Centrul de Dezvoltare Managerială
CDM Consulting
B-dul Titulescu 34/5 400420 Cluj-Napoca România
Tel./fax +4 – 0264 - 41.89.41 (3 linii)
Email: office@cdm.ro Web page: www.cdm.ro

Câteva concluzii după atelierele conferinţei

Putere prin Oameni

1. Context

Conferinţa a avut loc la Bucureşti, Hotel Rin, în 14 Octombrie 2010, şi a lansat proiectul *Reţea naţională de centre de informare şi consiliere privind cariera*, cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013, domeniul 5.1 – ***Dezvoltarea şi implementarea măsurilor active de ocupare***. Proiectul este condus de CDM şi realizat în parteneriat cu OMV Petrom, iar HR Club este partener instituţional.

i. Prima parte, o sesiune plenară moderată de directorul executiv al CDM, Florin-Ioan Petean i-a avut ca invitaţi speciali pe:

Mariana Gheorghe,
CEO OMV Petrom

Jerome Olive,
General Manager Grup Renault România

Dominic Bruynseels, CEO
Banca Comerciala Romana

Centrul de Dezvoltare Managerială
CDM Consulting
B-dul Titulescu 34/5 400420 Cluj-Napoca România
Tel./fax +4 – 0264 - 41.89.41 (3 linii)
Email: office@cdm.ro Web page: www.cdm.ro

ii. A doua parte s-a desfăşurat în cadrul unor ateliere de tip masă rotundă.

Moderatori	*Atelier*
Dorin Grigorescu, Kraft Foods **Radu Mavrodin,** Grup Renault Romania	*Dialogul cu partenerii sociali*
Paula Covrig, Banca Comerciala Romana **Csaba Gergely**, Provident Financial, Hr Club	*Succes organizaţional*
Nevenca Doca, Banca Transilvania **Roxana Milaş,** Nokia Romania	*Susţinerea unui climat organizaţional productiv*
Anca Georgescu, Romtelecom **Monica Niculcea,** OMV Petrom	*Rolul HR în procesele strategice de adaptare organizaţională*

iii. În a treia parte moderatorii au prezentat concluziile principale ale atelierelor într-o sesiune plenară. Cuvântul de încheiere l-a avut Preşedintele HR Club, Csaba Gergely.

2. Scopul atelierelor

Atelierele au permis un schimb de experienţe, de opinii şi întrebări între participanţi, pe baza temelor anunţate. Domeniile de interes supuse discuţiei în cadrul atelierelor au vizat următoarele problematici:

- Definiţii şi perspective asupra conceptelor discutate
- Interese legate de un anumit subiect / temă.
- Probleme / dileme / situaţii dificile
- Soluţii identificate
- Metode implementate – probleme în implementare
- Bune practici identificate
- Nevoi de acţiune la nivel personal, al organizaţiei, al comunităţii profesionale, naţional

Schimbul de idei, de experienţe şi de bune practici a avut un rol benefic asupra participanţilor care s-au implicat în găsirea de soluţii pentru propriile organizaţii.

3. Scopul acestui material

Acest material conţine doar o scurtă descriere a discuţiilor şi prezintă câteva din ideile centrale dezbătute.

Dacă aveţi opinii / sugestii / întrebări / dileme legate de temele atelierelor sau altele pe care doriţi să le împărtăşiţi cu noi, vă rugăm să ni le comunicaţi pe adresa office@cdm.ro

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Atelierul 1
Dialogul cu partenerii sociali

Moderatori: ***Radu Mavrodin***, Groupe Renault Roumanie
Dorin Grigorescu, Kraft Jacobs Suchard
Carmen Copîndean, CDM Cluj-Napoca
Gabriel Katona, CDM Cluj-Napoca

Puncte de pornire ale discuţiei:

1. *Cum se poate crea şi menţine o relaţie de încredere cu reprezentanţii sindicali?*
2. *Ce modalităţi de consultare cunoaşteţi sau folosiţi cu partenerii sociali?*

Definirea obiectivelor:

Obiectivul I: Identificarea de bune practici în vederea stabilirii unui dialog social echilibrat, raţional, permanent, orientat pe termen lung;

Obiectivul II: Identificarea unei strategii patronale prin care patronatul să nu mai fie mereu în defensivă, atât la nivel de firma, cât şi la nivel naţional.

