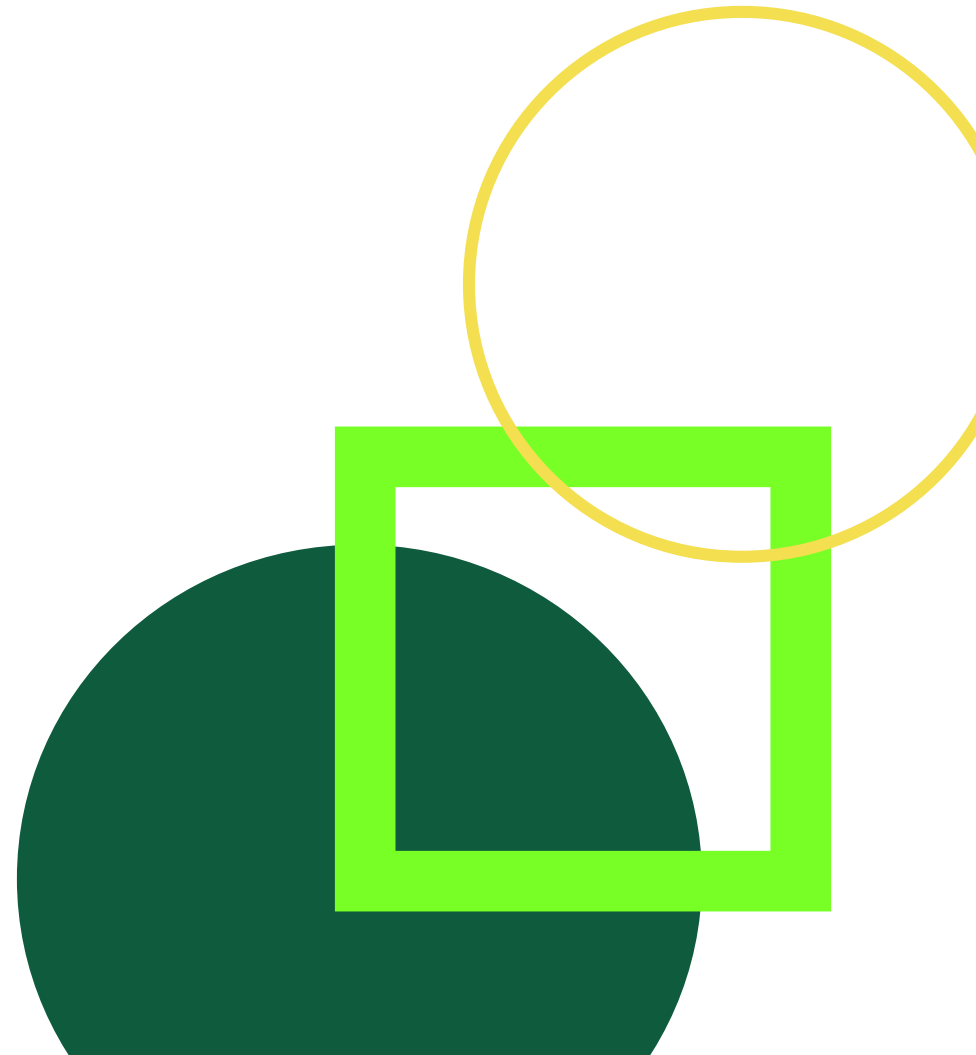


# 7.2.12 Gestiunea carierei

## (Career management - CM)

### Definitie

**Gestiunea carierei** este procesul prin care **organizatia asista si acompaniaza angajatul in definirea si realizarea unor obiective de cariera validate**. Aceasta inseamna definirea si agrearea obiectivelor, oferirea de oportunitati de dezvoltare care sa-l conduca in directia dorita, monitorizarea progresului si suport in depasirea eventualelor dificultati si obstacole.



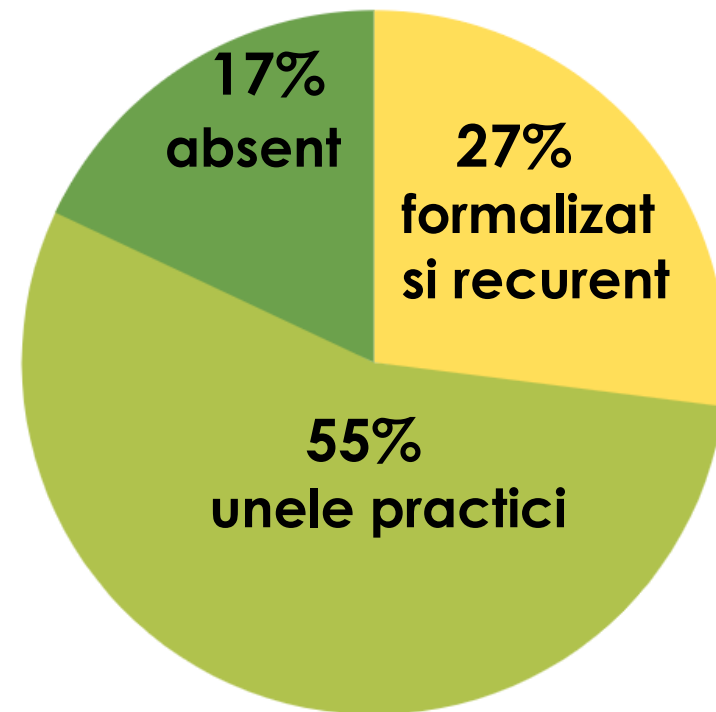
## Consideratii generale

La fel ca Succesiunea, CM este inca un proces in dezvoltare in Romania. Nu toate companiile par sa fi vazut valoarea adaugata a CM, din moment ce in 1 din 5 companii (18%) acest proces este absent.

### Scorul agregat de dezvoltare (3.55)

plaseaza CM usor deasupra medianei clasamentului (locul 7 din 19) si a mediei tuturor proceselor (3.42).

O pozitie ceva mai buna inregistreaza in ceea ce priveste **scorul de maturitate** (3.56 – locul 5 din 19).



Putem mai bine?

**Alinierea cu celelalte procese de resurse umane** este printre cele mai ridicate, scorul de 3.55 plasandu-l pe locul 3.

In schimb, dupa **criteriul pozitionarii strategice si al impactului in business** CM inregistreaza unul dintre cele mai scazute scoruri (2.83) dintre toate procesele analizate.

Numai 10% dintre respondenti considera ca, asa cum este gestionat in momentul de fata, procesul are un impact major asupra businessului (majoritatea provenind din Productia industriala si BPO/shared services), in timp ce alte 18% considera impactul CM drept "semnificativ".

## Nivelul de maturitate

Asa cum am mentionat, **scorul de maturitate** a procesului este unul peste medie - 3.56.

Este interesant de remarcat, ca si in cazul Succesiunii, ca acest scor agregat, calculat ca medie a unor subproces, il excede semnificativ pe cel rezultat din intrebarea de sinteza asupra procesului (2.83). Adica procesul pare mai bine dezvoltat decat sunt, in general, tentati sa-l considere respondentii. Subprocesele luate in considerare sunt prezentate in continuare.

**Mixul dintre pozitia candidatului si implicarea organizatiei cheie** inregistreaza un scor de 3.42. 1 din 4 companii ofera candidatului rolul de initiator al propriului traseu de cariera, oferindu-i permanent sprijin. Acestea provin, in mare parte, din Productie industriala, Telecom&ITC, BPO/shared services si Furnizorii de servicii de resurse umane. In alte 28%, compania valideaza obiectivele candidatului si preia, din acest moment, rolul de leader. Doar 6% dintre

respondenti iau nota de interesele candidatului, dar fara a intreprinde nimic deosebit pentru a-l sustine.

### **Oportunitatile de cariera oferite de companie**

au un scor foarte modest: 2.69. Doar 1 din 12 companii oferă “o paletă largă de oportunități de carieră, care pot fi valorificate de oricine are potențialul și determinarea necesara”. In cele mai multe (34%), oportunitatile de cariera sunt, mai degraba, limitate.

In schimb **eligibilitatea** inregistreaza unul dintre cele mai ridicate scoruri din intregul studiu: 4.56. 3 din 4 companii (73%) declara ca “orice angajat care are un anumit potential confirmat este eligibil” pentru proces, ceea ce pare impresionant.

**Eligibilitatea trebuie, insa, coroborata cu oportunitatile de cariera relativ limitate pe care le ofera majoritatea respondentilor.**

Pe ansamblu, o medie de maturitate provenita din trei subprocese cu nivele de dezvoltare foarte diferite

## **Practici**

Vom analiza “in oglinda” primele doua practici legate de CM, respectiv **rolul HR-ului** si **cel al managerilor directi**. Am propus zece activitati, de la proiectarea procesului, pana la monitorizarea si ajustarea acestuia pentru fiecare candidat in parte. Nu avem spatiul pentru a intra intr-o analiza de detaliu (s-ar putea scrie un intreg capitol numai pe acest subiect!), dar vom pune in lumina cateva aspecte semnificative.

Pe ansamblu, managerii directi au un rol mai pregnant decat profesionistii din HR. Scorul

general<sup>10</sup> al celor dintai este semnificativ mai mare: 3.74 fata de 3.26. Este un fapt si vom evita sa-l clasam intre practici bune sau indoielnice.

**In 9 din cele 10 activitati leadershipul apartine managerilor directi (scoruri superioare).**

Acest lucru apare ca firesc in actiuni cum sunt:

- *crearea de experiente de dezvoltare adecvate fiecarui pas de cariera,*
- *acompanierea candidatului de-a lungul pasilor de cariera sau*
- *monitorizarea procesului pentru fiecare candidat.*

Dar el devine discutabil in ceea ce priveste:

- *identificarea si validarea nevoilor de dezvoltare (mai ales pe termen mediu si lung),*

<sup>10</sup> In general am cautat sa evitam calculare mediilor in cazul practicilor. Atunci cand am facut-o, a fost doar cu scop de ilustrare.

- *identificarea si validarea potentialului candidatilor (ar fi de presupus ca aceasta este o competenta profesionala specifica HR),*
- *elaborarea planurilor de cariera (care exced un singur post, cel in care managerul direct gestioneaza procesul),*

si devine ingrijorator in cazul:

- *proiectarii procesului de CM (atribut tipic al HR),*
- *stabilirii pozitiei tinta pentru fiecare candidat sau*
- *definirii traseelor de cariera pentru pozitiiile cheie.*

**Singura activitate in care HR-ul isi pastreaza, in mod firesc, rolul de leader ramane asigurarea flexibilitatii procesului.**

În ceea ce privește **directiile posibile de evoluție a carierei**, mai mult de 8 din 10 respondenți (82%) sunt foarte apropiați de modelul “up or out”, ceea ce confirmă oferta limitată de oportunități.

O singură companie declară că *“în timp, cariera poate merge în orice direcție, în funcție de evoluția candidatului și nevoile companiei”*, ceea ce reprezintă o tendință la nivelul organizațiilor cele mai avansate.

## Concluzii

**Procesul de CM se afla într-un stadiu de dezvoltare foarte similar cu pandantul său, Succesiunea: un număr important de companii au întârziat să îl adopte; mediile par să indice atingerea unui nivel rezonabil, dar în spatele lor stau diferențe semnificative.**

Analiza detaliată a procesului ne arată ca:

- Deși scorul agregat de dezvoltare (3.55) plasează CM ușor deasupra medianei clasamentului, iar alinierea cu celelalte procese de resurse umane are unul dintre cele mai înalte scoruri (3.55), **CM nu este încă perceput ca un proces strategic**,

care sa adauge valoare businessului, in 18% dintre companiile respondente fiind absent.

- **Scorul de maturitate este ridicat**, peste medie - 3.56. Doua dintre cele 3 subprocese au un scor ridicat, dar privind cele 3 scoruri in corelatie, **constatam ca subprocesul cu scor mic (2.69), Oportunitatile de cariera, poate invalida concluzia acestui scor.**
- In conditiile unei oferte limitate de oportunitati in cele mai multe companii, **eligibilitatea** larga, declarata de majoritate, **ramane adesea doar un exercitiu formal.** Si nu mai apare surprinzator ca modelul de cariera predominant ramane cel "up or out".

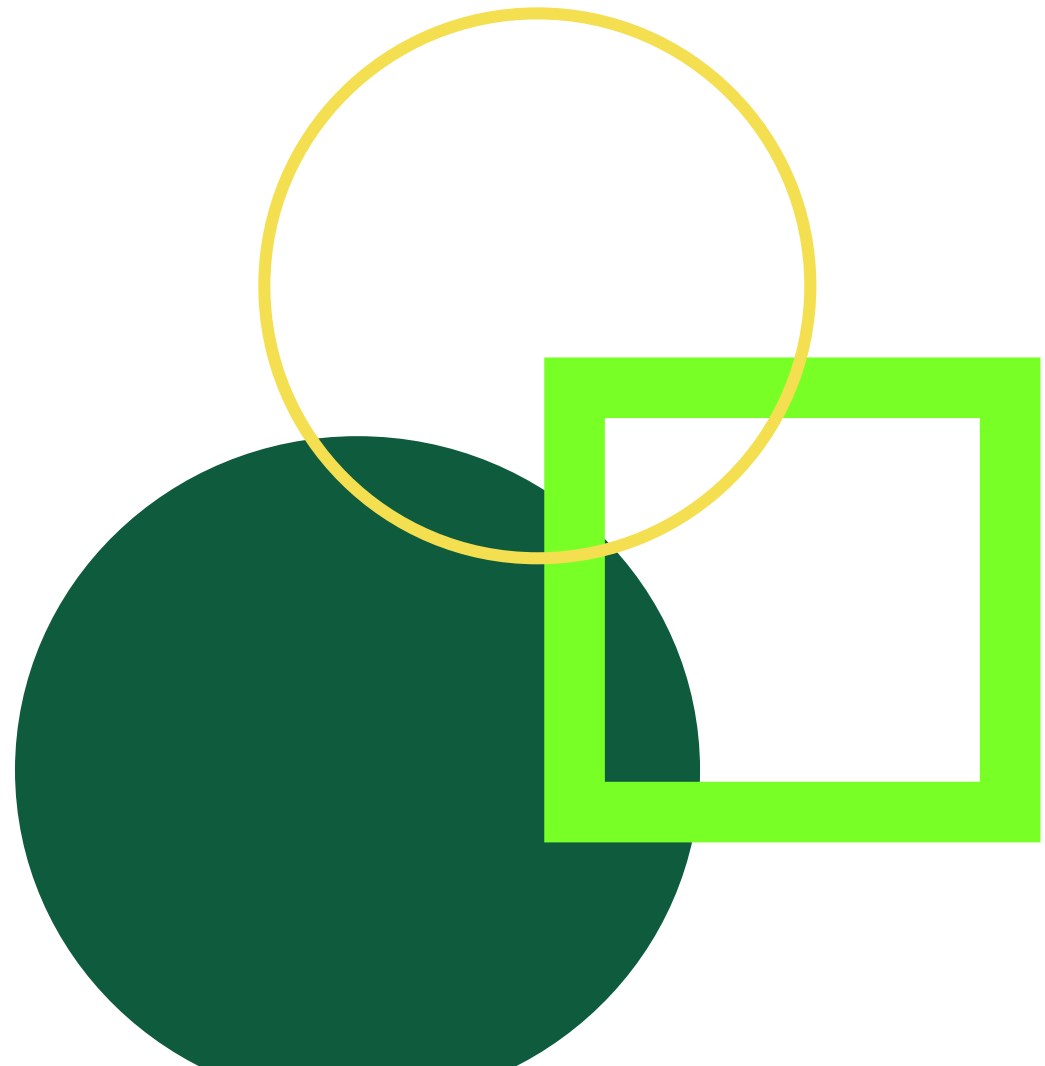
- **Nivelul de transparenta a procesului este, de asemenea, modest.**
- **Profesionistii de resurse umane ezita inca sa isi asume rolul de leader al procesului** si responsabilitatile care decurg de aici. Managerii directi par sa suplineasca acest gol, dar nu neaparat in favoarea calitatii procesului.
- **Instrumentele de gestionare a procesului lasa inca mult loc de imbunatatire si diversificare.**

Pe scurt, CM ramane un proces la care mai avem mult de lucru.

