

HRManager

Resurse umane în perspectivă strategică

Anul 13 ■ Numărul 67 ■ Iulie 2021 ■ preț 20 lei ■ www.hrmanageronline.ro



CUM TRANSFORMĂ DIGITALIZAREA accesul angajaților la serviciile medicale

Un dialog cu DELIA ILIASA și ANDREI VASILE,
MANAGING PARTNERS, SANOPASS, despre evoluția pieței de beneficii
extrasalariale și importanța serviciilor medicale în viața angajaților.

Coca-Cola România



Coca-Cola HBC
România

Creăm împreună
motive de optimism.
De 30 de ani.

30 ANI
Coca-Cola
ÎN ROMÂNIA

Curajul de a fi lider în HR

Când eram mic, îmi plăcea să mă uit la desenele animate care îl aveau ca personaj principal pe Curaj, câinele cel fricos. Am realizat abia acum câțiva ani că acest serial avea un substrat mult mai profund: de fapt, el era reprezentarea autentică a ideii de curaj. Pentru că, da, curajul nu înseamnă absența fricii - așa cum reiese din producțiile cu supereroi, de exemplu -, ci să acționezi în ciuda fricii.

Întorcându-mă la lumea reală, pentru mine, liderii din HR reprezintă o categorie aparte de lideri. Pentru că ei trebuie să aibă grijă de propria echipă în același timp în care asigură bunăstarea tuturor angajaților. Muncă dublă, provocări duble, satisfacții duble. Nu-i așa? Ei bine, o modalitate prin care adevărații lideri din HR pot atinge acest deziderat este să creeze o cultură a curajului.

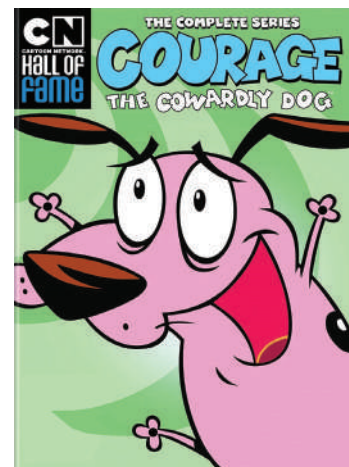
Dar ce presupune aceasta? Mai întâi, e nevoie de exemplu personal. Fără lucrul cu sine și fără a acționa în acord cu sinele nu poți să fii curajos/curajoasă în adevăratul sens al cuvântului. Apoi, e nevoie de empatie, înțelegere, susținere și feedback orientat către dezvoltare. Pe urmă, e cazul să treci la acțiune! Adică să faci tot ce ține de tine pentru ca și colegii tăi să se simtă încurajați să acționeze cu curaj.

Vă invit să parcurgeți revista pentru a descoperi mai multe despre leadershipul viitorului în HR, legătura dintre curaj și eșec, cât de multe pierdem dacă acționăm din frici și care sunt atribuțiile unui conducător bun.

Iar la final, vă lansez o temă de reflecție. Motivația lui Curaj, câinele cel fricos, era să-și salveze familia de monștri. Așa că vă întreb: care e sursa voastră de curaj? ■



CONSTANTIN PESCARU
Editor coordonator



HRManager

Resurse umane în perspectivă strategică

REDACȚIA

Str. Ion Brezoianu, nr. 51,
sc. A, et. 3, ap. 14, sector 1, București

ISSN 20654375

Tel: 021.410.83.58

Web: www.hrmanageronline.ro

TIPAR: ART GROUP PUBLISHING

www.artdesign.ro

Revista HR Manager este un produs al Editurii CARIERE și este distribuit profesionistilor din HR. Nicio parte a Revistei nu poate fi reprodusă, parțial sau integral, text sau imagini, pe un alt suport media, fără acordul scris al editorilor.

DIRECTOR GENERAL
MONICA NEUMORNI

**BUSINESS DEVELOPMENT
DIRECTOR**
LILIANA MUNTEANU

DIRECTOR FINANCIAR
CĂTĂLINA ȘEFER

DIRECTOR EXECUTIV
DORIN VALERIU COZMA

EDITOR COORDONATOR
CONSTANTIN PESCARU

EDITOR
MARILENA ISPAS

ART DIRECTOR
ANCA DAMIAN

COLABORATORI
MADI RĂDULESCU,
ROXANA MOCANU,
ROXANA ABRĂȘU

EVENIMENTE
ANDRA ZIKOV

PUBLICITATE
DOINA COSOI

SALES MANAGER
ADRIANA GHEȚA
LOREDANA CÎRLAN

FOTO Pixabay

Revista HR Manager este membră **HRClub**

Cititorii se pot abona pe site-ul www.hrmanageronline.ro, la tel. 0728 901 905, la email dorin.cozma@cariereonline.ro și prin: Manpres Distribution la abonamente@manpres.ro, Top Seven West la office@abonamente-presa.ro, Arca Press la abonamente@arcapress.ro



HR FOCUS

5. Știri

HR INTERVIU

12. Cum transformă digitalizarea accesul angajaților la serviciile medicale

HR ADVISOR

16. Leadership à la carte și fine cuisine-ul nevoilor umane

19. We are here to serve if you are here to win

22. Cum s-a schimbat piața de executive search în ultimul an

HR LEGAL

44. The new reality, the new leadership

HR SPECIAL

48. Atitudinea față de schimbare determină succesul

HR EVENIMENT

52. Viitorul muncii – cu lucruri bune, cu provocări și cu necunoscute

HR Q&A

58. Cum construiești o cultură organizațională bazată pe curaj, nu pe frici

HR CEO'S VOICE

71. Agilitatea este unul din vectorii principali care contribuie la succes

25. COVER STORY

HR-UL ȘI LEADERSHIPUL VIITORULUI

Dragă cititorule,
Avem nevoie de
FEEDBACK-UL tău!

Te invităm să ne comunic
părerea ta despre articolele
publicate în revistă.

Întreabă și exprimă-te liber
accesând adresa:

redactia@hrmanageronline.ro

Flexibilitatea devine normalitate

Nouă din zece angajați își doresc flexibilitate în alegerea locului de unde muncesc și a programului de muncă. Dacă ar putea opta, peste jumătate (54%) dintre respondenții angajați ar alege un programul de lucru flexibil, în timp ce pentru 40% ar prima flexibilitatea în privința locului din care muncesc, conform studiului EY „Work Reimagined Employee Survey“.

Această cercetare, una dintre cele mai extinse din lume pe această temă, a sondat opiniile a peste 16.000 de angajați din multiple domenii și cu diverse poziții, provenind din 16 țări. Studiul își propune să exploreze atitudinea și experiențele angajaților în ceea ce privește munca pe durata pandemiei și în „noua normalitate“.

În medie, angajații și-ar dori să lucreze în regim de telemuncă între două și trei zile după încheierea pandemiei. Odată cu relaxarea restricțiilor sanitare din țările lor, 22% ar prefera să lucreze integral la birou, iar 33% dintre respondenții angajați și-ar dori o săptămână de lucru mai scurtă.

Mai mult, două treimi consideră că productivitatea lor poate fi măsurată cu precizie indiferent de locul unde muncesc și că acest proces nu reprezintă un impediment pentru flexibilizare.



Românii nu mai sunt siguri de jobul lor



La aproape un an și jumătate de la debutul pandemiei, motivația de a munci a românilor s-a schimbat fundamental.

Astfel, în topul celor mai importante caracteristici pentru un loc de muncă bun, conform angajaților români, se regăsesc: siguranța la job (75%), echilibrul muncă – timp liber (67%) și munca relevantă, cu sens (52%). Salariul sau beneficiile extrasalariale sunt importante pentru mai mult de 40% dintre români.

Barometrul Up4Work, realizat de Up România în iunie 2021, arată care este atitudinea românilor față de muncă în ultimele 18

luni și cum au fost ei afectați, în condițiile în care 55% au lucrat de acasă în perioada pandemiei. În ceea ce privește impactul acesteia, angajații declară că au întâmpinat diferite greutăți în funcție de natura jobului, de situația personală sau de gradul responsabilităților profesionale.

Astfel, 35% dintre români nu se simt în siguranță la locul de muncă, 1 din 3 se află într-un maraton de conferințe, 33% se simt epuizați și 1 din 5 persoane a întâmpinat greutăți în a lucra de acasă și a fi părinte, în același timp. Angajații care au lucrat de acasă nu au mai pierdut timp în trafic, însă o parte dintre ei au folosit timpul câștigat pentru a-și îndeplini sarcinile zilnice. 57% au lucrat între 6 și 10 ore online, în timp ce 1 din 10 români a folosit tehnologia pentru a lucra mai mult de 10 ore pe zi.