Teme propuse:

Ca urmare a discuţiilor iniţiale şi a stabilirii obiectivelor, participanţii au propus următoarele teme:

- Comunicarea iniţială, înaintea schimbării;
- Implicarea de la început a sindicatelor;
- Influenţa tendinţelor europene;
- Resurse/ expertize externe;
- Implicarea sindicatelor în găsirea de soluţii;
- Capitalizarea experienţei;
- Raţionalizarea dialogului social;
- Implicarea managementului în dialogul social;
- Sindicatul: opozant sau partener?

Teme alese şi abordate:

- Raţionalizarea dialogului social;
- Implicarea managementului;
- Comunicare şi implicare a partenerului social;
- Sindicatul: opozant sau partener?

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Dezvoltarea temelor alese şi abordate:

1) **Raţionalizarea dialogului social:**
   a) Stabilirea cadrul şi regulilor dialogului social;
   b) Contactul permanent cu partenerul social prin întâlniri formale şi informale – întâlnirile trebuie să aibă loc tot timpul anului
   c) Respectul reciproc şi fairplay: Carta deontologică;
   d) Organizarea negocierilor:
      i) Folosirea capitalizării negocierilor precedente;
      ii) Lărgirea subiectelor de negociere dincolo de nivelul salariilor;
      iii) Discuţii preliminare;
   e) Formarea unei culturi economice şi financiare a angajaţilor, în vederea însuşirii de către aceştia a limbajului comun de dialog social. Când salariaţii înţeleg că există o corelaţie între succesul întreprinderii, productivitate şi câştigul care va fi împărţit salariaţilor, atunci dialogul social va fi cu mult mai raţional;
   f) Pulsul terenului – introducerea în negociere a unor fapte concrete, legate de problemele din teren care să fie cu adevărat bazate pe realitate.

2) **Implicarea managementului:**

   Multă lume crede că dialogul social este o problemă de RU. De fapt, trebuie să fie gândită de RU împreună cu managementul.
   a) Omul potrivit la locul potrivit – alegerea managerilor – nu oricine poate fi manager şi nu poate fi manager oriunde.
   b) Formarea oamenilor pe dialog social pentru întreg managementul;
   c) Cunoaşterea problemelor salariaţilor de către manageri – astfel ne putem apropia de ei;
   d) Comunicarea managerilor pe limba angajaţilor – nu este suficient să cunoaştem problemele din teren, trebuie să ştim să explicăm în aşa fel încât să le înţeleagă şi muncitorii;
   e) Instrumente de valorizare la îndemâna managerilor:
      i) Financiare;
      ii) Nefinanciare.

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

3) Comunicarea cu partenerul social şi implicarea acestuia în viaţa afacerii:

a) Comunicarea adevărată are loc permanent, ea nu trebuie să se întâmple numai atunci când are loc o criză. Trebuie să ne obişnuim cu acel mod de a comunica neantagonic, iar pentru asta trebuie să creăm un anumit cadru.

b) Înainte de a ajunge la un cadru trebuie să identificăm partenerul social. Trebuie să comunicăm cu sindicatul, dar şi cu salariaţii nesindicalişti.

c) Pregătirea întâlnirilor:
   i) Plan;
   ii) Agendă;
   iii) Stabilire set de reguli şi consecinţele nerespectării acestora.

d) Susţinerea regulată a întâlnirilor:
   i) De exemplu, trimestrial;
   ii) Cu prezenţa HR şi a managementului companiei;
   iii) Atitudine pozitivă, cooperantă, flexibilă.

e) Conţinutul întâlnirilor;
   i) Situaţia afacerilor;
   ii) Proiecte majore în curs;
   iii) Protecţia muncii;
   iv) Construirea încrederii;
   v) Invitaţi;
   vi) Probleme ale oamenilor + soluţii.

f) Implicarea sindicatului la momentul potrivit.