# 7.2.13 Managementul talentelor (MT)

## Definitie

MT este procesul de gestiune (atrageră, identificare, dezvoltare, motivare, retenție) a talentelor, cu scopul ca acestea să-și atingă cât mai repede potențialul estimat în cadrul organizației și să performeze în linie cu acesta.



# Consideratii generale

**MT este un proces dezvoltat conceptual si structurat relativ recent.**

Primele mentiuni apar la sfarsitul anilor '90 ai secolului trecut, iar formalizarea sa ia avant la inceputul anilor 2000. Trebuie mentionat ca **nu este vorba de un proces singular ci, mai degraba, de un set de procese integrate intr-o strategie subsumata unui scop comun: cresterea accelerata a performantei celor considerati "talente" de catre organizatie.**

Ajungi la acest punct, trebuie spus ca definirea "talentului" ramane, dupa mai bine de doua decenii, un subiect inca deschis<sup>11</sup>. Nu este locul sa plonjam in aceast delicat subiect. Ceea ce

<sup>11</sup> O lectura edificatoare poate fi: Gallardo, E.G; Dries, N.; Gonzales-Cruz, T.F. - What is the meaning of "talent" in the world of work?, Human Resource Management Review 23/2013.

ramane, probabil, cel mai important este ca fiecare organizatie sa-si defineasca talentele in concordanta cu propriile nevoi.

Din punct de vedere al **nivelului de adoptie**, MT se numara printre procesele cu rata ce mai mica de implementare: doar 83% dintre respondenti il opereaza deja.

**Scorul agregat de dezvoltare** a procesului (3.35) il plaseaza in ultima treime a clasamentului si usor sub media generala (3.37).

In schimb, **agilitatea** MT (scor 3.50), se numara printre cele mai inalte, comparativ cu celelalte procese, fara a ajunge insa la nivelul mediei generale.

Din punct de vedere al **alinierii**, MT are un scor de 3.49, semnificativ peste media de 3.16, care il plaseaza printre procesele cel mai bine interfatate cu celelalte. Este, cumva firesc, din

moment ce MT insusi consta intr-un set de procese interconectate.

In fine, din perspectiva **pozitionarii strategice**, scorul de 3.10 il situeaza pe locul 9 din 11 procese analizate. Doar 4 din 10 respondenti (41%) afirma ca impactul MT asupra businessului este semnificativ sau major. Sunt aceleasi companii in care procesul este formalizat si recurent.

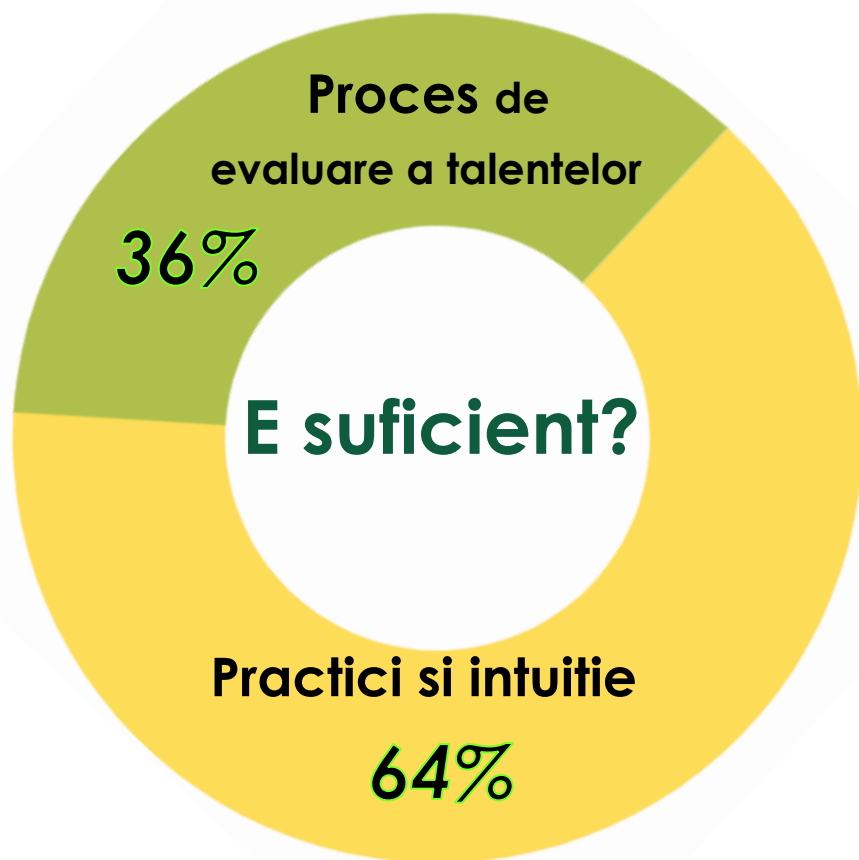
## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** al MT este 3.33, pozitionandu-l in vecinatatea mediei (3.34), dar in ultima treime a clasamentului. Este interesant de remarcat ca respondentii tind sa supraevalueze usor nivelul de maturitate al MT, atunci cand sunt rugati sa-l evalueze global. Intrebarea de sinteza asupra acestui punct a avut un scor de 3.52.

Subprocesele luate in considerare sunt prezentate in continuare.

**Definirea categoriilor de talente** inregistreaza un scor relativ redus (3.06). Numai 1 din 4 companii (27%) au categoriile de talente clar si complet (pe toate nivelurile ierarhice si familiile de posturi) definite, in linie cu specificul companiei. Acest segment este dominat de corporatii provenind majoritar din Productia industrială, Telecom&ITC, BPO/shared services si Farma/sanatate. In proportii relativ egale, in jur de 20%, organizatiile isi definesc talentele cu accent pe posturile operationale (20%) sau manageriale (18%), sau au criterii foarte generale de definire a acestora (21%).

**Evaluarea talentelor** are un scor foarte apropiat – 3.07. Doar 1 din 8 companii (13%) au un proces consistent de evaluare a talentelor, adaptat fiecărei categorii. Majoritatea covarsitoare a acestora sunt companii multinationale, cele mai multe provenind din Productia industrială.



**Procesul de reconfirmare a talentelor** are un scor ceva mai ridicat (3.47), mai mult de jumătate dintre respondenti (51%) declarand ca acest exercitiu este recurent si gestionat in functie de specificul fiecărei categorii de talente.

In ceea ce priveste **planurile individuale de dezvoltare a talentelor**, scorul este asemanator (3.54), pastrandu-se proportia (52%) de companii care nu numai ca folosesc acest instrument, dar monitorizeaza progresul si iau masurile de ajustare necesare.

## Practici

**Implicarea top managementului in proces** este practica pe care am analizat-o in cazul MT.

Scorul<sup>12</sup> acesteia este unul foarte ridicat: 4.01. Sunt doua criterii majore la care putem apela pentru a intelege impactul acestei practici. In primul rand, colaborarea sau iesirea din propria “ograda” – masura in care toti membrii echipei de top management cunosc toate (sau cel putin majoritatea) talentelor din companie. Este un bun prilej de a putea compara in cunostinta de cauza talente care au, nu o data, caracteristici foarte diferite. In al doilea rand, frecventa cu care acestia sunt chemati sa-si spuna parerea, etapele in care intervin.

Aproape jumatate dintre respondenti (46%) afirma ca top managementul este un partener permanent de-a lungul intregului proces, in timp ce alte 21% spun ca acest segment se pronunta asupra tuturor talentelor din companie. Insa, in aproximativ o treime dintre companiile respondente (29%), sunt informati sau consultati numai in legatura cu talentele din propriul perimetru. In acest caz, nu numai transparenta procesului, dar si valoarea adaugata a top managementului se reduce simtitor.

---

<sup>12</sup> Asa cum am mentionat anterior, in cazul anumitor practici calcularea scorului este posibila.

## Concluzii

**In ansamblu, MT apare ca un proces care are de recuperat semnificativ. Faptul ca inca aproape 1 din 5 companii nu l-au adoptat, scorurile modeste inregistrate dupa toate criteriile (poate cu exceptia celui de agilitate), nivelul la care fiecare organizatie isi defineste, evalueaza si reconfirma talentele, sunt tot atatea indicii ca procesul se afla mai degraba intr-o faza incipienta de dezvoltare in tara noastra.**

Constatam astfel ca:

- **Rata de adoptie**, respectiv **implementare**, este **printre cele mai mici** (83%),

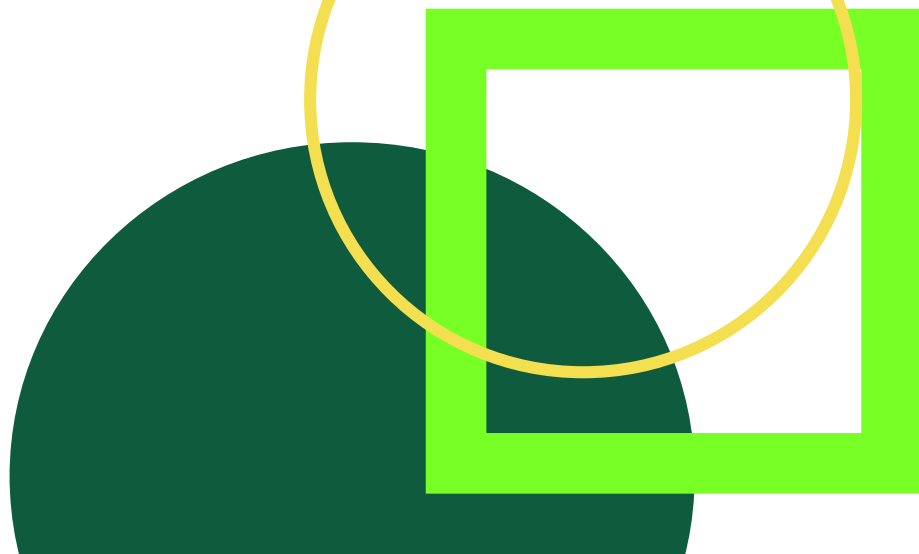
- **Scorul agregat de dezvoltare** a procesului (3.35) îl plasează în **ultima treime a clasamentului** și ușor sub media generală (3.37).
- **Alinierea cu celelalte procese are un scor bun** (3.49), semnificativ peste medie, este explicabil în principal prin specificul MT de set de procese interconectate,
- **Poziționarea strategică pe locul 9 din 11** poate indica fie o înțelegere limitată a impactului pe care MT îl poate avea asupra rezultatelor de business, fie includerea doar a unor subprocesuri în definiția MT dată de anumite companii,
- **Scorul de maturitate** al MT este 3.33, în **ultima treime a clasamentului**.

Purtatoarele bunelor practici sunt, în covârșitoare majoritate, companiile multinationale. Industriile care caută să se alinieze

practicilor celor mai avansate sunt Producția industrială, Telecom&ITC, Farmă/sănătate și BPO/shared services.

Pe scurt, un proces încă nemetabolizat de funcționarea de resurse umane din țara noastră. Deși conștientizarea este prezentă, la implementare mai este încă mult de lucru.

MT nu este o modă (cum ar putea părea după frecvența cu care apare în evenimente publice), nu este un clișeu (cum ne-ar putea indica frecvența cu care este – propriu sau impropriu – utilizat), este o necesitate și un element de diferențiere. Nu este un proces comod de implementat, dar eforturile sunt cu prisosință răsplătite.



# 7.2.14 Brandul de angajator (Employer branding - EB)

## Definitie

EB este **procesul prin care o organizatie se promoveaza ca angajator preferat** (employer of choice) **catre grupurile-tinta de candidati pe care intentioneaza sa-i angajeze.**

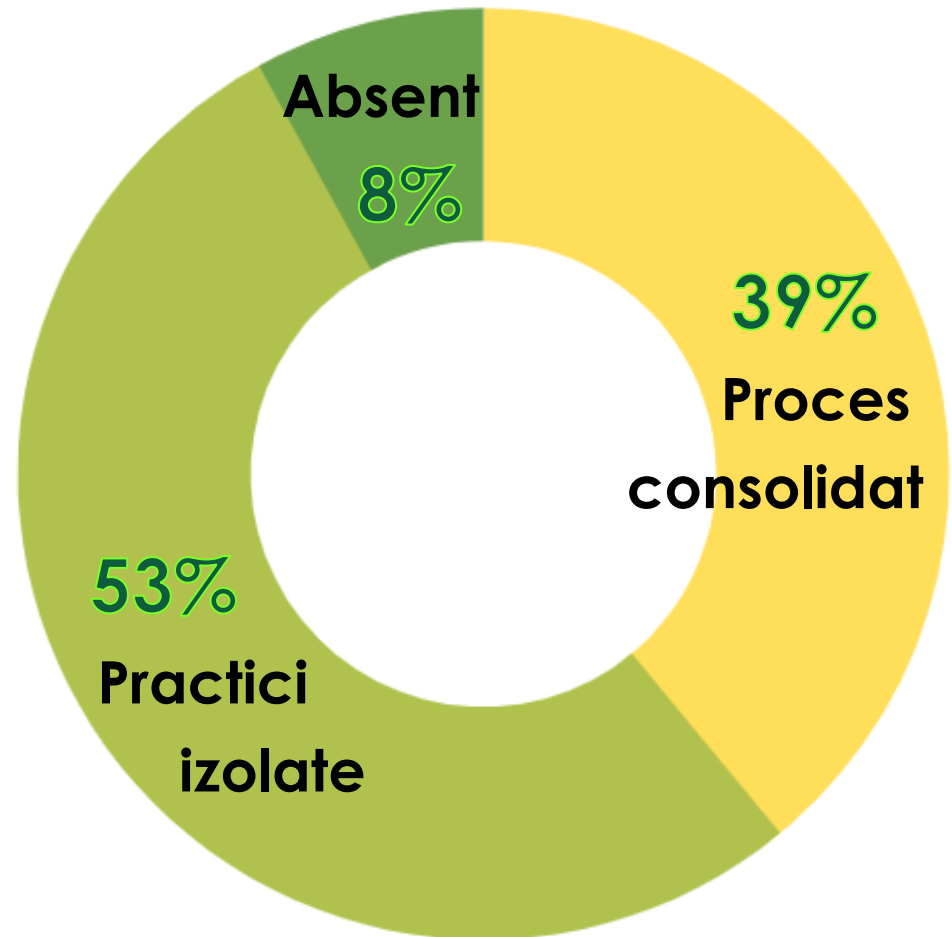
Cu alte cuvinte, brandul EB cuprinde tot ceea ce diferentiaza un angajator in piata, incluzand atat perceptia pietei asupra organizatiei, cat si propunerea de valoare pentru angajati (employee value proposition - EVP).

## Consideratii generale

EB este un proces de data relativ recenta, fiind lansat la inceputul ultimului deceniu al secolului trecut si conceptualizat la jumatatea anilor '90. De atunci a cunoscut o dinamica foarte accentuata, devenind parte integranta a strategiilor de resurse umane si o practica larg raspandita la nivel global.

In Romania este un proces implementat de 92% dintre respondenti, ceea ce reprezinta un procent incurajator.

**Aria larga de acoperire nu compenseaza, insa, calitatea procesului. EB apare ca unul dintre procesele aflate intr-o etapa timpurie de dezvoltare, inregistrand scoruri modeste la toate criteriile.**



### Acceleram?

Astfel, **scorul agregat de dezvoltare** este cel mai scazut (2.57) dintre toate procesele analizate.

**Agilitatea** EB are un scor de 2.89, care il pozitioneaza un ultima cuartila a clasamentului.

Intr-un registru similar se situeaza si **scorul de aliniere cu celelalte procese** de resurse umane - 3.13, care il plaseaza in aceeaasi zona.