În procesul de adaptare la lucrul de acasă, angajații s-au lovit de unele obstacole cum ar fi: lipsa unui spațiu adecvat (27%), diverse întreruperi cauzate de sarcini domestice (23%) și lipsa tehnologiei sau a echipamentului pentru a-și desfășura activitatea (17%). În plus, detașarea față de responsabilitățile zilnice nu a fost posibilă pentru o treime dintre românii care nu au fost în concediu.

Barometrul Up4Work a fost realizat în perioada 03.06.2021 – 10.06.2021 pe platforma online iVOX, iar la acesta au participat 1362 de respondenți.

Angajații care au copii și-au dat seama de importanța muncii de acasă în viața de familie



Dacă în urmă cu un an, aproape jumătate dintre angajații care lucrau de acasă împreună cu copiii declarau că au dificultăți în a-și organiza eficient sarcinile de serviciu pe fondul întreruperilor și atenției necesare îngrijirii copiilor, în acest an 61% dintre angajații părinți care lucrează de acasă spun că s-au adaptat și chiar pot să-și desfășoare bine activitatea în acest mod. În plus, 67% dintre cei care au răspuns unui sondaj pe platforma de recrutare BestJobs nu s-ar întoarce la birou și 72% consideră că acum reușesc să mențină mai bine echilibrul între viața de familie și cea de la job. La mai bine de un an de când lucrează de la distanță, angajații care au copii spun că s-au adaptat condițiilor de muncă și reușesc să își organizeze bine timpul între activitățile de serviciu și cele cu familia. Totuși, un sfert dintre cei care au răspuns sondajului declară că se simt oboșiți după acest efort prelungit de organizare, în timp ce 13% simt că în programul lor ar mai fi loc de îmbunătățiri.

ECHILIBRU MAI BUN ÎNTRE VIAȚA DE FAMILIE ȘI CEA PROFESIONALĂ

Munca remote a adus multe provocări în echilibrul dintre viața la job, mai ales pentru părinții care erau nevoiți să se ocupe în același interval orar atât de sarcinile de serviciu, cât și de nevoile copiilor. Cu toate acestea, majoritatea părinților (72%) spun că acum reușesc să mențină acest echilibru mai bine decât înainte, după cum arată sondajul BestJobs. Mai mult decât atât, 41% dintre părinții care își desfășoară activitatea profesională din afara biroului spun că se simt la fel de împliniți în rolul lor de părinte, dar și în rolul de profesionist, fără să considere că fac sacrificii pentru vreuna din aceste laturi. Cu toate acestea, pentru 24% dintre părinții care lucrează de acasă, timpul cu copilul are prioritate chiar și dacă jobul are de suferit. Alți 35% simt că uneori iau din timpul alocat familiei pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu care solicită foarte multă energie.

ANGAJAȚII CARE AU COPII VOR SĂ LUCREZE MAI MULT DE ACASĂ

Viața de părinte vine cu satisfacții, dar și cu provocări, toate contribuind la dezvoltarea personală. Astfel, o treime dintre angajații cu copii spun că lucrează mai eficient de când au devenit părinți. Cu toate acestea, 43% admit faptul că viața de familie presupune mai multe responsabilități și sarcini, pe care de cele mai multe ori sunt nevoiți să le rezolve în timpul programului de lucru.

Chiar și așa, 2 din 3 părinți ar alege să lucreze în continuare de acasă. Totuși, dacă li s-ar impune revenirea la munca în colectiv, 22% s-ar bucura de o separare mai clară între viața profesională și cea de familie. 17% văd ca avantaje ale revenirii la birou faptul că se pot conecta mai bine cu colegii și că și-ar îndeplini sarcinile mai eficient, potrivit sondajului BestJobs.

În ciuda acestor lucruri, mai mult de jumătate (54%) dintre părinții angajați simt că și-ar lua din timpul petrecut cu familia pentru drumul spre și dinspre birou.

PROGRAMUL REDUS, PRINCIPALUL BENEFCIU PE CARE ÎL VOR PĂRINȚII LA JOB

Cu privire la munca de acasă, 81% dintre părinții respondenți sunt de părere că angajatorii ar trebui să ofere mai multe avantaje angajaților cu copii. Dacă ar avea posibilitatea să aleagă, 41% ar opta pentru program redus, măcar o zi pe săptămână, fără reducerea salariului. Pentru alți 26% ar fi important să primească prime mai mari cu ocazia sărbătorilor sau a zilelor copiilor. Alocarea de sarcini mai puține, programul flexibil sau un loc de muncă sigur i-ar face pe ceilalți părinți să se simtă mai confortabil în acest context.

Programul redus pare o măsură preferată de către angajați, mai ales în contextul în care 78% nu simt că acest lucru le-ar afecta productivitatea, dar le-ar oferi posibilitatea să aloce mai mult timp copiilor. Totuși, dacă această măsură ar implica și reducerea salariului, 59% nu ar accepta, chiar dacă le-ar aduce mai mult timp liber pentru familie. Pentru a petrece mai mult timp cu cei mici, 66% dintre părinți își propun să termine munca mai devreme sau chiar să își ia o zi liberă pentru a o dedica familiei, arată sondajul BestJobs. 4% dintre respondenți mărturisesc că apelează la cadouri pentru a se revanșa atunci când simt că nu alocă destul timp copiilor, în timp ce 15% declară că nu reușesc să compenseze timpul insuficient alături de copil.

Anul acesta, de 1 iunie, părinții au avut zi liberă pe care au putut să o petreacă în familie. Aproape jumătate dintre respondenți au ales să rămână în oraș, dar au planificat activități în afara casei, în timp ce doar 13% au mers într-o mini-vacanță în afara orașului. 38% au rămas în casă și au făcut activitățile preferate de copii. Sondajul a fost realizat în intervalul 25 mai – 2 iunie 2021, pe un eșantion de 847 de angajați cu copii, care lucrează de acasă în această perioadă.

Generația Z se bazează pe avantajele asigurate de avansul tehnologic, însă apreciază cel mai mult relațiile personale

Chiar dacă Gen Z este motorul digitalizării, reprezentanții acestei generații declară că preferă interacțiunile fizice, după ultimul an marcat de pandemie, conform celui mai recent studiu Mastercard realizat în regiunea Europei Centrale și de Est (ECE), privind atitudinile și comportamentele persoanelor cu vârste cuprinse între 18 și 24 de ani.

Totodată, aceștia sunt implicați în rezolvarea diferitelor probleme sociale și de mediu, așteptând același lucru de la brandurile pe care le urmăresc. Acești consumatori smart, conectați în permanență pe mediile digitale, se așteaptă ca serviciile comerciale și financiare să fie rapide și convenabile.

Ei sunt dornici să cumpere online și sunt fani ai plăților mobile contactless, precum și ai serviciilor de mobile banking.

Studiul Mastercard prezintă o radiografie a tinerei generații care, din perspectivă financiară, se bazează în principal, pe părinții, încercând, în același timp, să-și diversifice sursele de venit. Venitul mediu al unui tânăr român din Generația Z este de 432 de euro pe lună. În România, pentru mai bine de o treime dintre tineri (39%), părinții sunt în continuare principala sursă de venit, în timp ce 31% au un loc de muncă full-time, iar 12% primesc burse școlare. Se simt dependenți de părinți și schimbarea acestui status quo este prioritatea lor în viitorul apropiat. Astfel, principalul obiectiv este să își finalizeze studiile și să înceapă să acumuleze experiență profesională



OAMENII ȘI VALORILE PERSONALE, ÎNAINTEA BANILOR

Deși banii sunt importanți, relațiile cu alte persoane sunt cele mai apreciate de Gen Z, iar aproape jumătate din aceștia (48%) sunt de acord că există lucruri mai semnificative în viață decât banii. Întrebați despre valorile care sunt cele mai importante pentru ei, tinerii din Generația Z au indicat familia (65%), sănătatea (60%), cariera (36%), educația și situația financiară (ambele în procent de 35%). În ciuda percepției comune, în opinia lor, nimic nu poate înlocui conversațiile în persoană, iar 61% declară că le place să-și petreacă timpul liber cu alții, în special cu prietenii, mai degrabă, decât singuri.

CONSUMATORI SMART, ANCORAȚI ÎN DIGITAL

Gen Z este prima generație născută într-o perioadă în care internetul este disponibil la scară largă și sunt nedespărțiți de lumea digitală. Sunt consumatori avizi de social media, unde sunt prezenți pentru a fi la curent cu tot ce e nou, pentru a rămâne conectați cu prietenii și pentru a-și dezvolta pasiunile.

Gen Z sunt cei mai activi pe YouTube (90%), WhatsApp (88%), Instagram (85%), Facebook (82%) și Tik Tok (67%). 57% dintre ei folosesc rețelele sociale ca principală sursă de informații și inspirație, iar 79% țin legătura zilnic cu prietenii lor prin intermediul aplicațiilor de mesagerie. De asemenea, Gen Z se bucură de divertisment digital zilnic, folosind platformele de music streaming (70%), jucându-se jocuri video (36%) sau vizionând filme acasă (24%). Pentru această generație digitală, comerțul electronic este un mediu natural – 74% cumpără online cel puțin o dată pe lună, în principal, îmbrăcăminte (55%) și alimente (35%) sau pentru comenzi în și de la restaurante sau baruri (32%), precum și pentru plata utilităților (31%).