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Atelierul 2
Succes Organizaţional

Moderatori: ***Csaba Gergely***, HR Club şi Provident
Paula Petronica Covrig, BCR
Florina Pascu, CDM Cluj-Napoca
Ilie Preda, CDM Cluj-Napoca

Puncte de pornire ale discuţiei:

1. *Cum definim / măsurăm succesul (rezultatele) în situaţii incerte?*
2. *Cum sunt apreciate rezultatele/ performanţele individuale?*
3. *Cum oferim şi cum facem cunoscute criteriile de apreciere?*

Definirea obiectivelor:

Obiectivul I: Identificarea de bune practici în vederea evaluării performanţelor individuale; ;

Obiectivul II: Identificarea unei strategii de creare a criteriilor de apreciere.

Teme alese şi abordate:

- ❑ Cum măsuram succesul?
- ❑ Succes individual/ de echipă al organizaţiei
- ❑ Cum se schimbă ideea de succes organizaţional în situaţii incerte?
- ❑ Modele organizaţionale de succes
- ❑ Indicatori interni/ externi ai succesului
- ❑ Talentul şi implicaţiile lui în succesul organizaţional
- ❑ Cum celebrăm succesul?

Dezvoltarea temelor alese şi abordate:

1. Cum măsurăm succesul?

Instrumente de diagnoză a succesului
- ➢ Talent = succes organizaţional

Succes individual/ de echipă
- ➢ Cum contribuie departamentele?

Cum se schimba ideea de succes organizaţional?
- ➢ Modele organizaţionale de succes

Indicatori interni/ externi ai succesului

2. Succesul individual/ de echipă al organizaţiei

Probleme şi dileme:

Succes Individual = Succes al Echipei
- ➢ Model de business
- ➢ Etapa de dezvoltare – context

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Bune practici

- Proiecte interdepartamentale/ regionale/ naţionale
- Responsabilizarea managementului de mijloc
- Implementarea sistemului de management al performantei (plată, diferenţiere, cascadare – obiectivele companiei)

Direcţii de acţiune

- Diagnoză & Studii, ambele pentru determinarea problemei
- Comunicare şi integrare în PDS/ PAS/ PMP
- Monitorizare periodică a status-ului vs. obiective anuale (macro)

3. Cum se schimbă ideea de succes organizaţional în situaţii incerte?

Anticipare

Adaptare / Flexibilitate/ Inovare

- Parteneriate strategice
- Diferenţierea competitivă
- Îmbunătăţirea proceselor interne
- Externalizarea anumitor servicii
- Actualizare obiective
- Implicare în folosul comunităţii
- Voluntariat

Responsabilitate socială

Responsabilizare/ asumare

- Schimbări culturale
- Comunicare deschisă
- Valori

4. Indicatori interni/ externi ai succesului

De ce?

- Pentru a vedea unde ne poziţionam
- Pentru a elimina ecarturile (gap-urile)

Exista 2 tipuri de succes:

- Legat de rezultat
- Legat de proces

Indicatori:

- Profit / CA
- Rata de retenţie – angajaţi/clienţi
- Număr de candidaturi
- Cota de piaţă
- Satisfacţia clienţi/ angajaţi
- Alinierea la obiective
- Cultura focusata pe stiluri constructive: comunicare, dezvoltarea celorlalţi
- Consumatori (studiu de marketing)

Indicatori interni şi indicatori externi legaţi prin ROI

- TIMP
- RESURSE
- MOTIVATIE
- REZULTATE

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

4. Talentul şi implicaţiile lui în succesul organizaţional

O definiţie a unui „talent”:

- o persoană implicată
- îşi asumă provocări
- e motivat şi pasionat
- îşi asumă responsabilităţi
- are atitudine pozitivă şi gândire creativă
- este flexibil şi orientat către scop
- are abilităţile cerute de companie

Factorii favorizanţi în atragerea talentelor:

- Imaginea companiei
- Valorile companiei în acord cu valorile individuale
- Credibilitatea companiei şi a firmelor de recrutare
- Identificarea nevoilor, aşteptărilor şi intereselor candidatului
- Pachetul motivaţional
- Respectarea promisiunilor: *facem ceea ce spunem că vom face*

Bune practici pentru a atrage talente:

- Forumuri de recrutare
- Vizitarea locului de muncă
- Discuţie cu o persoană dintr-un post similar
- Oferte de stagii de practică pentru studenţi
- Finanţare studii de master în domenii complementare
- Acompaniere pe durata stagiului

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

5. Cum celebrăm succesul?

Investiţie în succes

- Programe de formare profesionala
- Motivare financiară şi non-financiară
- Procese

Celebrarea succesului

- Individual
  - Recunoaşterea (recompensarea) non-financiară (comunicare, diplome, concediu sabatic, core employee)
  - Recompense financiare (promovare, premii, vacanţe plătite, programe de instruire, pachet salarial)
- Organizaţional – echipa
  - Recompense non-financiare (recunoaştere publică, petreceri)
  - Recompense financiare (bonusuri, team-building-uri, vacanţe plătite)

Concluzii:

Definim succesul – stabilim instrumentele de măsurare
Evaluăm rezultatele
Aflăm imaginea organizaţiei
Urmărim succesul intern/ extern
Oferim servicii de calitate pentru clienţi: fiecare este responsabil pentru satisfacţia clientului

Criterii de succes pentru un sistem al performanţei

- Obiective
- Feedback
- Îmbunătăţire continuă

Factori care influenţează performanţa

- Claritatea rolului
- Motivaţia + Competenţa
- Instrumente eficiente

Măsurarea succesului prin KPI
Flexibilitatea standardelor
Satisfacerea aşteptărilor stakeholderilor
Importanţa recunoaşterii şi a recompensei

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Atelierul 3

Susţinerea unui climat organizaţional productiv

Moderatori: ***Nevenca Doca***, Banca Transilvania
Roxana Milaş,Nokia România
Cosmin Briciu, CDM Cluj-Napoca
Silvia Păulescu, CDM Cluj-Napoca
Ioana Abraham, CDM Cluj-Napoca

Puncte de pornire ale discuţiei:

1. *Ce mijloace/ metode de analiză a climatului folosim?*
2. *Cum susţinem o atmosferă productivă?*
3. *Cine are ca responsabilitate aspectele legate de climat organizaţional?*
4. *Ce măsuri au fost eficace/ eficiente în susţinerea CO în firma mea?*

Definirea obiectivelor:

Obiectivul I: Identificarea de bune practici în vederea susţinerii unui climat organizaţional productiv;

Obiectivul II: Identificarea persoanelor responsabile cu favorizarea climatului organizaţional.

Dezvoltarea temelor alese şi abordate:

A. Climat organizaţional într-o organizaţie foarte mare

1. Identificarea climatului organizaţional într-o organizaţie foarte mare

Privit climatul organizaţional ca un proiect, acesta are nevoie de o pregătire prealabilă.

- Client misterios
- Telefonul verde
- Focus grupuri
- Adresa de email, folosită doar de angajaţi, pentru diverse plângeri sau probleme punctuale care este citită de către directorul general
- Sondaje de opinie confidenţiale şi securizate (pentru ca angajatul să poată completa cu încredere)
- Discuţii aleatorii între DG şi angajaţii de la orice nivel al companiei o dată pe lună
- Instrumente externe: ex. Feedback 360 grade

2. Influenţarea climatului organizaţional într-o companie foarte mare

A. Influenţe externe:
   - Schimbările în economie care pot influenţa atât pozitiv cât şi negativ
   - Modificările legislative
   - Consultanţii externi

B. Influenţe interne:

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

- Firma mamă
- Expansiunea firmei/ Restructurarea activităţii firmei / Fuziunea firmei
- Sindicatul (prin ceea ce promovează şi prin canalele de comunicare)
- Relaţia cu şeful direct
- Naţionalitatea managementului
- Rezistenţa la schimbare a angajaţilor