In fine, din punct de vedere al **pozitionarii strategice**, lucrurile stau ceva mai bine, EB marcand mediana clasamentului, cu un scor de 3.19, aflat, totusi, sub media acestui criteriu (3.32).

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** este identic cu cel agregat de dezvoltare – 2.57, fiind al doilea cel mai scazut dintre toate procesele analizate. Este interesant de punctat faptul ca, atunci cand sunt intrebati la modul generic despre acest proces, respondentii tind sa supraevalueze maturitatea acestuia. Comparand scorul de 3.19 (intrebarea de sinteza), cu media elementelor (2.57) acest lucru apare ca evident. Este o potentiala capcana la care avem a ne gandi pe mai departe.

Scorul de maturitate reprezinta media a trei criterii si a subprocesului de comunicare a brandului de angajator, descrise in continuare.

**Mixul elementelor utilizate in constructia brandului de agajator** este primul criteriu analizat. Scorul acestui criteriu este unul foarte modest: 2.28. Am sugerat in intrebare 9 elemente, ultimul fiind “deschis” – altele. In medie, companiile folosesc jumătate dintre acestea. Doar 1 din 8 companii (12%) utilizeaza

mai mult de 6 elemente si niciuna nu le adreseaza pe toate. Cele mai multe dintre acestea provin din Productia industrială, iar majoritatea sunt companii de talie mare (peste 500 de angajati).

### **Nivelul de implicare a actorilor cheie in definirea strategiei de brand de angajator**

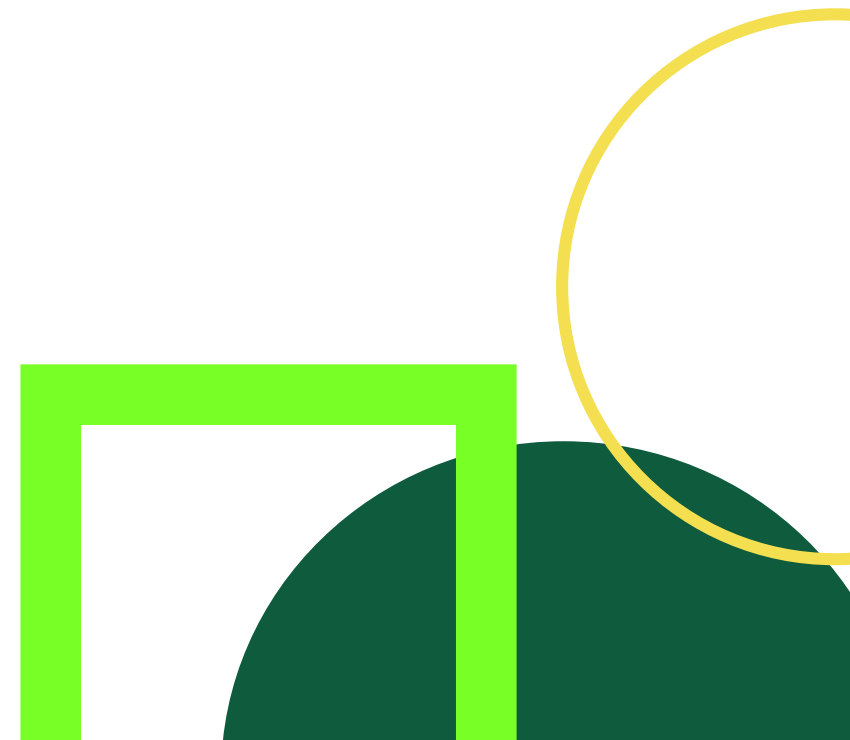
este cel de-al doilea criteriu luat in considerare. Scorul sau este inca si mai redus – 1.84. In medie, dintre cele 8 grupuri de stakeholderi propuse in chestionar, numai 3 iau parte la proces. 1 din 4 companii implica cel putin 6 grupuri, acest segment fiind dominat de corporatiile provenind din Productia industrială si BPO/shared services.

### **Propunerea de valoare pentru angajati**

**(EVP)** este al treilea criteriu analizat. Scorul acestuia este unul mediu (3.04), reflectand o distributie a raspunsurilor in vecinatatea unei curbe Gauss perfecte. Grupul promotorilor bunelor practici este dominat de Telecom&ITC, in timp ce la celalalt capat al continuumului se afla companiile de talie mica si mijlocie.

In fine, **comunicarea brandului de angajator** este ultimul subproces considerat.

Cu o medie de 3.13 acesta pare cel mai avansat dintre elementele de maturitate a procesului. Doar 1 din 5 companii (22%) sustin ca practica o comunicare diferentiata, segmentand EVP si utilizand canalele cele mai adecvate pentru fiecare grup in parte. Aceste companii sunt preponderent corporatii provenind din BPO/shared services si Telecom&ITC, adica din industriile care au de facut fata unei competitii foarte accentuate. La polul opus, cu mesaje mai degraba conjuncturale si fara o strategie clara de comunicare, predomina companiile de talie mica si mijlocie.



## Practici

In materie de practici, doua au fost cele analizate in cadrul acestui proces.

Prima se refera la **informatiile folosite pentru definirea brandului de angajator**. Dintre acestea se detaseaza: *valorile companiei*, pe care se bazeaza 87% dintre respondenti. Urmeaza *opiniile si perceptiile angajatilor*, cu 78% si *obiectivele companiei*, cu 75%. *Bunele practici ale altor companii* inspira 56% dintre respondenti. In schimb *opiniile si perceptiile grupurilor-tinta* sunt luate in calcul de numai 45% dinre companii. Procente apropiate au si *analizele pietei muncii* (43%) si *studiile de piata* (35%). Numai 25% dintre respondenti utilizeaza competentele unor *firme specializate*, majoritatea acestora provenind din Productia industrială si Farma/sanatate.

Cea de-a doua analizeaza **paleta participantilor la proces**. Cel mai frecvent (80%), Liderul functiunii de resurse umane este prezent in acest exercitiu. Este firesc, dar

ramane intrebarea cum de acesta absenteza in 1 din 5 companii? In 1 din 6 cazuri, acesta este substituit de un alt membru al echipei de HR, dar, cu toate acestea, avem circa un sfert dintre organizatiile respondente in care functiunea nu participa in niciun fel la proces!

CEO (57%), top managementul (53%) si alti membrii ai departamentului de resurse umane (50%) au rate de participare relativ apropiate. Interesant de remarcat ca numai 1 din 5 (19%) companii angajeaza in proces si middle managementul si numai circa o treime (32%) colecteaza opiniile unor grupuri reprezentative de angajati. Aceasta din urma pare sa fie o practica mai raspandita in corporatiile provenind, in principal, din Productia industrială. In fine, numai 1 din 8 (13%) companii apeleaza la expertiza companiilor de consultanta in domeniu.

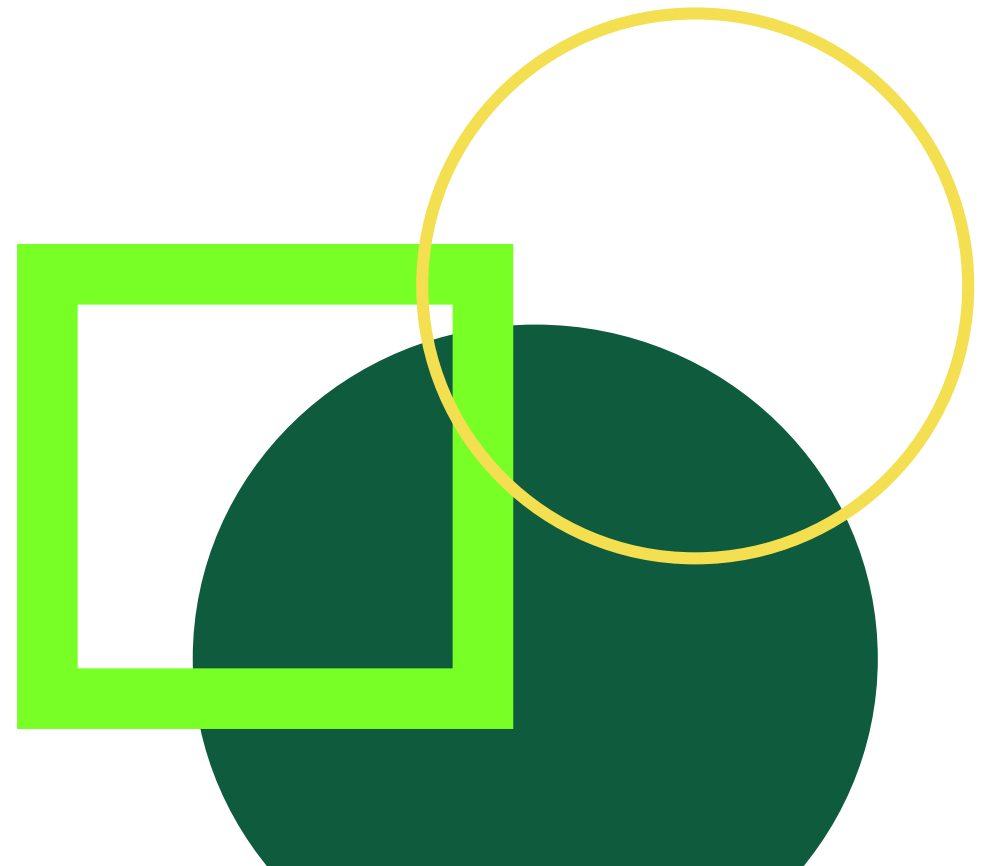
# Concluzii

In Romania EB este, in mod cert, un proces aflat inca intr-o faza incipienta de dezvoltare, in pofida faptului ca mai bine de 9 din 10 companii declara ca fac eforturi in acest sens.

Constatam ca:

- Toate scorurile il plaseaza in urma celorlalte procese de resurse umane. Astfel, procesul inregistreaza un **scor agregat de dezvoltare** de 2.57 (cel mai scazut scor), **nivelul de agilitate** este de 2.89 (ultima cuartila a clasamentului), **scorul de aliniere** este usor mai crescut, 3.13, dar in aceeaasi zona, iar **pozitionarea strategica** este 3.19.
- Discrepanta mare intre scorul de maturitate, calculat ca medie a subproceselor – 2.57, si scorul care masoara perceptia asupra maturitatii in general – 3.19, ceea ce indica faptul ca **HR-ul il percepe ca fiind mai avansat decat se dovedeste la o analiza mai profunda.**

**Toate criteriile, subprocesele si practicile investigate au nevoie de o rapida reconsiderare. Ar putea fi sau deveni una dintre prioritatile comunitatii profesionistilor de resurse umane din tara noastra.**



# 7.2.15 Employees` engagement(EE)

## Definitie

EE este procesul care are ca scop generarea si mentinerea entuziasmului si pasiunii angajatilor cu munca pe care o fac, si – pe cale de consecinta - atitudinea pozitiva si proactiva a acestora in relatie cu organizatia si cu valorile acesteia.

Este adesea folosit ca termen intersanjabil cu “employee experience” sau “employee satisfaction”, desi fiecare dintre acestea are un continut si inteles diferit.

## Consideratii generale

La fel ca managementul talentelor sau brandul de angajator, este un proces aparut relativ recent, fiind mentionat pentru prima oara la inceputul anilor '90 si dezvoltat cu precadere incepand cu anii 2000.

**Ar mai trebui mentionat ca EE este, in esenta, mai degraba o stare decat un proces. Este starea angajatilor care valorizeaza in cel mai inalt grad experienta de munca dintr-o anume organizatie, care adera in mod autentic la valorile acesteia si care devin “ambasadori” sau “promoteri” ai respectivei organizatii.**

Procesul de resurse umane denumit tot EE are ca finalitate generarea acestei stari. Probabil o denumire mai corecta a procesului ar fi Managementul/ gestiunea/ generarea/ obtinerea EE.

Din punct de vedere al **scorului agregat de dezvoltare**, EE se numara printre procesele de resurse umane cele mai avansate din Romania, inregistrand un scor de 3.96, cu care ocupa locul al doilea in top.

**Rata de adoptie** este de 94%, ceea ce pentru un proces relativ nou este incurajator. Explicatia ar putea veni de la criza de forta de munca actuala si de la eforturile de retentie pe care majoritatea organizatiilor sunt nevoite sa le faca.

**Scorul de agilitate** este, de asemenea, printre cele mai ridicate (3.67) si il plaseaza pe locul al patrulea, semnificativ peste media generala de agilitate.

In fine, si din perspectiva **pozitionarii strategice** EE se numara printre procesele de top, ocupand locul al treilea cu un scor de 3.65.

## Nivelul de maturitate

Si **din punct de vedere al maturitatii** EE, cu un scor de 3.95, se pozitioneaza printre procesele cele mai avansate, respectiv pe locul al treilea.

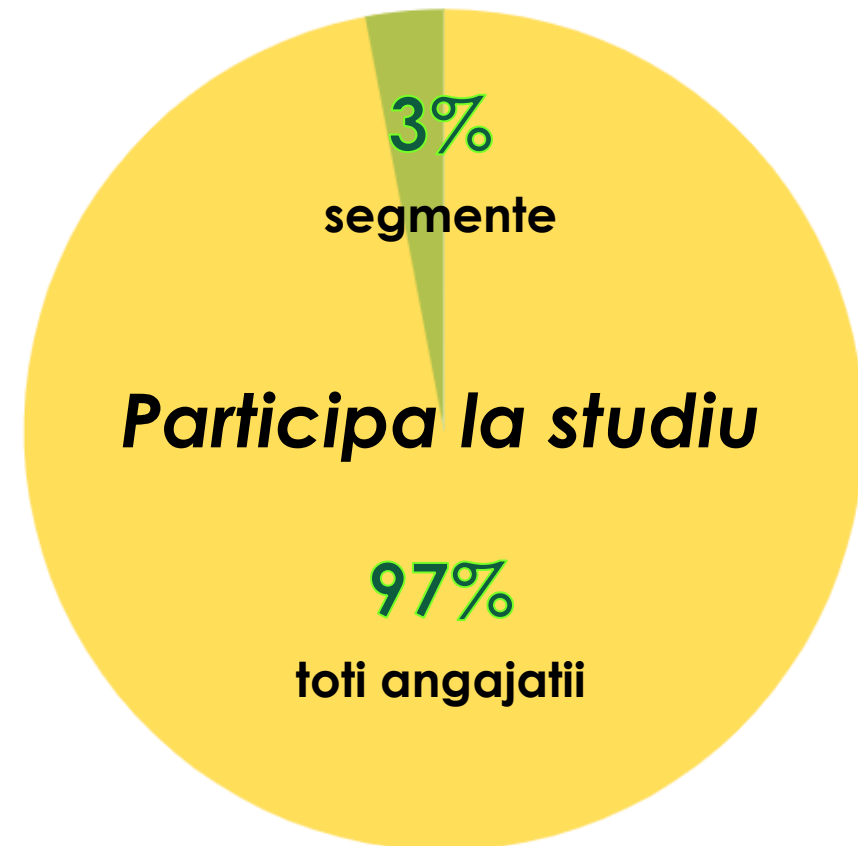
Intrucat instrumentul cel mai utilizat pentru masurarea nivelului de engagement este **studiul de climat organizational/ engagement** (a se vedea paragraful *Practici* de mai jos), scorul de maturitate a fost calculat preponderent pe baza criteriilor si practicilor legate de acest proces.

**Frecventa de organizare a studiilor de climat/ engagement** are un scor foarte ridicat (4.25). Circa doua treimi dintre companiile respondente fac acest exercitiu anual, iar restul la 2-3 ani.