În același timp, aceștia sunt cumpărători care alocă atenție prețurilor și iubitori de promoții. 66% caută întotdeauna mai multe informații despre un produs, accesând mai multe surse, înainte de a cumpăra, iar 69% verifică dacă produsul dorit este disponibil oriunde altundeva la promoție.



Semnarea electronică a documentelor de muncă, sfârșitul unei ere. În ce condiții se aplică?

În acest moment, întrebarea concretă este dacă, potrivit prevederilor legale, contractul individual de muncă se poate semna electronic. Răspunsul este da, spun Maria Butcu, Director Soluții de Servicii Externalizate, Deloitte România, și Gabriela Ilie, Managing Associate, Reff & Asociații | Deloitte Legal. Singura condiție este că trebuie utilizată „semnătura electronică avansată sau semnătura electronică calificată, însoțită de marca temporală electronică sau marca temporală electronică calificată și sigiliul electronic calificat al angajatorului”, conform Regulamentului UE nr. 910/20143 (Regulamentul eIDAS).

O altă întrebare este dacă se pot semna și alte documente la distanță. Și în acest caz, răspunsul este afirmativ, semnătura electronică putând fi folosită în domeniul relațiilor de muncă/securității și sănătății în muncă. Așadar, angajatorii și angajații pot opta să utilizeze tipurile de semnătură electronică în condițiile menționate pentru întocmirea înscrisurilor din domeniul relațiilor de muncă, respectiv la încheierea contractului individual de muncă, pe parcursul executării acestuia sau în legătură cu încetarea contractului individual de muncă.

Mai mult, documentele semnate electronic în domeniul relațiilor de muncă și al securității și sănătății în muncă vor putea fi utilizate de către angajatori și în raporturile cu instituțiile publice. Este, totuși, de subliniat faptul că părțile trebuie să utilizeze același tip de semnătură, respectiv olografă sau electronică. Pe de altă parte, angajatorul nu poate obliga persoana selectată în vederea angajării sau salariatul să utilizeze semnătura electronică. În acest caz, documentele vor fi în continuare încheiate pe suport de hârtie. Dincolo de aspectele tehnice pe care le implică semnarea documentelor la distanță, este de menționat faptul că noua reglementare va permite pregătirea sosirii angajatului în companie și îi va ușura acestuia integrarea, prin faptul că nu va mai pierde primele zile la noul loc de muncă în jurul managementului administrativ, completând și semnând documente, ci va avea mai mult timp pentru a se familiariza cu compania și cu misiunile care i-au fost atribuite, așa cum este și firesc. În plus, posibilitatea semnării electronice a documentelor reprezintă o soluție valoroasă în special pentru angajații care lucrează de la domiciliu/în regim de telemuncă sau pentru companiile cu birouri în mai multe spații geografice.



HR INTERVIU

12. *CUM TRANSFORMĂ DIGITALIZAREA
ACCESUL ANGAJAȚILOR LA SERVICIILE MEDICALE*

CUM TRANSFORMĂ DIGITALIZAREA accesul angajaților la serviciile medicale

În ultimul an și jumătate am avut parte de o digitalizare masivă, inclusiv în ceea ce privește accesul la serviciile medicale. Acum, angajații nu mai vor să depindă de un singur furnizor și își doresc să aleagă singuri unde se consultă sau unde se tratează. De asemenea, vor să ajungă cât mai rapid la acești specialiști.

de CONSTANTIN PESCARU

Beneficiile extrasalariale au trecut printr-o perioadă cu provocări și transformări, în contextul pandemiei. Doar că într-o piață a muncii flexibilă, acestea reprezintă un avantaj competitiv în atragerea și reținerea oamenilor valoroși.

SanoPass – companie dezvoltată în jurul nevoii de simplificare a relației cu furnizorii de servicii medicale și extinderii conceptului de grijă față de sănătate, prin asocierea acestuia cu mișcarea, terapia și nutriția – a realizat de curând un studiu, care a relevat că 41% dintre companiile partenere au redus pachetul de beneficii în 2020. Acestea sunt preponderent firme mici și mijlocii, prin urmare decizia poate fi legată direct de restrângerea activității în timpul pandemiei.

La polul opus, 45% dintre respondenți nu au înregistrat modificări ale pachetului de beneficii extrasalariale, în timp ce 7% au avut parte de o creștere a pachetului de beneficii, iar alte 7% au optat pentru o diversificare a portofoliului de servicii oferite. Pentru mulți angajatori, trecerea la munca remote a fost o schimbare neașteptată, dar necesară, iar adaptarea la noul stil de lucru s-a realizat parțial. Totuși, aproximativ 35% dintre companii au regândit pachetul de beneficii sau modul de acordare în funcție de acest aspect – de exemplu, trecerea de la tichetele de masă în formă tipărită la cele acordate pe card sau adoptarea unui sistem de tip platformă electronică, cu vouchere și beneficii la alegere. Cât despre **beneficiile medicale**, deși sunt foarte apreciate de angajați, există unele provocări în accesarea lor. Astfel, cel mai des sunt invocate probleme precum costurile ridicate ale acestor servicii și nevoia

de coplată din partea angajaților, care sunt obișnuiți cu gratuitatea unui beneficiu. Un alt punct sensibil constă în diversitatea și echitatea acordării pachetelor de beneficii medicale în rândul angajaților.

De remarcat este faptul că, pentru companii, sănătatea angajaților este cel mai important aspect când vine vorba de selectarea beneficiilor pe viitor (62%), urmat de motivație și atingerea obiectivelor. Mai mult, există un interes crescut pentru flexibilitate și acces la un pachet complet și modern de servicii medicale. Companiile își doresc ca angajații lor să își poată alege clinicile la care efectuează controale, analize și proceduri, beneficiind în același timp de tehnologie de ultimă generație, care include atât aparatura performantă, cât și accesul la telemedicină.

Așadar, cea mai importantă concluzie a studiului este că nu se mai pune accent pe oferirea unui abonament medical la o clinică anume, ci mai degrabă pe accesul la o rețea cât mai vastă de centre.

TENDINȚE ÎN PIAȚA BENEFICIILOR EXTRASALARIALE ȘI A SERVICIILOR MEDICALE OFERITE DE COMPANII

Pentru a merge mai în profunzime cu schimbările și tendințele în piața beneficiilor extrasalariale, inclusiv a serviciilor medicale, am discutat cu cei doi manageri de la conducerea SanoPass.

Andrei Vasile a pus bazele acestei companii, având o experiență importantă pe segmentul beneficiilor extra-

salariale și cel al soluțiilor financiare. **Delia Iliasa** a fost numită în poziția de Managing Partner la începutul anului 2021, ca urmare a experienței vaste din industria medicală și de fitness. În acest interviu am abordat schimbările care au loc în contextul actual, tendințele care se conturează pe termen scurt și mediu, impactul pe care îl are digitalizarea asupra beneficiilor extrasalariale și cum s-a modificat rolul acestora în ceea ce privește motivația angajaților.

Care este gradul de utilizare a beneficiilor extrasalariale din domeniul medical?

Andrei Vasile: În 2021 am derulat un sondaj în rândul companiilor partenere, din care a reieșit că sănătatea este cel mai important beneficiu extrasalarial.

Peste două treimi dintre companiile chestionate au menționat sănătatea ca beneficiu-cheie pentru viitor. Majoritatea companiilor oferă angajaților abonamente sau asigurări medicale. Ce credem noi că poate fi îmbunătățit este nivelul de utilizare a acestor produse și beneficii. Studiul SanoPass a arătat că o treime dintre beneficiile extrasalariale acordate rămân neutilizate, mai ales cele care presupun o contribuție financiară din partea angajatului. Digitalizarea poate juca un rol foarte important în corectarea acestei probleme prin extinderea ofertei și simplificarea interacțiunii cu furnizorii de servicii medicale.

Pandemia a accelerat nevoia de libertate și de flexibilitate, atât în rândul companiilor, cât și în rândul angajaților. Ce schimbări ați observat în acest sens în beneficiile extrasalariale oferite de companii, cu precădere în cele legate de servicii medicale? Cum s-au schimbat preferințele oamenilor și ce tendințe observați pentru viitor?