3. Implementarea climatului organizaţional într-o organizaţie foarte mare

Echipa de implementare a proiectului trebuie pregătită foarte bine:

- Training-uri
- Clarificarea mijloacelor pe care urmează să le folosească
- expunere la nivel de top management pentru a avea acces la viziune
- Alegerea pârghiilor necesare şi potrivite pentru o implementare reuşită
- ECHIPA TREBUIE SĂ ÎŞI ASUME „PROIECTUL"= IMPLEMENTARE

4. Actori Principali

- Directorul General sau Managementul (să demonstreze că susţine implementarea şi să fie prezent pe teren) HR-ul (care este „sufletul")
- Implicarea la nivel personal atât a management-ului, cât şi a fiecărui angajat în parte, dar să fie făcută corect cascadarea

5. Măsuri pentru un climat organizaţional productiv

- Prezentarea şi însuşirea valorilor companiei
- Motivarea non-financiară a angajatului (să vină cu drag la serviciu)
- Recrutarea să aibă la bază profiluri care să se plieze pe valorile companiei
- Folosirea potenţialului fiecărei generaţii (generaţiile să funcţioneze ca magneţi care se atrag nu care se resping)
- Alinierea la tendinţele industriei în care activează
- Comunicarea internă transparentă + feedback
- Implicarea angajaţilor = apartenenţa la „familie"(=compania)

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

B. Cum facem din două micro-culturi o singură cultură?

1. **Metode**
   a. **Comunicare:**
      - setarea corecta a aşteptărilor la momentul recrutării şi al intrării în companie a unui nou angajat
      - comunicare cu angajaţii pe cât mai multe canale (să nu ne limităm doar la telefon sau doar la mail....), şi bilateral (nu doar să transmitem către angajaţi ceea ce dorim să se întâmple, ci să îi şi ascultăm)

   b. **Inducţie** - este important să oferim noului angajat tot ce are nevoie pentru activitatea sa în cadrul companiei
   c. **Rotirea posturilor** - pentru a avea şi perspectiva colegilor cu care lucrează
   d. **Definirea unei culturi organizaţionale** dorite şi apoi transmiterea şi implementarea valorilor pe care aceasta se constituie
   e. **Recunoaşterea** şi aprecierea angajaţilor

1. **Cât contează climatul organizaţional în procesul recrutării?**

Indiferent dacă în decizia de angajare o pondere mai mare o au competenţele măsurate sau decizia personală a angajatorului, climatul organizaţional al companiei poate reprezenta un argument puternic în alegerea viitorului angajat:

a. în situaţia în care ne dorim să schimbam ceva din punct de vedere al climatului existent - vom aduce în companie oameni compatibili climatului organizaţional dorit (ne pot ajuta în producerea schimbării dorite)
b. în situaţia în care suntem mulţumiţi de climatul organizaţional existent, vom aduce în companie oameni compatibili cu acesta (în acest fel asigurăm menţinerea acestui climat)

C. Cum reuşim să creştem angajamentul în organizaţie?

a. Selecţia potrivită - angajarea oamenilor potriviţi pentru post şi pentru companie - valorile acestora este important să fie similare cu cele ale companiei, cu atât mai mult la nivel de management
b. Role-model - cascadarea de la nivel de management a valorilor, comportamentelor dezirabile către subordonaţi. Este foarte important ca liderii să fie autentici - altfel îşi pierd credibilitatea.
c. Sentimentul de mândrie relativ la organizaţia din care fac parte - job-ul fiecăruia trebuie să aibă sens şi semnificaţie în organizaţie şi în afara acesteia.
   Ex: 70% din clienţii unei bănci interacţionează doar cu personalul din casierie. Prin urmare acest job este foarte important pentru bancă. De ei depinde într-o bună măsură imaginea băncii.

D. Ce facem în materie de recunoaştere a individului?

Unui individ îi sunt evaluate competenţele. Dar ce facem pentru recunoaşterea lui ca persoană?

a. întâlniri ale managerilor de la cel mai înalt nivel până la nivel de operator/ întâlniri cu managerii de la cel mai înalt nivel
b. convenţii
c. aprecierea verbală

Este important să pornim de la lucruri simple, pentru a putea mai apoi construi.