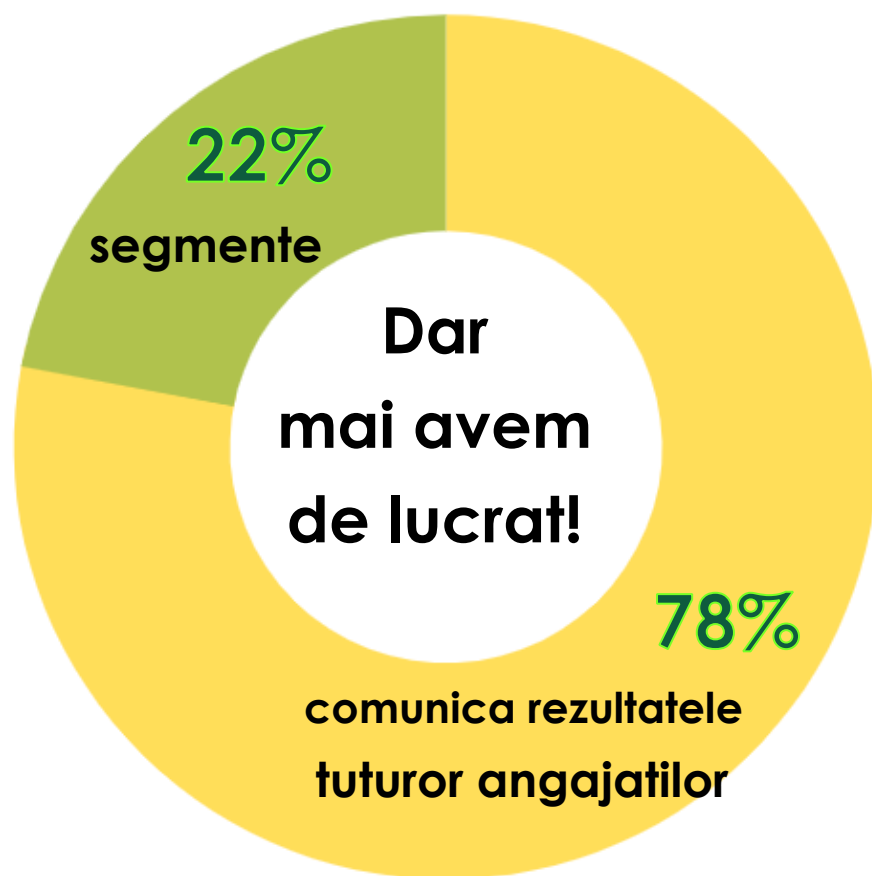
**Participarea la studiile de climat/ engagement** inregistreaza unul dintre cele mai mari scoruri din intregul studiu – 4.88, explicabil prin aceea ca nu mai putin de 97% dintre

respondenti includ in acest exercitiu toti angajatii organizatiei.

### Asa da!



**Transparența exercitiului**, respectiv **comunicarea rezultatelor** acestor studii are, de asemenea, un scor înalt: 4.34. 4 din 5 companii fac cunoscute rezultatele tuturor angajaților, în timp ce restul le comunica numai diferitelor nivele de management. Între cele din urmă, predominante sunt organizațiile de talie redusă.



**Declinarea rezultatelor în planuri de acțiune** nu se situează la același nivel, având un scor de 3.41. Deși 9 din 10 companii (93%) afirmă că problemele identificate sunt traduse în planuri concrete, numai 1 din 3 (28%) încearcă să adreseze toate problemele, restul rezumându-se doar la cele considerate majore. Segmentul celor care au o abordare exhaustivă este dominat de companiile din Producția industrială și Telecom&ITC.

În fine, **importanța consultării angajaților și frecvența cu care acesta are loc**, înregistrează un scor de 3.65. O treime dintre respondenți (33%) declară că EE este o prioritate strategică pentru funcțiunea de resurse umane, iar posibilitatea de a-și exprima opiniile este oferită permanent angajaților, aceștia fiind direct implicați în implementarea schimbărilor. Companiile care favorizează această abordare provin predominant din Telecom&ITC. De asemenea 1 din 4 respondenți (25%), afirmă că EE este "foarte importantă" și oferă constant posibilitatea de exprimare a opiniilor, iar alta patime (24%) declară că satisfacția și implicarea angajaților este "importantă", iar

oportunitatile de a-si exprima opiniile sunt oferite periodic angajatilor.

## Practici

**Instrumentele utilizate** pentru obtinerea EE sunt prima practica analizata. Dupa cum era de asteptat, cel mai folosit este studiul de climat de lucru (*climate/engagement survey*), utilizat de 60% dintre cei care au implementat procesul. *Sistemele de colectare de propuneri si idei* sunt in continuare foarte populare, fiind folosite de 46% dintre respondenti. *Pulse surveys* sunt preferate de 39% dintre companii, in timp ce *platformele de comunicare si engagement* au patruns in ceva mai mult de un sfert (26%) dintre organizatii.

Intre instrumentele mentionate la categoria altele, cu o frecventa mai ridicata apar: *meetinguri 1:1, team meetings, actiuni de comunicare, focus grupuri*, dar si *stay interviews*,

*interviuri de satisfactie, Sentiment Analysis Chat Bot*.

### **Implicarea echipei de top management in implementarea planurilor de actiune**

pare o practica bine consolidata. Mai mult de jumatate dintre respondenti (52%) afirma ca top managementul este implicat "intotdeauna", iar alti 43% "adesea".

In schimb, in ceea ce priveste **implicarea angajatilor in implementarea planurilor de actiune**, in numai 1 din 4 companii (26%) acestia au o contributie constanta. Situatia cea mai frecventa (56%) este implicarea frecventa, iar in 1 din 5 organizatii implicarea angajatilor are loc "rar sau deloc".



# Concluzii

**Deși un proces încă “proaspăt” și în plină evoluție, în România, EE este unul dintre cel mai bine dezvoltate procese de resurse umane.**

După cum reiese din analiza aprofundată:

- Scorurile sale la toate capitolele îl plasează într-o **poziție de top**, la fel ca și rata de adopție.
- Interesant de remarcat, este unul dintre putinele procese pe care **comunitatea profesionistilor de HR îl percepe ca mai puțin dezvoltat decât s-a dovedit în realitate**. Scorul întrebării de evaluare sintetică a procesului este de 3.65, în timp

ce mediile sale de dezvoltare (3.96) și maturitate (3.95) sunt semnificativ superioare.

- La plusuri ar fi de remarcat **nivelul înalt de constientizare asupra valorii adăugate a procesului, varietatea instrumentelor angajate, agilitatea și nivelul de transparență** ale procesului.
- Ca **teme de focalizare a atenției în viitor**, ar fi, înainte de toate, *nivelul de implicare a tuturor angajaților în definirea și implementarea planurilor de acțiune și adoptarea mai largă a instrumentelor digitale.*



# 7.2.16 Comunicare interna (CI)

## Definitie

CI este procesul de informare permanenta a angajatilor cu privire la directia si obiectivele organizatiei, la noutatile si schimbarile care au loc. Include, de asemenea, facilitarea comunicarii directe intre angajati.

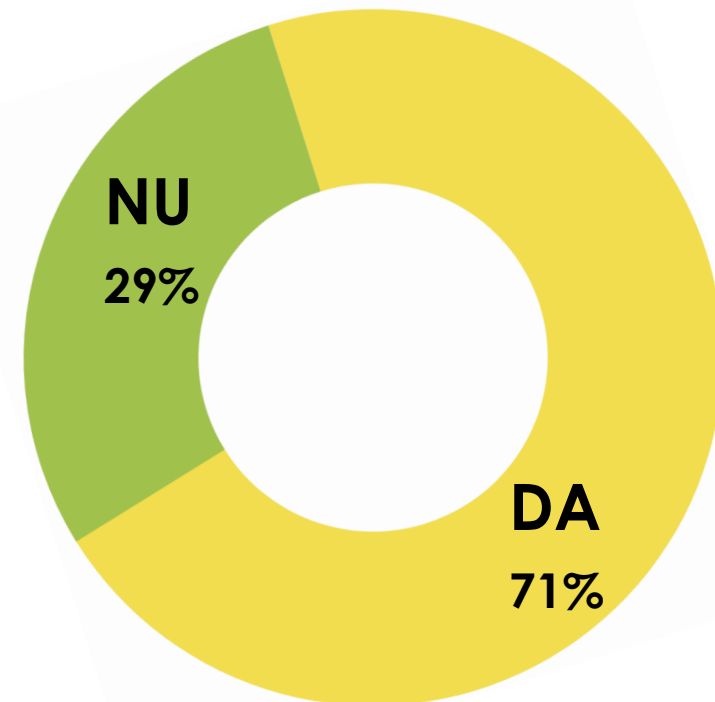
## Consideratii generale

Desi in general este acceptata ideea ca CI tine mai degraba de functiunea de resurse umane, practicile difera de la o companie la alta. De aceea nu poate aparea surprinzator faptul ca CI are rata de adoptie ce mai redusa dintre toate procesele: 71%.

Aceasta nu inseamna ca 1 din 3 companii nu au CI, ci ca aceasta este, cel mai probabil, in responsabilitatea unui alt departament.

Sa mai mentionam ca subprocesele si practici de comunicare se regasesc in mai toate procesele de resurse umane, fiind tratate impreuna cu acestea. Si din acest motiv, in chestionar am redus numarul de intrebari specifice pentru CI.

## E la noi, sau nu?



**Scorul agregat de dezvoltare** este de 3.37, plasand CI in treimea inferioara a clasamentului. Asemnator stau lucrurile si cu **pozitionarea strategica a procesului**: scorul de 3.11 situeaza CI pe locul 8 din 12.

Nu au fost calculate scoruri pentru agilitate si aliniere.

## Nivelul de maturitate

Dat fiind numarul redus de intrebari, **scorul de maturitate** a fost calculat identic cu cel agregat de dezvoltare, avand, evident, aceeasi valoare: 3.37, cu care se claseaza pe locul 14 din 19. Acesta este rezultanta criteriilor de mai jos.

**Alinierea cu valorile si strategia companiei si nivelul de formalizare a procesului** inregistreaza un scor de 3.11. Numai 1 din 5 companii declara ca exista o strategie de comunicare aliniata cu valorile si cultura companiei si cuprinzand principii reguli si roluri clar definite. Majoritatea acestora sunt corporatii provenind din BPO/shared services si Telecom&ITC. 1 din 2 organizatii (46%) afirma ca au o comunicare structurata in diferite grade si care isi are radacinile in valorile companiei. In schimb, mai mult de o treime dintre respondenti (36%) nu au formalizat si nici nu au permanentizat inca procesul. Majoritatea acestora din urma sunt companii de talie redusa.

**Directia si eficienta fluxurilor de comunicare** este al doilea criteriu analizat.

**Comunicarea de sus in jos** este cea mai eficienta - scor 3.78, desi doar 10% dintre respondenti afirma ca fluxul de informatii pe aceasta directie este optim, in timp ce

aproximativ doua treimi (64%) sunt de parere ca eficienta este apropiata de optim.

Celelalte trei fluxuri (**de jos in sus, pe orizontala** si **intre toti angajatii**) inregistreaza scoruri foarte asemanatoare (intre 3.30 si 3.34) si mai reduse. In toate cele trei cazuri, cele mai multe companii declara ca eficienta comunicarii se realizeaza "intr-o oarecare masura", adica la un nivel mai degraba mediocru.

## Practici

**Canalele de comunicare** sunt practica analizata in cazul CI. In chestionar am propus 8 canale si categoria *altele*. Desigur ca cel mai frecvent utilizat ramane *e-mailul* (96% dintre respondent). Acesta este urmat de *sedinte* (84%) si *politici/proceduri* (75%). *Intalnirile cu angajatii* sunt organizate in 70% dintre companii, iar *evenimentele* – ca ocazie de comunicare – in 61%. Una din trei organizatii (29%) continua sa utilizeze *newsletterul*.

Intre *mijloacele digitale* predomina *intranetul*, prezent in 59% dintre companii, in timp ce *platformele de social media interne* sunt prezente in doar 43% dintre organizatiile respondente.

Doar 3% au indicat *alte mijloace*, fiind mentionate: *townhalls, daily huddles, leadership adress* si *grupuri inchise de Facebook*.

**In ceea ce priveste numarul de canale si instrumente, o organizatie foloseste in medie 5.**

Doar 7% dintre respondenti, in special companii de talie redusa, se limiteaza la 1-2 canale. In schimb 1 din 10 respondenti utilizeaza toata gama de canale si instrumente, majoritatea fiind companii mari, multinationale, provenind predominant din BPO/shared services.

# Concluzii

CI pare un proces fara un statut clar definit si situat undeva la jumatatea drumului.

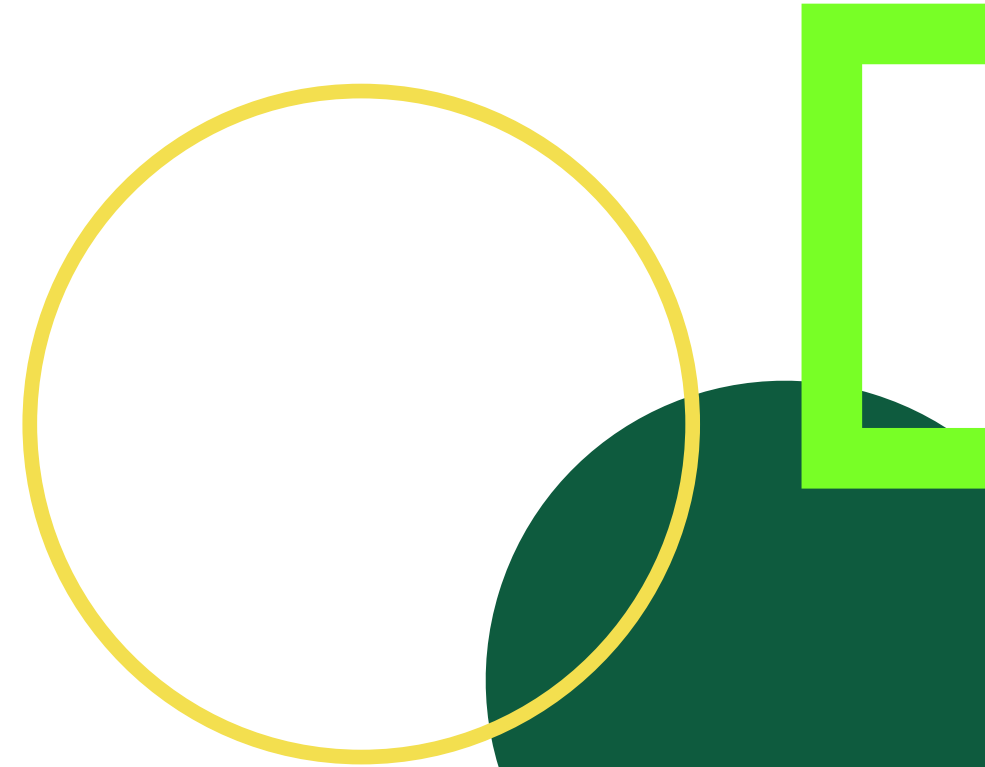
Constatam astfel ca:

- **Toate scorurile indica un nivel de mediocritate.**
- Exista **mari diferente intre modul cum este perceputa si tratata CI**: de la valente strategice, la simplu proces de transmitere ocazionala a unor informatii.
- **Fluxul de comunicare predominant** este *Comunicarea de sus in jos*.
- **Media numarului de canale si instrumente folosite e 5**, cu observatia ca companiile de talie mai redusa, in special, tind sa utilizeze un numar redus de astfel de canale si instrumente (1 - 2). La polul opus, avem o proportie mica, de 1 din 10 respondenti, care utilizeaza toata gama. Acestia provin in principal din companii

mari, multinationale, provenind predominant din BPO/shared services.

**Surse de reflectie** pentru comunitatea de resurse umane in viitor (speram nu prea indepartat) raman:

- **facilitarea comunicarii transversale,**
- **diversificarea canalelor si instrumentelor de comunicare si**
- **adoptarea mai larga a unor mijloace in pas cu timpurile.**



# 7.2.17 Invatare si Dezvoltare

## (Learning & Development- L&D)

### Definitie

Procesul care cuprinde totalitatea oportunitatilor de dezvoltare profesionala si personala a angajatilor oferite de companie, cu scopul de a creste performanta celor dintai.