Delia Iliasa: Când vine vorba despre beneficiile extrasalariale, în timpul pandemiei, discutăm despre două etape. Aproape pe tot parcursul anului 2020 beneficiile extrasalariale au fost reduse, pe cât posibil, de către o mare parte a angajatorilor, în timp ce angajații au utilizat mai puțin beneficii precum: abonamentul medical, tichetele de vacanță sau cardul de combustibil. Dacă discutăm despre anul acesta, piața beneficiilor extrasalariale este în creștere și aproape la nivelul de dinainte de pandemie. O creștere importantă se înregistrează pe piața abonamentelor medicale, pentru că oamenii au devenit mai conștienți de importanța prevenției în viața de zi cu zi. ►



DELIA ILIASA ȘI ANDREI VASILE
(MANAGING PARTNERS, SANOPASS)

Platforma SanoPass oferă servicii de medicina muncii, consultații, investigații, analize medicale, stomatologie, nutriție, psihologie, fizioterapie, imagistică avansată și consiliere medicală telefonică. Pe lângă acestea, facilitează accesul la săli de sport, asigurători, farmacie online, telemedicină non-stop, iar de curând, abonamente medicale stomatologice în rețeaua de Clinici Dr. Leahu.

Aplicația permite accesul la peste 850 de clinici partener și timpi de așteptare minimi. Astfel, angajații pot face o programare la un specialist, aflat în apropierea locuinței sau locului de muncă, într-un interval mediu de 12 ore.

În prima parte a anului, SanoPass a atras o finanțare de circa 850.000 de euro prin platforma de crowdfunding SeedBlink. Aceste fonduri permit accelerarea implementării planurilor, respectiv extinderea rețelei de clinici partener, integrarea unor soluții de inteligență artificială pentru triaj și recomandări medicale automate, crearea unor soluții personalizate de nutriție și dezvoltarea unei rețele de săli de sport.

Conform studiului SanoPass, care este profilul companiilor care au renunțat la beneficii sau la o parte din ele în pandemie? Dar profilul companiilor care le-au păstrat sau sporit? Ce previziuni pe termen scurt puteți face în acest sens: se observă o revenire sau o reconfigurare a beneficiilor chiar și în cadrul companiilor care au renunțat la ele?

Andrei Vasile: Peste două treimi dintre companii au adaptat beneficiile extrasalariale la situația actuală, iar acest fapt a ajutat ecosistemul de business din România să treacă cu brio peste o posibilă criză. Angajații companiilor care lucrează în zona de prestări servicii au fost cei mai afectați; în mai mult de jumătate din aceste companii, pachetul de beneficii extrasalariale a fost redus. Doar 7% dintre companiile din România și-au permis anul trecut să crească pachetul de beneficii extrasalariale. Industria care a înregistrat cea mai importantă creștere a pachetului de beneficii extrasalariale este reprezentată tot de prestări servicii, însă, în acest caz vorbim doar de companii care au între 1 și 20 de angajați.

În domeniul beneficiilor medicale, care sunt tendințele ce s-au conturat în ultimul an și jumătate? Care este ponderea acestora în total beneficii? Ce și-ar dori angajații?

Andrei Vasile: În primul rând, oamenii vor mai multă libertate. Astfel că flexibilitatea și posibilitatea de a alege dintr-o gamă variată de servicii și furnizori a devenit un must have. Aceasta este atât dorința angajaților, cât și a companiilor.

Delia Iliasa: Beneficiile medicale sunt pe un trend de creștere de la începutul acestui an. Tot mai multe companii aleg să acorde astfel de beneficii propriilor angajați. Criteriul principal pentru care sunt selectate beneficiile extrasalariale, în acest moment, de către companiile de România, este contribuția acestora la sănătatea angajaților; indiferent dacă discutăm despre sănătate fizică sau mentală. Din studiile noastre, angajații își doresc libertate de a alege și un pachet complet de beneficii medicale. Trendul serviciilor medicale accesibile de la distanță (telemedicină) este într-o creștere continuă de la începutul anului.

De asemenea, în ultimele luni am interacționat mai des cu reprezentanți ai unor companii din domeniul IT&C. Acest segment crește ca pondere în economie și dispune de caracteristici proprii la capitolul politici de HR. Digitalizarea este parte din ADN-ul acestora, iar angajații au o apetență crescută pentru simplificarea unor procese. Includem aici modul de interacționare

cu furnizorii de servicii medicale. Cred că tendința pe care o observăm se va generaliza curând. Digitalizarea presupune control și viteză. Angajații nu mai vor să depindă de un singur furnizor de servicii medicale. Vor să aleagă singuri unde se consultă sau tratează și vor să ajungă cât mai rapid la acești specialiști.

Ce schimbări legate de mentalitate ați observat în ultima perioadă?

Delia Iliasa: Cu siguranță cu toții am devenit mai atenți la acțiunile care ne pot afecta sănătatea. Zona de prevenție înregistrează o creștere importantă începând cu primăvara acestui an și, de asemenea, zona de sănătate mentală este pe un trend ascendent, care cred că se va accentua înspre finalul acestui an.

Ce obiective v-ați propus pentru anul în curs?

Andrei Vasile: Cantitativ, ne-am propus să atingem pragul de o mie de clinici în rețea și cel puțin 30.000 de utilizatori activi. Suntem, de asemenea, atenți la obiectivele calitative. Astfel, dorim să promovăm serviciile clinicilor din rețea la nivel local și să fidelizăm pacienții în relația cu clinicile de proximitate. În egală măsură, urmărim îndeaproape indicatori legați de percepția asupra calității serviciilor și evaluăm feedback-ul din partea utilizatorilor, clinicilor partenere, și companiilor.

Din punct de vedere al dezvoltărilor, aplicația va trece la nivelul următor, anul acesta. Dincolo de ce am menționat deja, ne propunem să mărim oferta de servicii medicale disponibile, să dezvoltăm un sistem de livrare a medicamentelor, precum și să dezvoltăm un proiect de gamification prin care să contribuim la creșterea interesului față de prevenția medicală.

Ce sfat aveți pentru directorii de HR din România?

Delia Iliasa: Conștientizarea importanței prevenției și dezvoltarea unui stil de viață sănătos sunt esențiale pentru organizații în ansamblu. O persoană sănătoasă va fi activă economic, creativă și mai eficientă.

Andrei Vasile: SanoPass s-a născut din dorința de a veni în întâmpinarea unor nevoi identificate de departamentele de HR. Știm cât de mult accent se pune în companii pe digitalizare la toate nivelurile. Noi nu am făcut decât să ne specializăm pe digitalizarea unui segment cheie de servicii, cel al beneficiilor medicale extrasalariale, pentru că aici avem experiență și am performat bine. Așadar, sfatul meu este acela de a se încrede în specialiști. ■

A woman with dark hair, wearing a dark blazer over a light-colored collared shirt, is smiling and holding a pair of glasses. The background is a solid light beige color.

HR ADVISOR

16. *LEADERSHIP À LA CARTE
ȘI FINE CUISINE-UL NEVOILOR UMANE*

19. *WE ARE HERE TO SERVE IF YOU ARE HERE TO WIN*

22. *CUM S-A SCHIMBAT PIAȚA
DE EXECUTIVE SEARCH ÎN ULTIMUL AN*

LEADERSHIP À LA CARTE și fine cuisine-ul nevoilor umane

Am petrecut ultimele două luni preponderent în workshopuri de gândire strategică și de pregătire a organizațiilor pentru ceea ce urmează. Pregătirea echipelor pentru o nouă etapă și un alt mod de lucru, pregătirea companiilor pentru a face față nu doar efectelor pandemiei, ci și multiplelor proiecte de digitalizare și simplificare, pornite multe dintre ele înainte de criza COVID.

de MADI RĂDULESCU

Ceea ce este relativ unitar este preocuparea pentru a crea echipelor un context favorabil de menținere atât a productivității, cât și a sentimentului de siguranță în ceea ce privește continuitatea și sustenabilitatea pe termen lung. Companiile au trecut însă prin mai multe crize, prin mai multe etape de organizare și reorganizare, centralizare sau descentralizare. Ceva acum însă este cu totul nou: o criză umanitară, familii și comunități întregi afectate, existența unor premise de dezvoltare accelerată pe baza evoluției tehnologice, deci, un mediu economic care pare să-și revină altfel decât după crizele financiare trecute, o manifestare accelerată a dorinței de transformare a companiilor. Și destul de multe studii care au fost începute în ultimii 3 – 4 ani sau studii făcute chiar acum în pandemie care formulează cu subiect și predicat faptul că stilul de conducere trebuie să intre în altă epocă. Este nevoie de o altă relație cu oamenii în munca de zi cu zi.

Aș transpune această „altă relație cu oamenii” în metafora „un lider ca un chef cu stele Michelin”, care știe să gătească și o friptură bună, simplă, dar și un fel de mâncare sofisticat adaptându-se atent și rapid la cerințe, păstrând calitatea, inspirând și atrăgând prin fiecare element pe care îl pune în creația sa...