Este posibil să avem job-uri care să nu ne motiveze. Este important să avem puterea de a recunoaşte când un job nu ni se potriveşte şi să renunţăm la el.

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Atelierul 4

Rolul HR în procesele strategice de adaptare organizaţională

Moderatori: ***Anca Georgescu***, Romtelecom
Monica Niculcea, OMV Petrom
Horaţiu Fufezan, CDM Cluj-Napoca
Iosefina Blazsani-Batto, CDM Cluj-Napoca
Raluca Pop, CDM Cluj-Napoca

Puncte de pornire ale discuţiei:

1. *Ce procese de adaptare sunt folosite (restructurare, etc.)*
2. *Cum stimulăm iniţiativa şi efortul comun în organizaţii?*
3. *Ce măsuri (proiecte, etc.) dificile sunt pe rol şi cum sunt abordate?*
4. *Cum ne responsabilizăm oamenii?*

Definirea obiectivelor:

Obiectivul I: Identificarea de bune practici în vederea stimulării iniţiativei şi efortului comun în organizaţii;

Obiectivul II: Identificarea strategiilor de responsabilizare a personalului din organizaţie.

Dezvoltarea temelor alese şi abordate:

1. **Funcţia de RU trebuie să fie aproape de business şi de oameni**.
    - Pentru aceasta este necesara o abordare de tip CSR (Corporate Social Responsability)
    - Gestionarea aşteptărilor de la funcţia de RU din partea celorlalte compartimente se va face pe baza de argumente solide şi nu doar pe baza practicilor încetăţenite sau, mai periculos, pe aşteptări nefondate.
    - Funcţia de RU trebuie să facă o legătură între cererea şi oferta reală existente la un moment dat pe piaţa forţei de muncă

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială

Exemple de bune practici:

- Adaptarea tipului de reacţie al compartimentului de RU la tipul de schimbare dorit de către organizaţie
- Bazele de date existente în gestiunea departamentului de RU referitor la salariaţii proprii şi cei de pe piaţa muncii să fie ordonate pe nivele de competenţă şi experienţă pentru a uşura accesul la informaţiile vitale

2. Rolul învăţării şi al dezvoltării în gestionarea schimbărilor

Atât învăţarea, cât şi dezvoltarea sunt esenţiale pentru dezvoltarea afacerii

Rolul învăţării şi dezvoltării în eficientizarea sau restructurarea activităţii

Rolul învăţării şi dezvoltării în procesele de achiziţii şi fuziuni (M&A)

Exemple de bune practici:

- Programe eficiente de inducţie a noilor salariaţi, programe de coaching şi de lucru în echipă. Ultimele două pot fi desfăşurate atât cu forţe interne firmei, cât şi cu forţe din exterior
- Atenţia trebuie să fie îndreptată în egală măsură atât către personalul care rămâne în firmă, cât şi către cel care este transferat sau disponibilizat. De fapt, aici se face diferenţa între organizaţiile cărora le pasă de oamenii lor şi celelalte tipuri.
- Formările interculturale, modul de comunicare internă, precum şi modul în care procesul de schimbare este gestionat sunt extrem de importante în cazul proceselor de achiziţii şi fuziuni.

3. Cine îl motivează pe directorul de RU?

Managerii de resurse umane sunt şi trebuie să fie întotdeauna prezenţi pentru a-şi sprijini colegii. O posibilă soluţie pentru a aprecia rolul managerului de RU este benchmarking-ul.

Exemple de bune practici:

- Modul în care managerul de RU este sau nu motivat de către cei din jurul său **depinde în primul rând de el**;
- Modul în care este motivat depinde direct proporţional cu discuţiile deschise pe care le poate sau nu avea cu CEO (directorul general);
- Modul în care acţionează şi este încurajat depinde de existenţa unui mentor intern/ extern organizaţiei, din funcţia de RU sau din business.

 © 2010 Centrul de Dezvoltare Managerială