# Consideratii generale

**L&D este unul dintre procesele clasice de resurse umane, fiind prezent in toate cele 113 organizatii respondente.**

Cu toate acestea, din punct de vedere al **nivelului de dezvoltare si aliniere cu cele mai bune practici in domeniu (scorul agregat al tuturor intrebarilor)**, se situeaza in apropierea medianei proceselor analizate (locul 9 din 19), cu un scor de 3.48.

**Gradul de aliniere** cu celelalte procese este, de asemenea unul mediu, reflectat de scorul de 3.43.

## **Pozitionarea strategica a procesului si alinierea sa cu obiectivele de business**

inregistreaza un scor peste medie: 3.56 (3.32 media), care il plaseaza pe locul 4 intre procesele analizate. Cu toate acestea, numai 18% dintre respondenti considera ca L&D este vazut ca o prioritate strategica, perfect in linie cu nevoile de business si pentru care se alocă toate resursele necesare, concretizate in programe adecvate. Majoritatea participantilor (45%) considera procesul drept una dintre prioritati, pentru care resursele sunt semnificative si alocate sistematic. Doar 4% dintre respondenti declara ca procesul este lasat mai degraba in responsabilitatea angajatilor, iar resursele sunt alocate sporadic.

**Agilitatea procesului** – scor 3.19 – il situeaza in partea inferioara a clasamentului proceselor dupa acest indicator si sub media generala de 3.57.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** a procesului este consistent cu precedentele: 3.49. Acesta este media ratingurilor celor cinci subprocese descrise mai jos.

**Eligibilitatea sau cuprinderea** indica segmentele de angajati care au posibilitatea de a beneficia de interventii de dezvoltare. Aceasta inregistreaza cel mai ridicat scor: 4.6.

Majoritatea covarsitoare a respondentilor (82%) declara ca toti angajatii au posibilitatea de a trece prin experiente de invatare.

**Comunicarea oportunitatilor** are un rating semnificativ mai redus: 3.21. Doar 15% dintre respondenti posteaza public toate oportunitatile de invatare din companie, in timp ce 11% comunica doar individual si doar inscrierea intr-un program anumit.

**Rolul angajatului** in proces are un scor inca si mai redus: 3.13. Practicile cele mai avansate in domeniu pun angajatul in pozitia de initiator si creator al propriului plan de dezvoltare, rolul companiei fiind acela de a-l sprijini permanent si

a-l ajuta sa-l adapteze permanent nevoilor sale dinamice.

Doar 1 din 5 companiile respondente (19%) au adoptat aceasta practica, majoritatea provenind din 3 domenii: Telecom&ITC, BPO/Shared services si Furnizori de servicii de resurse umane. In schimb, 2 din 5 companii (39%) sunt mai degraba adeptele modelului clasic in care organizatia stabileste, in functie de propriile nevoi si obiective, cine la ce programe participa.

**Crearea de continut**, ca practica avansata la nivel global, cunoaste un proces de "democratizare" similar, in care continutul poate fi furnizat de oricine are competenta de a contribui si este gestionat in comun de angajati si de HR. Dintre respondenti, doar 10% au practici similare (Telecom&ITC si Furnizorii de servicii de resurse umane fiind din nou printre lideri). In schimb, 51% dintre participanti prefera abordarea clasica, in care echipa de L&D si expertii fiecarui domeniu sunt creatorii de continut. In aceste conditii, nu este surprinzator ca scorul general al acestui subproces este cel mai scazut: 2.71.

**Monitorizarea si evaluarea** par a fi o practica bine consolidata, care inregistreaza un scor de 3.74. Circa doua treimi dintre respondenti monitorizeaza si evalueaza sistematic experientele de invatare, luand masuri de ajustare in timp cel putin util.

## Practici

**Utilizarea trainerilor interni** este o practica ce pare sa depinda de profilul industriei, la nivelul intregului esantion inregistrandu-se un relativ echilibru intre variantele de raspuns.

Astfel, 29% dintre respondenti utilizeaza trainerii interni doar pentru programe tehnice, industriile dominante fiind Productia industrială, Telecom&ITC si Farma/sanatate. Mai bine de o treime dintre participanti (35%) folosesc trainerii

interni si in alte tipuri de programe (management, abilitati interpersonale etc.), cei mai multi provenind din Telecom&ITC, BPO/Shared services, Banci/asigurari si furnizori de servicii de Resurse umane. In fine, 36% nu utilizeaza trainerii interni.

In ceea ce priveste proportia in care diferite **tipuri de interventii** de L&D sunt utilizate, trebuie precizat ca modul de formulare a intrebarii<sup>13</sup> pare a fi dat nastere la interpretari. O parte dintre respondenti au considerat, probabil, cati dintre angajati – procentual – trec prin fiecare tip de experienta de invatare, ceea ce a facut posibila depasirea celor 100 de procente. Ceilalti au luat intrebarea cu sensul sau original respectiv, din volumul total de actiuni de L&D (100%), cat la suta reprezinta fiecare tip de interventie.

In aceste conditii, pentru a calcula datele de volum, am exclus prima categorie de respondenti, dar am folosit raspunsurile acestora

---

<sup>13</sup> “Referitor la tipurile de intervenții de dezvoltare utilizate în compania dvs., vă rugăm să estimați (global, la nivelul companiei) ponderea fiecăreia dintre următoarele:”

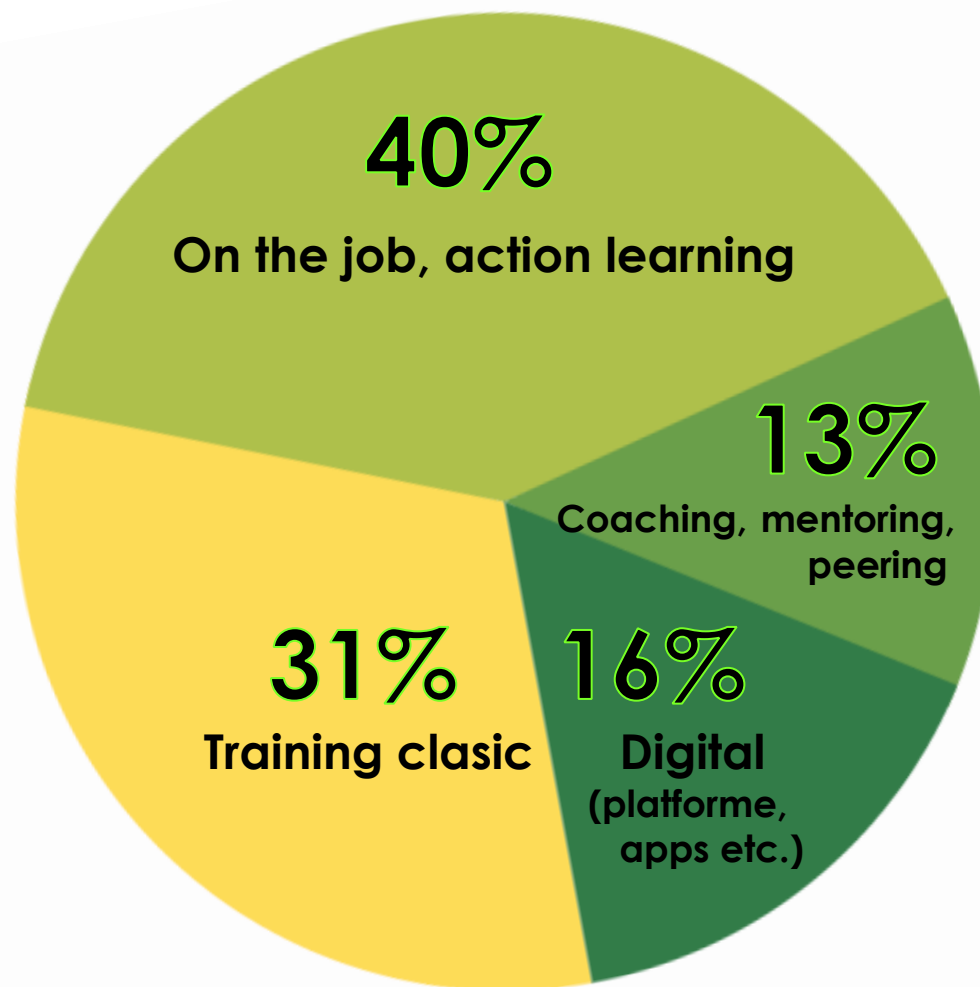
atunci cand am analizat fiecare tip de interventie in parte.

Pastrand in memorie cunoscutul model 70 – 20 -10<sup>14</sup>, foarte popular in ultimele doua decenii, dar care nu cuprinde partea de invatare digitala, sa vedem cum stau lucrurile in Romania:

1. **Invatarea din actiune/ on the job** este practica cea mai utilizata -40%, urmata de
2. **programele formale (training clasic)** – 31%,
3. **invatarea digitala** – 16% si
4. **interactiunile cu ceilalti (peering, coaching, mentoring etc.)** – 13%.

<sup>14</sup> Model dezvoltat de Morgan McCall, Michael M. Lombardo and Robert A. Eichinger in anii '90 ai secolului trecut si care sugereaza ca 70% dintre cunostinte sunt obtinute prin experiente directe (on the job, action learning etc), 20% din

## Ne e clara directia?



interactiuni sociale (coaching, peering, mentoring etc) si numai 10% din programe formale de training.

Asadar, in Romania programele formale au inca o pondere foarte insemnata, ceea ce nu este - poate - surprinzator, tinand seama de faptul ca aceasta piata este, dupa 30 de ani, inca emergenta in tara noastra. Surprinde, in schimb, ponderea redusa a invatarii din interactiuni cu colegii si seniorii companiei, desi *coaching* si *mentoring* au devenit in ultimii ani lucruri dintre cele mai comune, cel putin daca tinem seama de frecventa utilizarii lor. Dar si mai mult ar trebui sa dea de gandit ponderea de 16% a invatarii prin mijloace digitale. Fara a ne lansa in speculatii, poate ca perceptia digitalizarii ca una dintre provocarile majore doar de catre un numar redus de respondenti (4% o vad intre provocarile prezente si 15% intre cele imediat viitoare) ar putea furniza o explicatie.

Dar, in spatele acestor valori medii stau **diferente semnificative intre companii si industrii**. Fara a intra intr-o analiza foarte detaliata, vom aduce in lumina cateva dintre acestea.

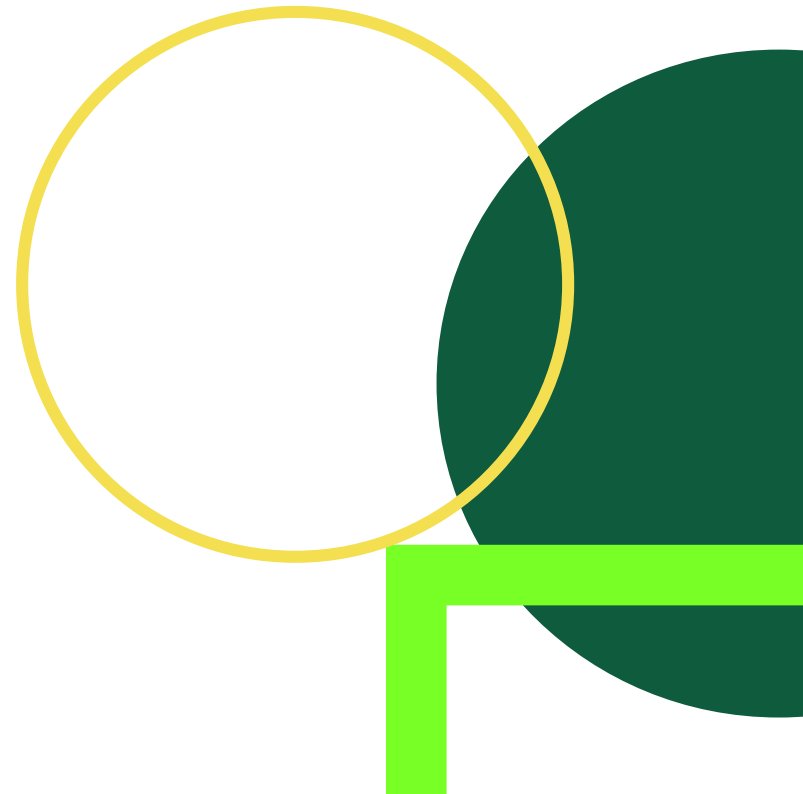
- **Programele de invatare formale (training clasic) par a fi preferinta industriilor clasice.** In 1 din 8 companii (12%) ponderea acestei interventii depaseste 70%, iar in 1 din 3 (30%) 50%. Este o forma de invatare tipica industriilor traditionale (Productie industriala, Servicii industriale, Utilitati/petrol/ gaze, Banci/asigurari).
- **Invatarea din actiune este tipica in productie** (atat industriala, cat si FMCG) si in retail. In 1 din 4 companii aceasta forma de invatare detine mai mult de 70% din totalul interventiilor, iar in 1 din 8, mai mult de 80%.
- **Invatarea din interactiunile cu ceilalti** (coaching, mentoring, peering etc) prezinta, la randul sau, un tablou care **invita la reflectie**. Astfel, 1 din 8 companii (12%) declara ca nu folosesc acest tip de invatare, iar 44% il folosesc in proportie de cel mult 10%. Intre 11-20% se regasesc 1 din 4 companii (23%). 12% se plaseaza intre 21-30%, iar 1 din 10 companii (9%) utilizeaza acest tip de interventie in proportie de mai mult de 30%. Aparent industria de provenienta conteaza mai putin - sunt

industrii (e.g. Productie industrială, Telecom&ITC) - care se regasesc atat printre "campioni", cat si printre cei din partea inferioara a tabelului. Am putea presupune ca acest tip de invatare este preponderent determinat de cultura organizationala.

- **Invatarea digitala**, probabil asa cum era de asteptat, este forma preferata de invatare in Telecom&ITC si BPO/shared services, care domina segmentele 21-50% si >50%. La nivelul intregului esantion datele sunt prezentate in tabelul de mai jos:

Proportia invatarii digitale in total L&D	% companii
>50%	12
21-50%	12
1-20%	62
0%	13

Modulul seriei este in palierul 1-20%, iar media acestui segment este de 10.5%. 1 din 8 companii (13%) nu au incercat inca mijloacele de invatare digitala.



# Concluzii

Procesul de L&D prezinta paradoxul de a fi prezent in toate companiile respondente, fapt care indica recunoasterea unanima a importantei sale, dar tabloul general al scorurilor ne indica ca el ramane, in principal, un proces de training, inca insuficient adaptat noilor tendinte si stiluri de invatare.

Constatam astfel ca:

- **Pozitionarea strategica a procesului si alinierea sa cu obiectivele de business** inregistreaza un **scor peste medie** (3.56). **Alinierea cu celelalte procese** se afla in **medie** (3.43), iar **agilitatea semnificativ sub medie** (3.19), distributie a scorurilor care ne confirma discrepanta dintre importanta sa acceptata si o oarecare stagnare in solutii de invatare traditionale
- **Scorurile de maturitate se afla in medie**, dar media este rezultatul unor scoruri

foarte bune la subprocesele de *Eligibilitate sau cuprindere si Monitorizare si evaluare* si subprocesele cum sunt *Comunicarea oportunitatilor, Rolul angajatului in proces si Crearea de continut*, care obtin scoruri semnificativ mai joase. De mentionat aici sunt si **diferentele semnificative intre companii si industrii**, care adauga la o relevanta mai scazuta a mediei.

- In ceea ce priveste **alinierea cu practici avansate in oferirea solutiilor de invatare: trainingul clasic si invatarea on the job** predomina semnificativ intre solutiile alese, in timp ce practici precum *invatarea din interactiunile cu ceilalti* (coaching, mentoring, peering etc), sau *invatarea digitala* par a fi adoptate de un numar mult mai mic de companii si intr-o proportie mai mica. Diferente semnificative intre industrii si companii gasim si aici.