Numai că, în privința stilurilor de leadership, multe companii arată încă astăzi o lipsă de coerență: ca un fel de cantină în care poți servi o mulțime de feluri de mâncare, însă nu știi exact dacă te afli într-un restaurant de bună calitate sau este pur și simplu ceva cu care să-ți liniștești foamea pe moment, un loc în care nu ești neapărat sigur că ai vrea să te întorci. Probabil că asta simt mulți angajați, indiferent de vârsta lor sau de domeniu, indiferent de câte eforturi face compania pentru a se păstra atractivă și a le oferi diferite beneficii care să creeze loializare. Și asta pentru că, de cele mai multe ori, nu este neapărat despre cât de bine arată restaurantul, ci despre gustul mâncării care se servește în fiecare zi. Și gustul mâncării este dat de măiestria bucătarului.

Dacă ne folosim de această metaforă a liderului ca un chef care pornește la drum, în profesia sa, cu aspirația de a-și antrena și rafina abilitățile și visează să devină un chef cu stele Michelin, în evoluția leadershipului am întâlnit tot felul de stiluri.

Pe măsură ce mediul creează mai mult acces la învățare și informație, pe măsură ce crește complexitatea, iar tehnologia schimbă modalitatea de interacțiune între oameni, pe măsură ce noile generații creează cerințe noi și schimbă setul de valori, ei bine, felul în care sunt conduse fiecare echipă și fiecare companie necesită un rafinament suplimentar și rețete din ce în ce mai elaborate în care ingredientele și condimentele cele mai apreciate țin de nevoile umane și de înțelegerea acestora.

Trăim cu impresia că epoca leadershipului tradițional și a celui strict orientat pe productivitate vor apune. Este nevoie în continuare de măsurabilitate, de orientare către obiective, însă nu într-un fel în care să limiteze o abordare creativă, colaborativă, bazată pe un meniu variat. Problema intervine când se abuzează de aceste feluri și întreaga organizație tinde să facă... „indigestie”.

În mediul organizațional de astăzi nu ne mai putem permite să rămânem în epoca managementului dur, robust, autoritar, deși acțiunea cu putere în situații de criză este cea care mișcă lucrurile din loc. Există feluri de mâncare mai sănătoase care combină o varietate mai mare de ingrediente și care pot menține sănătatea organizațională la niveluri care să-i dea posibilitatea să trăiască armonios pe termen lung: este nevoie în continuare de adaptare la situație a liderilor, este nevoie în continuare ca aceștia să înțeleagă ce activează motivația interioară a consumatorului de leadership – fiecare membru al echipei sale – și, pentru a deveni chefi rafinați, este nevoie astăzi ca liderii să învețe să vizeze ingrediente mult mai delicate, mai profunde, care pot elibera energii subtile și atât de necesare pentru a face față cerințelor acestei lumi VUCA – nevoile oamenilor.

Nevoia de leadership de astăzi seamănă cu bucătăria unui restaurant de înaltă clasă, care îți cere să livrezi într-un timp foarte scurt rezultate de foarte bună calitate, în mod constant, adresându-se unei game variate de consumatori, în care este nevoie să combini creativ ingrediente la care altădată nici nu te gândea, dând și celei mai banale rețete un aspect de bucătărie fusion. Cei care urmăresc show-urile de bucătărie pot vedea în timp real cum, în câteva luni, chiar și un începător se poate transforma și poate învăța accelerat să-și ridice calitățile la un nivel pe care nu și-l imagina la început.

Ar fi interesant să ne întrebăm cum ar arăta companiile noastre dacă cei pe care îi selectăm și îi ghidăm să devină lideri ai organizației ar manifesta aceeași foame și dorință de învățare și de reușită, de antrenare a abilităților lor pentru a se ridica la standardele unor chefi de stele Michelin.

Care ar fi ingredientele leadershipului modern, la ce nevoi umane are un lider nevoie să se raporteze pentru a găsi rețeta potrivită pentru fiecare dintre cei cu care lucrează? Oamenii au nevoie de certitudine, însă au nevoie și de varietate. Oamenii au nevoie de semnificație în munca lor, de sentimentul că sunt utili, că au o contribuție importantă. Au nevoie de autonomie și de reușită, în același timp.

Lista nevoilor umane care au devenit cu deosebire importante în ultimele 15 luni de pandemie aduce în atenție nevoia de conectare a oamenilor, de sănătate fizică, mintală și emoțională. Lucrul la distanță a adus și bune, și rele și a creat imense provocări pentru liderii care rămăseseră la credința că lucrul cu oamenii se aseamănă cu un fast-food și că cei cu care lucrează pot mânca doar o „ceva la tigaie cu cartofi prăjiți” în fiecare zi, adică un stil de conducere care să nu țină cont de diversitatea nevoilor celor pe care îi conduc. Un stil care să nu aducă în preocupările sale altceva decât „ceva, acolo, pentru oameni” și ei să poată rămâne concentrați doar pe obținerea rezultatelor cu orice preț.

Cum ajunge un lider să-și antreneze abilitățile în acest fel? Cu dorință, voință și pasiune asemenea unui chef cu stele Michelin. Frumusețea rezultatului acestui efort stă în faptul că dacă reușești să crezi rețete de colaborare și cooperare având la îndemână toate aceste ingrediente minunate numite nevoi umane, vei putea găti atunci când este nevoie și o friptură simplă la minut, dar și un fel sofisticat care cere ceva mai multă măiestrie, însă sigur cucerește mintea și inimile mult mai multor oameni și invită, la rândul-i, la creativitate. Cu empatia specifică unui chef care este capabil să-și imagineze încântarea pe care o poate produce degustătorului, așa un lider actual este capabil să-și imagineze nevoia pe care o are fiecare și efectul, și influența pozitivă pe care le poate crea în organizația sau în echipa sa.

Într-un articol publicat de Harvard Business Review în aprilie 2021, măiestria de leadership despre care vorbesc aici este descrisă sub forma a șase paradoxuri cu care fiecare lider, indiferent de poziția pe care ocupă în ierarhia organizațională,



MADI RĂDULESCU
MANAGING PARTNER, MMM CONSULTING

are nevoie să învețe să lucreze și să creeze acele experiențe cu note de fusion.

Un paradox important, care se poate antrena printr-o bună educație managerială și prin implicarea liderilor în di-verse inițiative de schimbare la nivel organizațional, este cel legat de capacitatea acestora de a fi strategii și executanți în același timp. O bună execuție a activităților în fiecare zi are nevoie să fie dublată de dezvoltarea abilităților de leadership strategic: anticipare, interpretare a informațiilor, decizie și aliniere din mers, învățare continuă.

Progresele pe care liderii le fac în privința acestui paradox îi ajută să depășească și să lucreze cu alte două astfel de paradoxuri: acela de a avea un mindset global (în strânsă legătură cu abilitatea de gândire strategică) și, în același timp, de a fi capabili să ofere exemple specifice și să lucreze în contextul specific în care conduc. În linie cu acestea două, vine și cel de-al treilea paradox: inovare versus tradiție. Proiectele de digitalizare și de simplificare prin care trec majoritatea organizațiilor, eforturile de a rămâne relevante în piață și de a oferi consumatorilor produse inovative cer multă creativitate și orientare către pionierat și inovație. Paradoxul face însă invitație la tradiționalism, nu la rigiditate, ci la capacitatea liderului de a menține un set fundamental de valori și de a crea tradiții din comportamente productive și colaborative, de a crea „ceremonii” și discipline de echipă care să reducă efortul și pierderile în procesele de lucru de zi cu zi.

Liderii au nevoie să devină foarte buni în abilitățile lor digitale în timp ce își păstrează caracterul profund umanist al muncii lor. Pare paradoxal, însă pe măsură ce vom avea din ce în ce mai multă tehnologie în viețile noastre personale și profesionale, nevoia de umanism să accentuează. Și, de aici, ultimele două paradoxuri: eroul modest și politicianul integrat. Este multă nevoie în organizații de modele exercitate cu modestie și cu foarte mult respect față de oameni. Lideri pe care organizația să-i admire și către care să dorească să aspire. Lideri cu un set de valori puternic, cu integritate, care să nu le poată fi pusă la îndoială, dar cu abilități de negociere și de adaptare instantă la context, asemenea unui politician cu experiență.

Întorcându-ne în metafora bucătarului maestru, știm că acesta învață și gătește în fiecare zi. Ca să poată progresa, observă cu atenție și ascultă, renunță la egoul său și abordează rețetele noi sau sfaturile celor mai experimentați cu un beginner mindset, ca și cum nu ar ști nimic despre rețeta respectivă. Cel care manifestă flexibilitate mentală are capacitatea de a crea, de a experimenta, de a-și asuma riscuri împreună cu cei cu care lucrează în bucătăria sa. Este conștient de ceea ce face bine și continuă să cultive obiceiuri bune care îi aduc eficiență și îl ajută să livreze, într-un timp foarte scurt, meniuri extraordinare. El greșește și o iau de la

capăt, își permite să învețe și învață să colaboreze cu adevărat, creând feluri de mâncare din ce în ce mai aspectuoase, simple și frumoase în același timp, într-un amestec de gusturi care să satisfacă pretenții variate și care să adauge valoare. Construiește o echipă agilă, în care oamenii se bazează unii pe alții. Dezvoltă lideri, viitori chefi maștrii.