Tinand cont de cele de mai sus, consideram ca **comunitatea HR va trebui sa reactioneze cat mai repede pentru a tine pasul si pentru transforma acest proces intr-un avantaj competitiv al fiecarei companii.**

# 7.2.18 Relatia cu angajatii (RA)

## Definitie

RA este procesul de gestionare a relatiilor dintre organizatie si angajatii sai. Pe langa traditionalele relatii cu sindicatele si/sau cu reprezentantii angajatilor, RA cuprinde toate politicile si masurile de asigurare a unui tratament corect si echitabil tuturor angajatilor.

## Consideratii generale

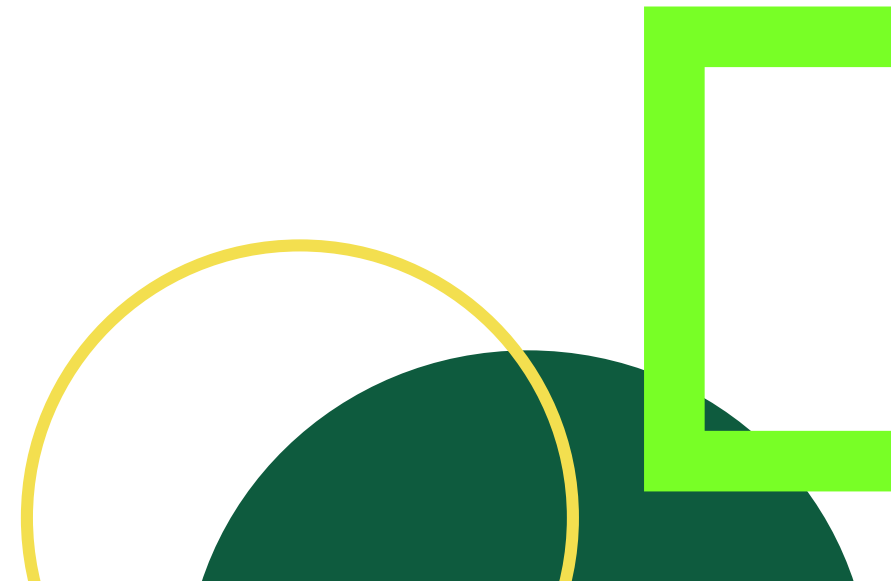
RA tinde sa inlocuiasca vechiul termen de "relatii industriale", centrat de relatia cu sindicatele si negocierea unor drepturi colective. In anii din urma, focusul se muta de la drepturile celor constituiti intr-o asociatie (i.e. sindicat), catre drepturile tuturor angajatilor. In acelasi timp, RA isi adauga in portofoliu toate politicile si masurile adoptate unilateral (de catre management) care vizeaza tratamentul corect si echitabil al tuturor angajatilor si, in general, drepturile colective ale acestora.

**Ca si in cazul altor procese (ex. comunicare interna), substanta RA exista in orice organizatie. Ceea ce difera este gradul de formalizare si monitorizarea sistematica a implementarii regulilor convenite sau stabilite.**

Din aceasta perspectiva, **rata de adoptie** a RA este de 94%, restul de 6% dintre respondenti declarand ca "relatia se dezvolta in mod natural, fara interventii din partea companiei".

**Scorul agregat de dezvoltare** al RA este 3.29, plasandu-l in ultima treime a topului proceselor de resurse umane.

In schimb, cu un **scor de agilitate** de 3.65, RA se situeaza printre cele mai agile procese.



## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** (3.45) este în apropierea medianeii topului proceselor, dar se situează peste media generală de maturitate. Acesta este rezultatul următoarelor subprocese și criterii.

### **Calitatea generală a relației cu sindicatele și/sau reprezentanții angajaților**

inregistrează, de departe, scorul cel mai scăzut: 2.43. Numai 3 organizații declară că au construit o relație de parteneriat autentic, întreținută permanent și care adresează în timp real problemele aparute. În schimb, 1 din 4 companii afirmă că singurele întâlniri sunt cele pentru negocierea contractului colectiv de muncă. Interesant de remarcat că majoritatea acestui segment o formează corporațiile cu peste 1.000 de angajați.

**Calitatea relației HR cu sindicatele și/sau reprezentanții angajaților și rolul HR** în această relație are un scor mult superior: 3.80. În

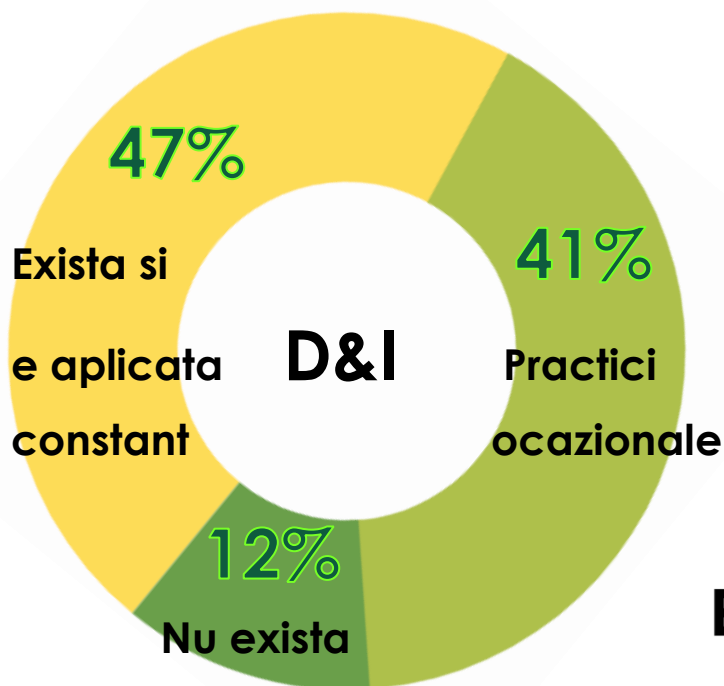
două treimi dintre companii, HR este principala interfață, asigurând rezolvarea operativă a problemelor aparute.

**Modul de utilizare și actualizarea documentelor de ghidare** a angajaților înregistrează un scor de 3.64. 1 din 4 companii (26%) afirmă că acestea sunt formulate explicit și cuprinzător și actualizate permanent. Majoritatea covârșitoare a acestora sunt companii multinationale de talie mare, provenind din Telecom&ITC și Producția industrială. O altă treime (34%) au practici aproape similare, profilul segmentului fiind același.

În ceea ce privește **comunicarea transparentă și accesibilitatea documentelor de ghidaj**, scorul este cel mai ridicat din cadrul acestui proces: 4.11. jumătate dintre respondenți au afișat materiale pe platforme interne de comunicare, asigurând un acces imediat și permanent al tuturor angajaților.

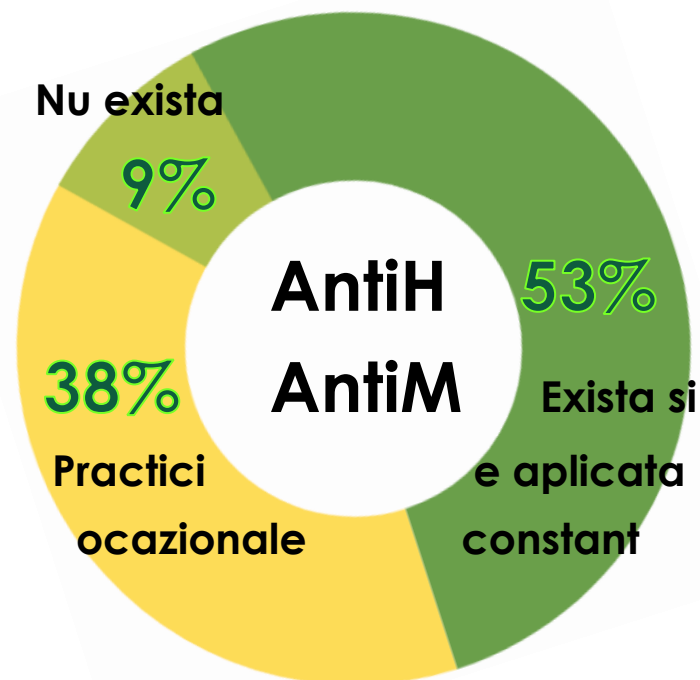
### Politicile de diversitate si incluziune

inregistreaza un scor mediu de 3:25. Numai 1 din 6 companii declara ca aceste politici sunt cunoscute de catre toti angajatii si monitorizate si actualizate permanent. Majoritatea acestora sunt corporatii, provenind din Telecom&ITC si Productia industriala. La polul opus, 1 din 8 companii (12%) nu au implementat inca o astfel de politica. Profilul dominant al segmentului este companie de talie media, cu capital majoritar romanesc.



**E un inceput**

**Politicile antihartuire si antimobbing** au un scor ceva mai ridicat: 3.46, explicat ponderea mai mare (29%) a companiilor in care aceste politici sunt cunoscute de catre toti angajatii, monitorizate si actualizate. Acestea sunt predominant firme multinationale si Productia industriala, Telecom&ITC si BPO/shared services. In acelasi timp, 1 din 10 companii nu au inca politici de acest tip. In acest ultim segment predomina companiile de talie mici si medie, cu capital majoritar romanesc.



## Practici

În materie de practici, trei au fost cele analizate în cadrul acestui proces.

Prima privește **existența unui contract colectiv de muncă (CCM)**. Eșantionul este divizat aproape simetric: 51% dintre companii au CCM, iar 49% nu. Desigur, aceasta depinde de talia companiei și de modul de organizare a sindicatelor sau reprezentanților angajaților.

**Nivelul de asociere a angajaților** este a doua practică investigată. De remarcat că, potrivit declarațiilor respondenților, numai în 1 din 4 companii (27%), există sindicate, cazul tipic fiind un singur sindicat reprezentativ (17%). Majoritatea companiilor provin din Producție și Servicii Industriale. 4 din 10 companii (40%) au drept interlocutor *reprezentanții angajaților*.

**Tipul și varietatea documentelor utilizate pentru ghidarea angajaților** sunt cea de-a treia practică analizată. În chestionar am propus 6 documente. De departe cel mai popular dintre acestea este ROI (regulament de ordine internă), utilizat de 64% dintre respondenți, urmat de CCM (46%) și Cod de etică (41%). Manualul angajatului este folosit în 1 din 6 companii (17%). În medie, companiile respondente utilizează o combinație de trei documente pentru orientarea angajaților, în timp ce 1 din 8 organizații folosesc mixuri de 5-6 documente.

# Concluzii

**In Romania, RA apare ca un proces consolidat, analiza de detaliu indicand, insa, o ramanere in urma fata de unele practici moderne.**

Constatam astfel ca:

- In ciuda unei **rate de adoptie mari** (94%), **scorul agregat de dezvoltare** al RA (3.29) il incadreaza in ultima treime a clasamentului.
- In spatele scorurilor medii, care il plaseaza in zona "gri" a topului proceselor de resurse

umane, se gasesc **minime ale unor subproces** care trebuie sa invite la reflectie si actiune (ex. 2.43 scorul relatiei cu sindicatele/ reprezentantii angajatilor; 3.30 scorul relatiei globale cu angajatii companiei etc.).

- Nivelul de implementare al unor politici de tip *diversitate si incluziune* sau *antihartuire/antimobbing* poate fi semnificativ imbunatatit.
- La plusuri trebuie notate: **agilitatea ridicata a procesului** (3.65), provenita din mediile mari de monitorizare, interventie si actualizare a politicilor si documentelor si relatia solida de HR cu sindicatele/ reprezentantii angajatilor.

# 7.2.19 Digital HR (DHR)

## Definitie

DHR este procesul de optimizare a functiunii de resurse umane prin care utilizarea tehnologiilor SMAC (sociale, mobile, analitice si de cloud) fac aceasta functiune mai eficace, eficienta si conectata atat cu angajatii, cat si cu businessul pe care il serveste.

## Consideratii generale

**DHR este procesul cel mai recent aparut dintre cele abordate in prezentul studiu si este, in acelasi timp, cel cu dinamica cea mai accentuata.**

Digitalizarea a incetat a mai fi o optiune, devenind doar o problema de timp si de ritm al transformarii. Se pare, insa, ca in Romania aceasta presiune este resimtita intr-o mai mica masura, din moment ce DHR ocupa ultimul loc dupa toate criteriile. Aceasta stare de fapt poate parea surprinzatoare. Dar daca tinem seama ca numai 4% dintre respondenti vad digitalizarea functiunii de resurse umane ca pe o provocare actuala si doar 15% o socotesc o provocare de viitor, surpriza se diminueaza considerabil.

Astfel, **scorul agregat de dezvoltare** este de 2.47, in timp ce **scorul de agilitate** este usor mai ridicat (2.64), dar tot cel mai mic dintre toate procesele.

## Nivelul de maturitate

**Scorul de maturitate** inregistreaza o valoare de 2.49, plasand DHR pe ultimul loc in top si din aceasta perspectiva. Aceasta este rezultanta subproceselor si criteriilor prezentate in continuare.

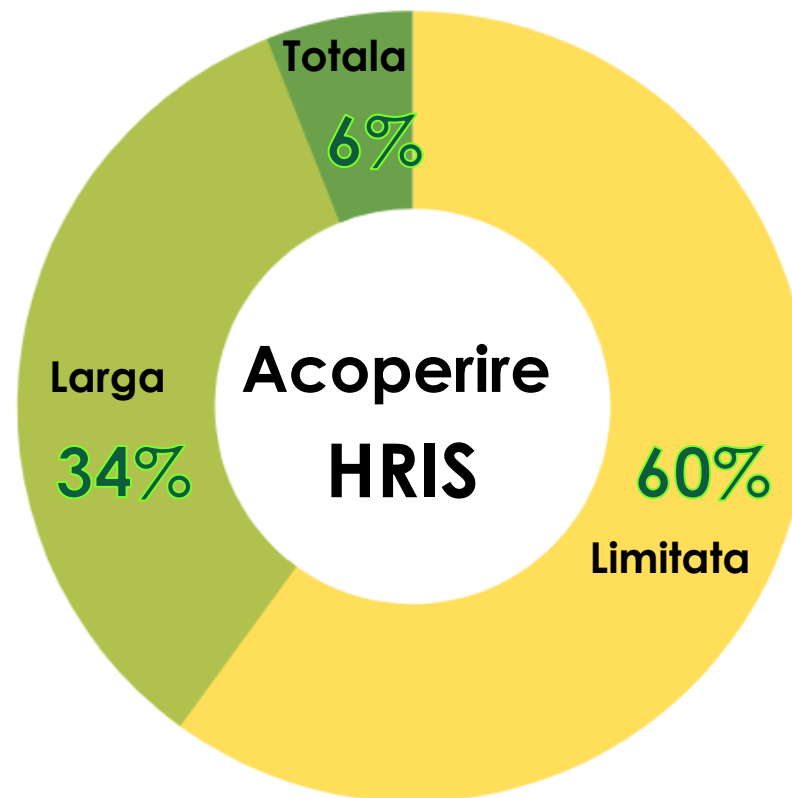
**Nivelul general de digitalizare si impactul sau asupra functiunii de resurse umane** are un scor modest, de numai 2.44. Doar 1 din 10 respondenti (9%) afirma ca utilizeaza o gama larga de mijloace digitale si ca impactul acestora este deja resimtit in alinierea proceselor si in viteza de reactie. Majoritatea acestora provin din Telecom&ITC, BPO/shared services si Farmaceutice/sanatate. In schimb 60% dintre

companii declara ca folosesc un numar limitat de mijloace, iar rezultatele nu sunt inca vizibile.

Explorand si mai in profunzime, **numarul vehiculelor digitale utilizate** inregistreaza cel mai mic scor: 1.75. 1 din 4 respondenti (25%) nu folosesc astfel de vehicule, cei mai multi dintre acestia fiind organizatii de talie redusa cu capital romanesc. Alte aproape jumatate dintre companii acceseaza maximum doua instrumente, in timp ce numai 7% utilizeaza cel putin patru mijloace digitale. Dupa cum era de asteptat, acestea provin din Telecom&ITC si BPO/shared services.

In ceea ce priveste **utilizarea unui HRIS** (human resource information system), scorul general este de 2.68. Numai 6 din 10 companii (58%) au implementat un astfel de sistem. Aproape jumatate dintre acestia l-au integrat cu ERP-ul companiei, cei mai multi provenind din BPO/shared services, Telecom&ITC si Productie industrială.

In fine, **gradul de cuprindere a HRIS si calitatea outputurilor acestuia**, in cazul celor care l-au implementat, are un scor de 3.09.



**Avem o prioritate!**

Doar 1 din 4 companii (23%) au un sistem comprehensiv, care acopera si integreaza toate sau majoritatea proceselor de resurse umane si care poate genera rapoarte comprehensive si generalizabile. Profilul dominant al segmentului este companie multinationala, provenind din Telecom&ITC, BPO/shared services, Productie industrială sau Farma/sanatate. In schimb, in 1 din 7 organizatii respondente (14%), sistemul acopera un numar limitat de procese si furnizeaza doar o gama redusa de rapoarte. Majoritatea sunt companii de talie mica si mijlocie.

## Practici

**Tipul vehiculelor digitale utilizate** este destul de restrans. Intrebarea din chestionar a propus 4 dintre cele mai cunoscute, lasand respondentilor libertatea de a adauga si altele.

Folosite in aproape 2 din 3 companii (64%), **platformele de comunicare** au raspandirea cea mai larga. De asemenea, jumătate dintre organizatiile chestionate folosesc **platforme de L&D**, in timp ce doar o treime (32%) utilizeaza **Apps** (majoritatea din Telecom&ITC). **Machine learning** ramana inca un instrument aflat la inceputuri, fiind accesat de numai 8% dintre respondenti, provenind in covarsitoare majoritate din Telecom&ITC si BPO/shared services. La capitolul "alte" au fost mentionate: *platforme de recrutare, sharepoint, webminarii, Skype, platforme pentru evaluarea satisfactiei angajatilor, chat bots si self service pentru concedii si work from home.*

# Concluzii

DHR se impune ca tema predilecta de focalizare a atentiei profesionistilor de resurse umane din Romania.

Astfel:

- Majoritatea scorurilor obtinute plaseaza DHR la limita de jos a clasamentului: **nivelul de dezvoltare** este 2.47, scorul de **agilitate** este 2.64, iar scorul de **maturitate** este 2.49
- Dintre subprocese scorul cel mai mic, 1.75, este inregistrat la *numarul vehiculelor digitale utilizate*, iar cel mai mare in sens relativ, 3.09, este obtinut la *gradul de cuprindere a HRIS si calitatea outputurilor acestuia*

**Procesul apare, asadar, ca sever subdezvoltat, in pofida cresterii popularitatii unor instrumente precum platformele de comunicare sau de invatare.**

Numarul relativ redus de companii care au un HRIS in functiune (58%) si calitatea multora dintre aceste sisteme pare sa reflcte si gradul redus de digitalizare de la nivelul businessului (numai 50% dintre respondenti au un ERP implementat).

In acest context apare ingrijoratoare perceptia comunitatii asupra digitalizarii ca provocare actuala si de viitor. Speram ca acest studiu sa fie un semnal pentru accelerarea procesului.

# VIII. Provocari

Ca in orice astfel de studiu, provocarile functiunii de resurse umane nu puteau lipsi din meniul de intrebari. Fiecare respondent a avut posibilitatea de a nominaliza 1-3 provocari cu care se confrunta in prezent si, tot atatea, cu care se asteapta sa dea piept in urmatoorii 3-5 ani. In mod evident, la momentul completarii chestionarelor problema pandemiei nu exista. Desigur ca ar fi interesant de revazut aceste provocari in actualul context, dar aceasta va ramane o sarcina pentru viitoarea editie a studiului.

Privitor la provocarile actuale, 143 de respondenti au oferit 269 de raspunsuri, iar pentru cele viitoare 139 de respondenti au furnizat 238 de raspunsuri. Ca intotdeauna in cazul unor intrebari deschise, formularile au fost foarte variate, chiar daca numarul temelor a fost considerabil mai redus. Ca atare am procedat la gruparea raspunsurilor dupa mesajul lor cheie si am ajuns in final la **17 categorii** care acopera cu o buna precizie intreaga paleta de optiuni. Cu toate acestea, trebuie mentionat ca aceasta clasificare este intr-o oarecare masura conventionala. De pilda, in *Talent management* am grupat toate raspunsurile care includeau

cuvantul "talent", incluzand aici atat *actiuni de atragere* (recrutare, employer branding), *dezvoltare* (care ar fi putut figura si la dezvoltarea competentelor) si *retentie*.

De asemenea, am considerat relevante ponderile fiecarui subiect atat in numarul de respondenti, cat si in numarul total de raspunsuri.

Rezultatele complete sunt prezentate in urmatoarele doua tabele.

<b>Provocari actuale</b>	<b>% din total respondenti</b>	<b>% din total raspunsuri</b>
<b>Recrutare</b>	<b>49%</b>	<b>26%</b>
<b>Retentie</b>	<b>37%</b>	<b>20%</b>
<b>Lipsa competente</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>
<b>Employees' engagement</b>	<b>16%</b>	<b>9%</b>
<b>Managementul talentelor</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>
<b>Digitalizare</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>
<b>Cresterea salariilor/costurilor</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>
<b>Legislatia</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>
<b>Dezvoltarea competentelor</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
<b>Gestionarea noii generatii</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
<b>Diverse</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
<b>Schimbari in HR</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
<b>Managementul performantei</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
<b>Adaptarea la schimbarile rapide</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>
<b>Design organizational</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>
<b>Alinierea cu businessul</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>
<b>Brand de angajator</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>

**Tema predilecta** a zilei (sa retinem, inca o data, ca raspunsurile au fost furnizate in 2019) este, de departe, **recrutarea**, urmata de **retentie** si, la mare distanta, de un grup de 3 alte provocari relativ egale ca pondere: **lipsa competentelor in piata, employees' engagement** si **managementul talentelor**. De aici in jos, diferentele sunt nesemnificative. Faptul ca **digitalizarea** conduce plutonul (dar cu procente departe de top), pare a fi mai degraba o intamplare.

Credem ca plasarea in anonimat a unor provocari cum sunt **dezvoltarea competentelor** (care tot nu prea exista in piata!), **gestionarea noii generatii de angajati, schimbarile din HR, adaptarea la ritmul schimbarii** si, mai ales, **aliniera cu businessul si sustinerea acestuia** in incercarile pe care le are de infruntat, atesta nu atat o lipsa de viziune, cat o criza a pietei muncii, probabil, fara precedent in experienta majoritatii respondentilor.

Provocari viitoare	% din total respondenti	% din total raspunsuri
Digitalizare	23%	13%
Recrutare	23%	13%
Schimbari in HR	18%	11%
Retentie	17%	10%
Dezvoltarea competentelor	14%	8%
Lipsa competente	14%	8%
Employees' engagement	12%	7%
Gestionarea noii generatii	10%	6%
Managementul talentelor	10%	6%
Diverse	8%	5%
Adaptarea la schimbarile rapide	6%	4%
Brand de angajator	4%	3%
Cresterea salariilor/costurilor	4%	3%
Alinierea cu businessul	3%	2%
Legislatia	2%	1%
Design organizational	1%	1%
Managementul performantei	1%	1%

Daca ne mutam in viitorul previzibil (desi acest termen isi pierde o buna parte a continutului in circumstantele actuale din mai 2020), nu putem sa nu remarcam ca **digitalizarea** egaleaza *recrutarea* din ambele perspective. Dar, trebuie spus, in urma cu un an aceasta tendinta parea sa fie mai degraba o aliniere la niste tendinte globale destul de departe de noi. Probabil ca astazi, ponderile ar fi cu totul altele. Dar nu este scopul acestui studiu sa speculeze schimbarea dramatica a contextului.

Daca ne intoarcem la fotografia din 2019, constatam ca **schimbarile din HR** sunt vazute ca o provocare majora a viitorului. Cum se declina aceasta in provocari concrete? *Cresterea agilitatii functiunii, sporirea capacitatii de adaptare la mediu, flexibilizarea proceselor, consistenta raspunsului la schimbare, un mai bun control al costurilor si respectarea bugetelor, asigurarea succesiunii pentru posturile cheie.* Adica tot atatea teme la care functiunea are a gasi rapid solutiile cele mai adecvate.

**Retentia** ramane o tema recurenta. In schimb, **dezvoltarea competentelor** inregistreaza un salt semnificativ si accede in Top 5, e drept ca la egalitate cu pandantul sau, **lipsa competentelor**. Ceea ce pare a fi un semn bun pentru viitor, daca il comparam cu prezentul: daca azi (in 2019!) suntem coplesiti de lipsa de competente, dar nu avem un plan clar pentru a le dezvolta (17%/ 9% vs. 5%/3%), maine suntem gata sa adresam eficace aceasta problema.

**Gestionarea noii generatii** isi dubleaza ponderea in preocuparile comunitatii de HR si incepe sa aiba o oarecare greutate in preocuparile comunitatii (10%/6%). Probabil si pentru ca in 3-5 ani chiar ponderea acesteia va creste constant pe piata muncii.

La fel se intampla si cu **adaptarea la ritmul tot mai rapid al schimbarii**, dar ponderile acestei provocari (6%/3% vs 3%/1%) o mentin in anonimatul plutonului.

**Alinierea cu businessul si potentarea nevoilor acestuia** se afla in aceeași situatie, situandu-se in ambele momente temporale la același nivel.

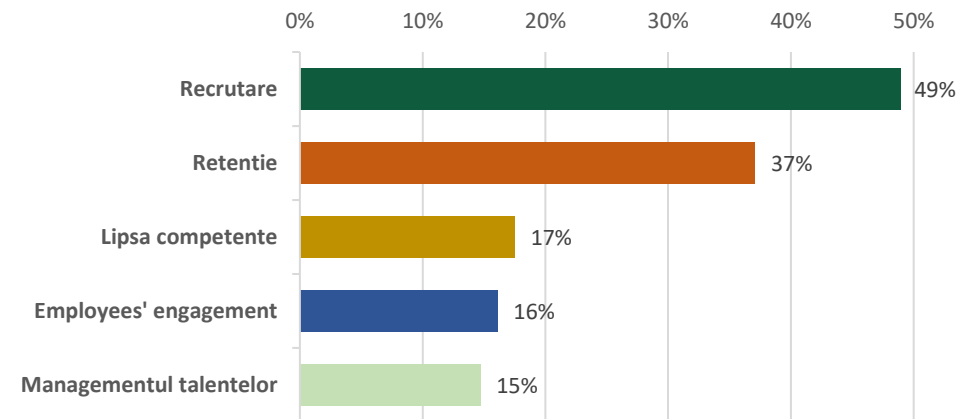
În fine, pentru **designul organizational**, un proces care are imediată nevoie de intervenție, vremurile nu se anunță deloc bune. Ca și în cazul mediilor de proces, rămâne în subsolul clasamentului, la fel ca și **brandul de angajator**.

Graficele următoare nu au alt rol decât de a atrage atenția asupra schimbărilor majore pe care breșla le percepe în viitor față de prezent (încă o dată, ne aflăm în era pre-pandemică!).

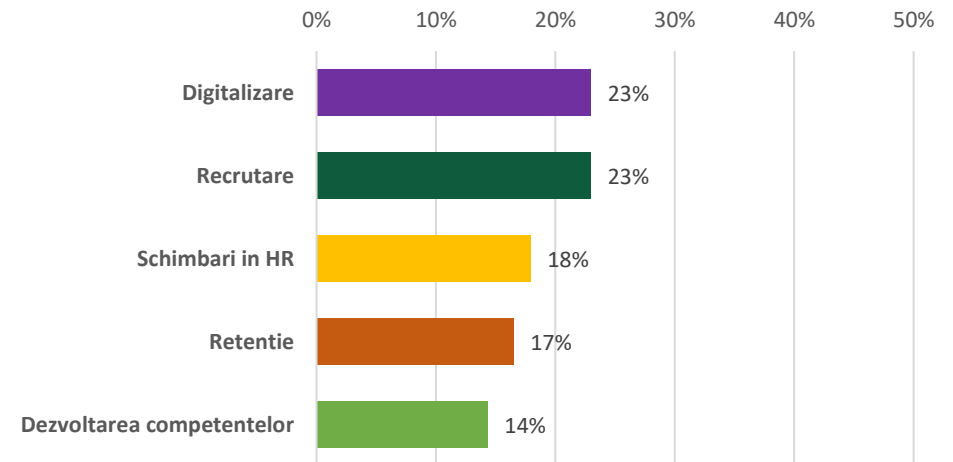
Le-am plasat pe o scară egală pentru a face vizibile nu numai diferențele de clasament, ci și, mai ales, variațiile de magnitudine.

Din perspectiva numărului de respondenți, dacă la momentul 2019 **recrutarea** și **retenția** se detasau într-o piață a muncii în criză profundă, fiind urmate de trei provocări cu ponderi relativ egale, dar aflate la mare distanță, în viitor lucrurile par să se egalizeze și topul provocărilor devine mult mai compact, chiar dacă, în bună măsură, schimbat.

### Top provocări actuale (din nr companii)



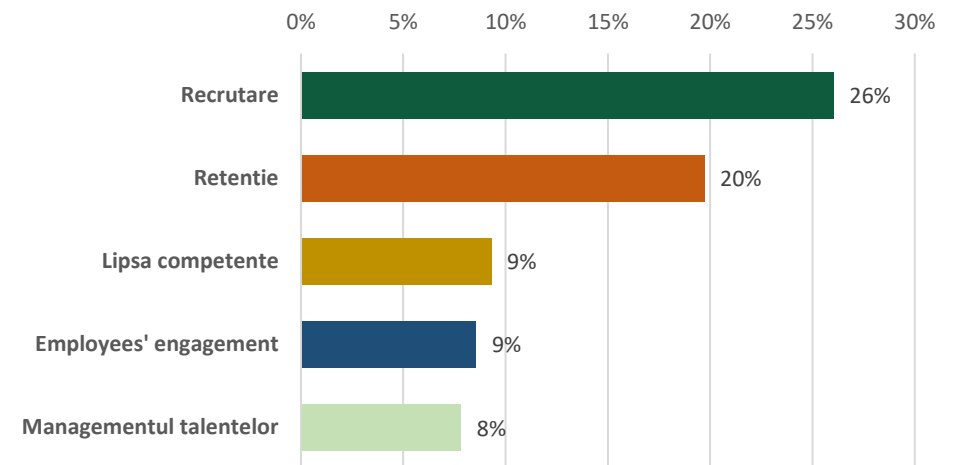
### Top provocări viitoare (din nr companii)



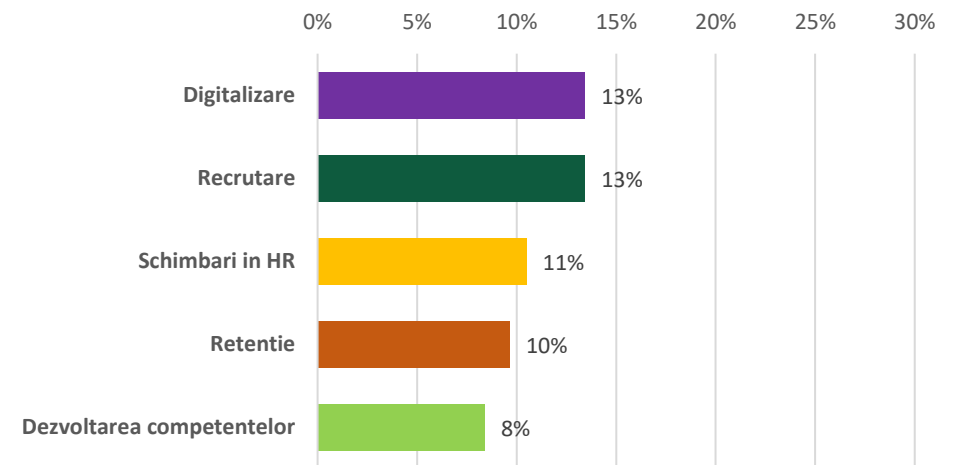
Viitorul aduce in actualitate procesul de **digitalizare a functiunii**, pare mult mai preocupat de **schimbarile interne din functiunea de resurse umane** si sugereaza ca va pune mai mult accent pe **dezvoltarea competentelor** decat pe constatarea (fatidica?) a lipsei acestora.