Fiecare dintre acești maștri ai leadershipului în domeniul lor de activitate practică reflecția individuală sau cu ajutorul unui mentor, sau al unui coach, citește și se uită la lucruri în ansamblu ținând cont de tendințe și iese din paradigma „așa se procedează aici” lăsându-se inspirat de cei mai buni în domeniu.

Atmosfera în lumea VUCA în companii seamănă din ce în ce mai mult cu atmosfera efervescentă dintr-o bucătărie a unui restaurant la o oră de vârf: dinamică accelerată, complexitate a cerințelor, comenzi care creează vârfuri de sarcină, incertitudinea acestora și a rezultatelor, totul este în timp real. Clienții doresc o atmosferă relaxantă, un rezultat bun pe masa lor, un aspect plăcut și un gust delicios. De puține ori se vede sau se simte presiunea care există în procesul creării bunătăților servite. Reputația și o clientelă loială se mențin cu un leadership extrem de bine definit, antrenat, conectat, inspirațional, care știe să facă apel la toate ingredientele puse la dispoziție de echipa sa. ■



Antrenează-te să devii un leader cu stele Michelin prin programele noastre:

[#smartleadership](#)

[Leadership pe bază de încredere](#)

[Leaderul coach](#)

[WAY – dezvoltă-ți potențialul](#)

[Leadership și reziliență](#)

WE ARE HERE TO SERVE IF YOU ARE HERE TO WIN

„If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea.” (Antoine de Saint-Exupéry)

de ROXANA MOCANU (Chief Game-Changer Officer @ Noosfera)



LECȚIA DE LEADERSHIP

Deși leadershipul are multe înțelesuri, putem fi de acord că reflectă și abilitățile de a-i influența pe cei care găesc un scop comun de atins. Liderii acționează în moduri diverse și pot fi întâlniți în diferite locuri din organizație, așa în-

cât e chiar o provocare să te ocupi de dezvoltarea tuturor.

Când liderii își confirmă potențialul, aduc rezultate atât de spectaculoase cu oamenii, cu echipa, în organizație sau chiar în comunitate, încât recompensa este enormă. Avem cel puțin două motive să ne îngrijim de abilitățile de leadership: rezultatele așteptate, dar și puterea de a fi liberi, de a face propriile alegeri în cunoștință de cauză și bine poziționați pe piața de talent.

Ceea ce știm cu siguranță despre leadership este că se manifestă pe aceste trei paliere:

- ✓ **al individului:** expresia profesională a atributelor personale;
- ✓ **al relației cu ceilalți:** prin capacitatea de influențare, de motivare și de a-i inspira pe membrii staffului, line-manageri, colegi, manageri seniori, pe alți stakeholderi;
- ✓ **al jobului bine făcut:** făcând ca taskurile să fie specifice, clare, actualizate.

Noțiunea de „scop” este strâns legată de aceste trei niveluri. Când scopul ajunge să fie împărtășit, oamenii colaborează, își împărtășesc ideile, iar munca lor capătă semnificație.

O ZI DIN VIAȚA UNUI LIDER

Adeseori curiozitățile mele în legătură cu viața unui lider din domeniul Human Resources merg către subiecte comune: cum ai ajuns în HR? care-ți sunt responsabilitățile? Care-s competențele de care ai nevoie pentru rol/roluri? Cum

arată o zi atipică din viața ta? Care-s cele mai importante provocări? Ce te motivează? Și, bineînțeles, ultraprevizibila: ce sfat i-ai da unui aspirant la cariera de HR?

Exact înainte să fie declarată pandemia, am făcut *shadowing* pe lângă un HR Regional Director. M-am lăsat fascinată de diversitatea de roluri, de interlocutori, de medii de comunicare, de stări prin care a trecut de la 8:15, când m-a preluat din cafeneaua elegantă de la parterul clădirii de birouri, și până pe la șapte seara, când ne-am spus „la revedere”.

„Ziua mea poate începe cu o sesiune de creșterea *engagementului* celor opt Country HR Leaders, Business Leaders, continuă cu o intervenție de *crisis management*, apoi cu reprezentarea companiei într-un dialog cu sindicatele sau cu agențiile guvernamentale; cu actualizarea politicilor de *atrageră de talent*, *coaching*, *networking extern*, contribuții într-o *ședință de bord* pe tema HR or Leadership matters. În alte zile mă găsiți în forumuri internaționale de Global HR Leadership, organizate virtual, uneori seara foarte târziu. Călătoresc virtual către Asia sau Europa, 100% în conversații despre strategie, operațiuni, business, dar, cel mai important, despre oameni. Mintea mea procesează fapte, informații, puncte de vedere, feedback despre cum toate acestea se potrivește în strategia de business, au impact asupra oamenilor și relevanță în ochii stakeholderilor. Cum reușesc? Cheia e responsabilitatea pe care o am față de propria învățare: am văzut organizații din multe unghiuri înainte să decid că vreau în HR și n-am așteptat niciodată vreo invitație să devin mai bun, din contră, mi-am croit singur drumul, explorând și căutând căi neașteptate de alții.”

LECȚIA DE LIBERTATE

Din rolul tău de Capability Builder, organizația se așteaptă să poți acoperi nivelul de competență de care are nevoie (cu oameni, cu intervenții de analiza nevoilor de dezvoltare, soluții de dezvoltare), apoi să protejezi investiția în oameni. Dacă la nivel individual mai competent înseamnă să fii liber, ►

câtă răspundere îți asumi și cât impact produci oare când ai în grijă multiplicarea gradelor de libertate a unei întregi organizații?

CINE NE SUNT LIDERII?

Primele studii de leadership s-au concentrat pe trăsăturile sau pe comportamentele indivizilor care ocupau poziții înalte de conducere. Rezultatul a fost că leadershipul a fost văzut ca un rol sau o competență individuală. Azi nu-l mai privim ca pe o calitate a celor „aleși“, nici nu-l mai asociem cu poziția formală sau cu ierarhia, ci mai degrabă ca pe o asumare personală de rol.

În orice organizație care dorește să devină mai agilă există o nevoie ca toți angajații să demonstreze calitate de leadership, chiar dacă acestea diferă ca scop și focus de la un nivel la altul și de la o organizație la alta.

Unde și cum și-ar putea manifesta liderii un stil eficient în zilele noastre?

Experiența ne-a arătat că liderii de succes nu se comportă la fel, chiar în situații similare și că au personalități diferite. Dimpotrivă, cei care cad în cursa manierismului unui anumit stil „de succes“ sunt supuși riscului în situații noi sau complexe. De exemplu, noile roluri pe care pandemia le-a inventat pentru liderul de HR au fost de la Chief Wellbeing Officer, la Chief Energy Officer, Chief Remote Officer și chiar la Chief Freedom Officer.

M-am întrebat întotdeauna cum pot eu, HR, aflat la câteva niveluri distanță de cei care au puterea, să-mi exercit rolul de lider?

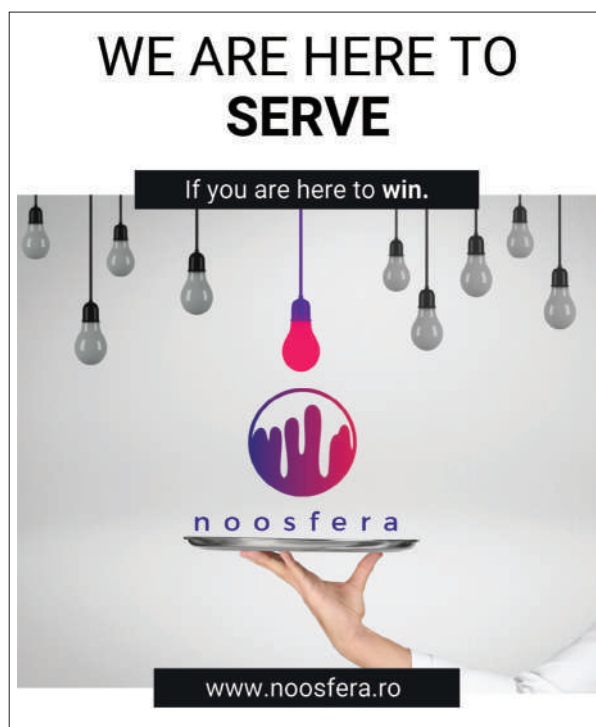
Uite, de exemplu, cum ieși din situația pe care o prezintă statisticile de iunie 2021, care spun că 16% dintre companiile lumii lucrează 100% *remote*, 44% nu permit munca la distanță, cea mai răspândită motivație pentru lucrul de acasă o constituie *work-life balance* și 77% dintre oameni se cred mai productivi când lucrează de oriunde?

Servant leadership înseamnă tocmai să dai deoparte puterea formală și să-ți asumi orice risc legat de punerea în valoare a potențialului fiecărui talent individual. Presupune tocmai să părăsești zona de confort a certitudinii rolului și a ceea ce ți s-a spus (dat voie) să faci. Dar de ce ai face așa ceva, punându-te pe tine, rolul tău, statu-quo-ul sub risc?

✓ Spre deosebire de un lider care deține controlul, un lider care servește devine indispensabil pentru echipă, mărește apetitul acestuia să se autoconducă;

✓ Poate spune: „Nu știu, dar vom căuta răspunsuri împreună“; membrii echipei sunt mai dornici să-i ajute pe astfel de lideri;

✓ Starea de bine a celui care se pune în serviciul echipei sale este alimentată de nivelul crescut de energie și de scopul împărtășit.



Puterea legată de poziție tinde să-i trateze pe oameni ca pe simple „resurse umane“ utile în atingerea anumitor ținte de performanță, gata să „stoarcă lămâia până la ultima picătură“. Cu timpul devine contraproductiv, căci oamenii sunt mult mai motivați de scopul comun și responsabilitate decât de KPI-i și bonusurile aferente imediate lor.

Mici schimbări pot produce efecte uriașe, ca în cazul unui alt lider de HR, care-mi mărturisea că le-a sugerat managerilor din compania lor de *food delivery* să experimenteze modelul *servant leadership* și să-i întrebe pe soferi „cum pot să ajut?“, în loc să-i controleze cât de bine au executat. Abordarea a creat o îmbunătățire semnificativă a calității serviciilor către clienți; soferii s-au simțit auziți, iar neîncrederea dintre cele două niveluri ierarhice, care constituia o barieră organizațională greu de surmontat, a dispărut.

Ce se așteaptă de la liderul de HR în următorul deceniu? Să ajute la creșterea unor businessuri sustenabile și responsabile, în condiții de schimbare a contextului social, așteptărilor din partea investitorilor, dar și ale angajaților.

CE ÎNSEAMNĂ SĂ FII LIDER ÎN HR?

Să conduci prin puterea exemplului și inspirație. Să ai viziune și încredere. Să te pui în slujba celorlalți, a scopurilor, nevoilor și idealurilor lor.

We are here to serve if you are here to win. „Atâta timp cât ai curaj și încredere, totul merge mai departe“. Să fii servant leader în HR înseamnă, de fapt, să fii un adevărat lider de business. ■

LEVEL UP

Descoperă
Certificările
CIPD Level 5



n o o s f e r a

CIPD

Approved centre

Cum s-a schimbat piața de executive search în ultimul an

Pandemia a fost un eveniment neașteptat, care a avut ramificații în toate domeniile, influențând major nu numai politicile interne de Resurse Umane ale companiilor, ci și volumul, și frecvența cererilor de recrutare pentru posturile de top management.

de CONSTANTIN PESCARU

Adevărul este că recrutarea pentru top management este extrem de sensibilă la orice schimbări de natură economică, socială, politică sau... pandemică. În oricare din aceste situații, firmele se regroupează și își reconsideră prioritățile și bugetele, fapt care invariabil conduce la o înghețare a proiectelor de acest fel. Top managementul rămâne pe loc și se implică activ în reorganizare sau, dacă poziția a fost vacantă la acel moment, responsabilitățile sunt preluate de un interim până la așezarea lucrurilor. Așa a fost și în perioada aceasta“, explică Dana Noujeim, Managing Partner la compania Alexander Hughes, specializată în executive search.

Ea spune că focusul principal a fost pe deciziile cu efect imediat („aici și acum“) – pentru că nimeni, indiferent de rolul său pe scară ierarhică, nu putea anticipa sau previziona ce se va întâmpla nici măcar pe termen scurt.

Gradul ridicat de incertitudine și volatilitate a provocat schimbări pe mai multe planuri. În primul rând, a determinat companiile să-și regândească fluxurile de lucru și să-și adapteze modelul organizațional la restricțiile impuse de pandemie. Apoi, în cazul angajaților care își doreau o schimbare, aceștia fie au amânat momentul și au rămas la același job, fie au mizat pe ideea de „totul sau nimic“ și au început să lucreze la businessurile proprii, ca mai apoi să îmbrățișeze noua carieră. Mai mult, psihologia oamenilor s-a schimbat, în sensul că cei mai mulți au realizat că pe lângă job, oricât de interesant și de generos ar fi recompensat, au nevoie și de un timp al lor pe care să-l dedice familiei, celor dragi, hobby-urilor, astfel că preferă să lucreze în continuare în sistem remote. Alții, din contră, consideră că timpul petrecut lucrând online nu satisface nevoile lor profesionale și sociale, astfel că își doresc întoarcerea la birou și mediul strict de business.

„Orice criză, fie ea chiar și de natură sanitară, înseamnă un moment de evoluție. Iar evoluția nu este întotdeauna egală cu expansiunea, ci și cu recalibrarea, reajustarea și reconsiderarea priorităților“, summarizează Dana Noujeim transformările prin care am trecut cu toții în ultima perioadă. Ea mai spune că un efect interesant al pandemiei a constat în accelerarea promovărilor

interne pe poziții de top management: „Dacă deciziile au fost bune sau doar o soluție de criză, acest lucru se va vedea ușor în următoarea perioadă“.

RECRUTAREA „GREILOR“ SE VA FACE ONLINE

Cum lucrul de acasă a trecut de la excepție la regulă - și se pare că multe dintre companii o vor păstra și după sfârșitul pandemiei, măcar ca parte a unui sistem hibrid -, iată că acest aspect va avea un impact și asupra recrutărilor de manageri de top. Dacă până acum discuțiile cu aceștia se purtau față în față – chiar dacă nu totdeauna în cadru formal, dar aveau un oarecare protocol –, pandemia a simplificat lucrurile, platformele de comunicare fiind eficiente, comode și ne ajută să câștigăm timp. Inconvenientul – spune Dana Noujeim – este că trebuie să învățăm din „secretele“ comunicării online: de la felul în care poziționezi camera, la luminile care sunt folosite, culorile în care apărem pe micul ecran etc., astfel încât să oferim cea mai bună variantă a noastră: „Altfel, așa spune că restricțiile, până la urmă, ne-au oferit libertatea de a lucra, de a comunica și de a ne vedea oriunde am fi. Ba chiar am devenit mai înțelegători și mai empatici datorită faptului că, vrem, nu vrem, intrăm în spațiul privat al celuilalt și, de multe ori, suntem martori sau personaje principale în situații-surpriză“.

TENDINȚE ÎN EXECUTIVE SEARCH ÎN 2021

Față de anul precedent, în care am fost cu toții luați pe nepregătite, 2021 vine cu un plus de familiarizare cu noua normalitate. „Psihologic, social și profesional, ne-am adaptat la noua noastră viață. Companiile și-au reconstruit politicile și procesele interne, există planuri de back-up și succesiune la tot felul de scenarii posibile, ceea ce face ca lucrurile să se fluidizeze și în partea recrutărilor“, punctează Dana Noujeim.

Clienții pe care îi deservește Alexander Hughes au înțeles de mult timp că au nevoie să-și securizeze echipa de management cu profesioniști cu un grad înalt de anduranță, fiabili, rapizi în reacție și decizie, dar și apropiați de oamenii din echipele lor. „O criză nu se depășește individual, ci împreună, prin puterea

și adaptabilitatea întregii echipe“, subliniază Dana Noujeim.

O altă tendință pe care a observat-o la clienții companiei este că sunt mai deschiși ca niciodată în implementarea programelor de transformare organizațională care să le ofere o mai mare eficiență și flexibilitate. „În acest context, am remarcat că managerii cu un background educațional și/sau experiență de lucru în medii înalt digitalizate sunt preferați, indiferent de segmentul de business. Cumva, IT-ul s-a transformat din serviciu-suport într-un leader în jurul căruia trebuie adaptat businessul, iar digitalizarea este noul trend“, spune Dana Noujeim.

Iar a treia tendință este că noile condiții au accentuat globalizarea căutărilor de candidați pentru un anumit job. „Putem căuta un candidat în România sau Ungaria, sau Grecia pentru a se ocupa de politicile de marketing și vânzări ale Cehiei sau de logistică regională – SEE – a organizației respective. Vor exista în continuare angajări locale, dar companiile se reorganizează regional și organizațiile devin matriceale, echipele locale devin echipe regionale, iar managerii cu focus local sunt înlocuiți de managerii de proiect care au responsabilități regionale. Nu mai contează locul unde se inițiază un anume proiect, contează viziunea, impactul, gradul de tehnologizare și alocare a resurselor umane pe o organigramă mai degrabă aplatizată decât ierarhică“, explică Dana Noujeim.