Acelasi pattern se ragaseste si prin prisma procentelor inregistrate in numarul total de raspunsuri, chiar daca extremele se estompeaza.

### Top provocari actuale (din nr total raspunsuri)



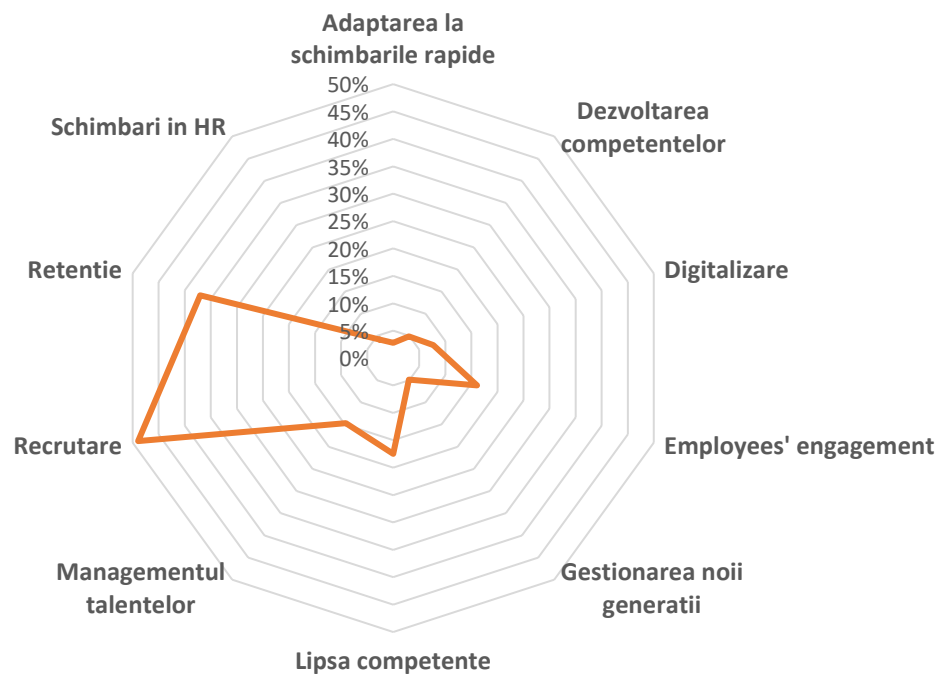
### Top provocari viitoare (din nr total raspunsuri)



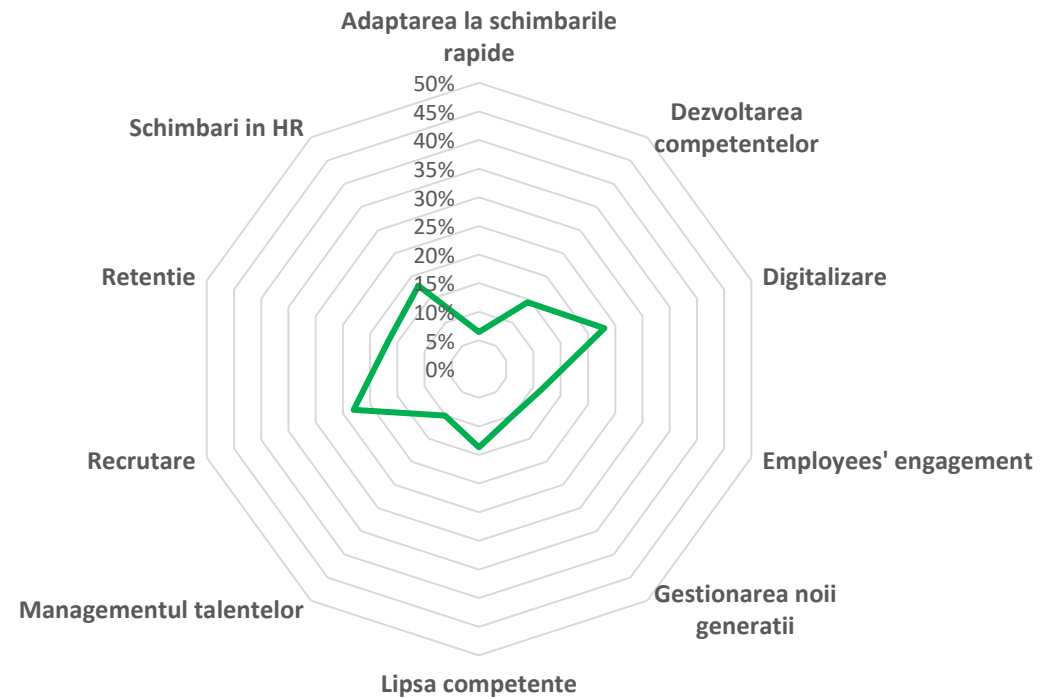
In fine, pentru a oferi cititorului o imagine sintetica a schimbarilor percepute in viitor de catre comunitatea profesionistilor de resurse umane, il invitam sa priveasca (este vorba doar de o perceptie vizuala, dar pe deplin edificatoare) cele doua grafice de mai jos.

Pentru a spori expresivitatea imaginilor, am ales doar top 10 provocari pentru viitor si le-am aliniat pe cele din prezent la acestea. Credeam ca cele doua forme vorbesc de la sine.

### Provocari actuale



### Provocari viitoare

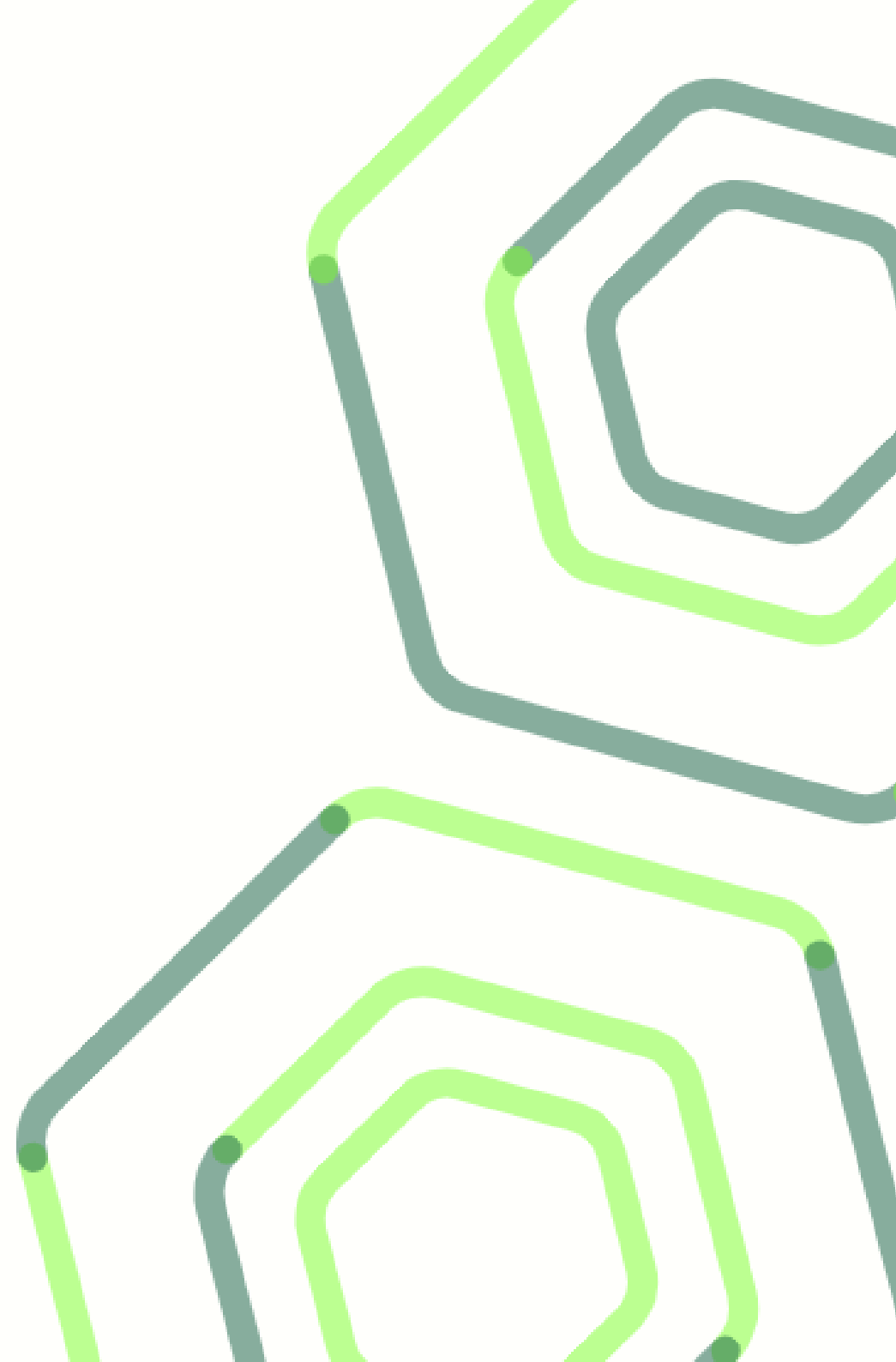


In concluzie:

- Acest capitol trebuie citit si interpretat in cheia anului 2019
- Anul trecut a fost clar dominat de criza profunda a fortei de munca
- Pentru viitor, digitalizarea este clar o prioritate, fara a scoate din discutie provocari precum recrutarea su retentia
- O actualizare a studiului in mai 2020 ar furniza, cel mai probabil, concluzii semnificativ diferite

# IX. Concluzii

La finalul acestui raport incercam sa sumarizam rezultatele si sa oferim cateva concluzii sintetice si teme de reflectie pentru comunitatea profesionala.



## Profilul dominant al oamenilor din HR acesta poate fi sintetizat astfel:

- Femeie;
- Cu studii superioare (nu neaparat in domeniu);
- Care si-a dobandit competentele prin cursuri (nu neaparat certificate);
- Dar mai ales prin experienta intr-un domeniu in care si-a petrecut cea mai mare parte a carierei;
- Care este confortabila sa acopere mai multe procese de HR;
- Intr-un job cu expunere moderata in propria organizatie;
- Si in comunitatea profesionala din tara;
- Si cu expunere internationala foarte limitata;
- Dar care are bune sanse de progres in organizatia sa.

## In ceea ce priveste organizarea departamentului de resurse umane:

- Structura variaza in functie de nevoile fiecarei organizatii, asa cum este si firesc;
- Exista o tendinta clara de aliniere la bunele practici globale, modelul cu Centre de Excelenta si Business Partneri castigand teren semnificativ;
- Ponderea managerilor in livrarea activitatilor de HR este semnificativa (peste o treime), in particular in procesele complexe, precum Design organizational, Gradarea posturilor sau employee engagement;
- Proceselor clasice si cu grad mare de recurenta – Recrutare, Administrare de personal, Invatare si dezvoltare – le sunt alocate semnificativ mai multe resurse umane decat celorlalte;
- In schimb, pentru procese ca Digital HR resursele puse la dispozitie sunt limitate.



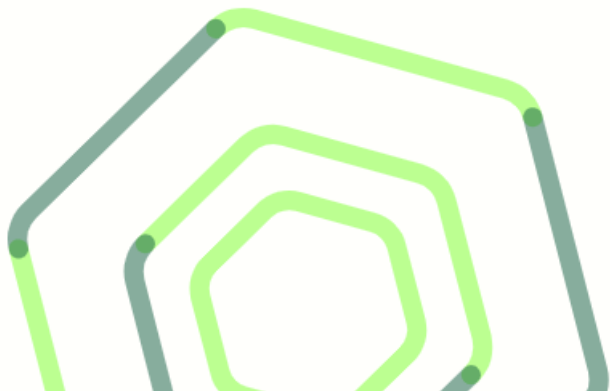
## Pozitionarea functiunii de resurse umane in cadrul organizatiei este, per ansamblu foarte solida:

- Peste 80% dintre Head HR raporteaza nemijlocit leaderului organizatiei
- Peste 75% dintre acestia sunt membri in echipa de top management
- Head HR are un rol de prim plan in elaborarea strategiei functiunii

Cu toate acestea, mai exista companii in care pozitia de Head HR nu exista sau este subordonata unei alte functiuni, mai sunt procese de resurse umane in care HR ezita sa-si asume rolul de leader (e.g. *Gestiunea carierei*) si altele care, desi conduse de HR, au nevoie de ajustari semnificative.

## Tinand seama de perioada relativ scurta care a trecut de la aparitia functiunii de resurse umane in tara noastra, se poate afirma ca **procesele de HR au evoluat semnificativ**:

- Nivelul de dezvoltare a celor mai multe este rezonabil, dar, pe ansamblu, niciunul nu se situeaza inca in preajma excelentei;
- Majoritatea analizelor confirma ca evolutia proceselor a fost destul de omogena;
- Cu toate acestea, sunt procese pivotale care au nevoie de interventii urgente: *Managementul performantei*, *Gestiunea carierei* sau *Succesiunea*;
- *Brandul de angajator* trebuie sa depaseasca zona mondenitatii si sa paseasca ferm in zona profesionalizarii;
- Procese precum *Payroll* sau *Administrare de personal* par a fi uitate intr-un con de umbra;
- Dar, prioritatea si urgenta zero este *Digital HR*, un proces sever ramas in urma si care, in noul context pandemic si post-pandemic, devine instrumental pentru intreaga functiune de resurse umane.



In ceea ce priveste provocarile pe care comunitatea le percepe, trebuie tinut seama ca momentul studiului a fost a doua jumatate a anului 2019. Suntem convinsi ca astazi, in circumstantele pandemiei, cel putin ordinea acestora ar suferi modificari.

Daca anul trecut, ca si in anii din urma, tema dominanta a fost *criza fortei de munca*, daca *digitalizarea* a fost perceputa ca o provocare moderata, desi importanta, a viitorului, astazi putem spune ca viitorul a inceput ieri. Si inca nu putem estima toate consecintele pentru business si pentru HR.

Pe ansamblu, functiunea de resurse umane din Romania a facut pasi enormi inainte. Daca vi se pare ca afirmatia este o exagerare, sa ne aducem, totusi, aminte nivelul de la care s-a pornit cu numai trei decenii in urma.

Un semn, fara indoiala, imbucurator este **omogenizarea nivelului sau de dezvoltare** in toate categoriile de companii. Astazi, diferentele dintre organizatiile autohtone si multinationale sunt, in cazul celor mai multe dintre variabilele analizate, nesemnificative. La

fel se intampla si cu talia companiei, care diferentiaza in foarte putine cazuri.

Un alt semn bun este **egalizarea nivelului de dezvoltare a proceselor de HR**. Este o tendinta de ansamblu, confirmata de seriile de date din capitolul 7, in pofida urgentelor semnalate mai sus.

**Comunitatea da semne de profesionalizare**, in principal prin invatarea din actiune. Din pacate, aceasta nu pare sa fie potentata nici de studii academice de specialitate, nici de sisteme de certificare larg utilizate (comune in tarile mature), nici de un grad ridicat de afiliere la asociatii profesionale si nici de expunerea internationala.

In fine, am mai semnala ca, desi toti afirmam ca cel mai important pentru functiunea noastra este sa sprijinim businessul si sa ne aliniem cu el in calitate de **parteneri strategici**, numai 3% dintre noi o vedem ca pe o provocare, atat in prezent, cat si in viitor.

Credem ca toate acestea pot constitui teme de reflectie pentru breasla si pentru fiecare membru al acesteia.