„CANDIDAȚI VERSUS ANGAJATORI“ SAU „CANDIDAȚI ÎMPREUNĂ CU ANGAJATORI“?

O relație de business care debutează printr-un joc de putere nu va trece testul timpului. Așadar, în loc să ne gândim la „care pe care“, mai bine luăm în calcul ideea de colaborare. Mai ales când vine vorba de recrutarea pe poziții de top management. Un interviu pentru un post de conducere nu poate fi redus la un act tranzacțional, ci mai degrabă la o relație ce se construiește și se sudează în timp, crede Dana Noujeim.

„O companie trebuie să fie interesată de cel mai potrivit om pentru postul pe care îl are, nu de cel mai ieftin, nu de cel mai agresiv, nu de cel care este asemănător managementului existent și nici de cel mai bun om de pe piață. O companie are nevoie de cel care o poate duce în etapa următoare de dezvoltare, și asta se vede din experiența, atitudinea, felul în care comunică sau argumentează. Assessmenturile sunt, de asemenea, instrumente folosite din ce în ce mai mult la luarea deciziei optime de angajare și, în acest sens, compania noastră a dezvoltat un instrument extrem de fiabil și versatil numit „Client-Fit“, foarte apreciat în procesele de executive search, dar și în identificarea talentelor sau evaluarea echipelor de management.

Cu toate aceste instrumente disponibile, tehnologia, digitalizarea, care acaparează din ce în ce mai mult teren în toate ariile de business, companiile simt nevoia să implementeze proceduri tot mai stufoase din dorința de a reduce cât mai mult potențialele riscuri implicate de aceste schimbări. Cred că trebuie să păstrăm un echilibru în tot ceea ce facem, fie în perioade de criză, de



DANA NOUJEIM
MANAGING PARTNER, ALEXANDER HUGHES

creștere sau în perioade stabile, și să nu complicăm lucrurile inutil.

Keep it simple, se spune! Aș adăuga: Be fair and be realistic!“, precizează Dana Noujeim.

DEPARTAMENT DE RESURSE UMANE SAU OAMENI DE RESURSE UMANE RĂSPÂNDIȚI ÎN TOATE DEPARTAMENTELE?

Tehnologia a devenit un motor la care orice activitate trebuie să se adapteze – inclusiv HR-ul. Dar nu este singura adaptare de care are nevoie acest departament. Dana Noujeim crede că e cazul ca Resursele Umane să fie dispersate la nivel de divizii și departamente – nu contează că vorbim de recrutări, coaching, assessment, programe de succesiune etc.

„Mi se pare mai eficient să pregătești managerii de departamente în probleme de Resurse Umane decât să pregătești un om de Resurse Umane pentru activitățile tuturor departamentelor din companie. Au fost create platforme de e-learning, de evaluare, de recrutare, angajații pot participa în echipe regionale/globale virtuale în dezvoltarea diferitelor proiecte în care sunt cooptați. Toate aceste instrumente vor înlocui, treptat, funcțiunile din departamentele de Resurse Umane clasice. Dacă va fi mai bine sau nu, vom vedea!“, încheie Dana Noujeim. ■



CIO Council Romania Virtual Summit

Digital Power. The world in action



DIGITAL POWER. THE WORLD IN ACTION

21st, 22nd, 23rd September 2021
VIRTUAL SUMMIT

POWERED BY



CIO COUNCIL

&

CARIERE

Jurnal de leadership

SUPPORTING PARTNERS:



Business
Services

DELL Technologies

Google Cloud

PARTNERS:

colt

Softelligence



HORVÁTH



Romsym Data
EXCELLENCE IN SOFTWARE DISTRIBUTION

Details and registration: www.cioconference.ro

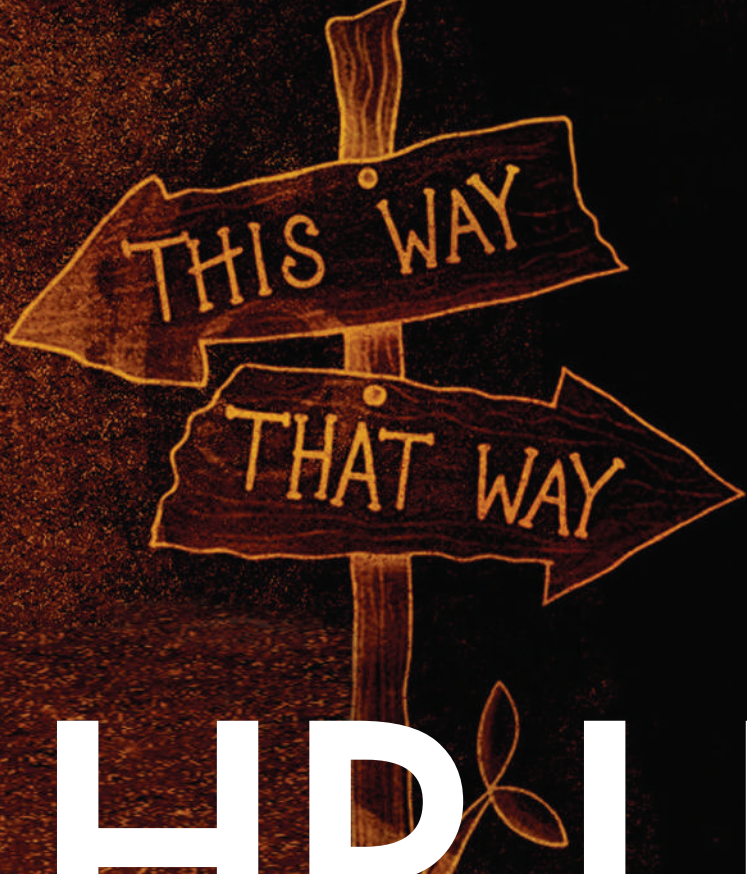


COVER STORY

26. HR-UL ȘI LEADERSHIPUL VIITORULUI

Departamentul de HR a jucat întotdeauna un rol crucial în organizații — tot ce a făcut pandemia a fost să evidențieze acest lucru și să devină clar ca lumina zilei. Iar într-o perioadă de schimbări și transformări profunde, care durează deja de peste un an și nu are încă un termen de expirare, oamenii de Resurse Umane au devenit sinonimi cu cei care se asigură de bunăstarea, siguranța și sănătatea tuturor angajaților. Pare o responsabilitate uriașă, nu-i așa? Ei bine, chiar este. Și este cu atât mai mare pentru liderii de HR. În acest context, senzația care plutește în aer este că, în sfârșit, HR-ul își va ocupa locul pe care îl merită: în inima organizației. Asta dacă nu a făcut-o deja până acum. Acum, liderii de HR au în față două provocări, pe care e musai să le abordeze integrat: să facă tranziția către o nouă modalitate de a munci într-o lume post-pandemică (remote, hibrid - sau orice altceva se decide) și să-și ajute echipa să gestioneze provocările care vin odată cu noul rol pe care companiile îl acordă departamentului de Resurse Umane. Toate acestea, în timp ce dau dovadă de empatie.

de CONSTANTIN PESCARU



HR-UL ȘI

LEADERSHIPUL



VIITORULUI

LIDERII DE HR TREBUIE SĂ PREGĂTEASCĂ ȘI SĂ IMPLEMENTEZE TRANZIȚIA CĂTRE UN NOU MOD DE A MUNCII: REMOTE, HIBRID SAU (TOT) DE LA BIROU

Pentru o parte din organizațiile autohtone, se pregătește terenul pentru a implementa un nou mod de a munci. 84% dintre companiile din România se așteaptă să continue măsurile pentru a susține munca la domiciliu, odată ce criza se va încheia, potrivit studiului „HR Trends 2021“, realizat de Randstad, în rândul a 201 companii din țara noastră, în perioada februarie-martie 2021.

De asemenea, cei mai mulți angajatori consideră că lucrul de acasă este și va rămâne o soluție viabilă chiar și post-pandemie, iar 71% dintre aceștia intenționează să implementeze modele hibride de lucru – la distanță și la birou.

Cât despre provocări, un număr tot mai mare de companii consideră că le va fi mai dificil decât în trecut să obțină creșterea performanței și a productivității și să creeze un mediu de lucru flexibil. Menținerea celor mai buni angajați, atragerea talentelor pentru următoarea etapă de creștere și dezvoltarea liderilor talentați reprezintă o provocare pentru o proporție mai mare de respondenți decât în 2019.

Totuși, semne bune anul are: aproape 60% din companiile care au participat la sondaj consideră că, în cursul anului 2021, se vor redresa la nivelul la care se aflau înaintea pandemiei, în vreme ce 46% spun că nu sunt afectate de criză și funcționează normal.

5 PRIORITĂȚI PENTRU LIDERII DE HR: CE POT SĂ FACĂ PENTRU ECHIPA LOR ȘI PENTRU BUNĂSTAREA ÎNTREGII ORGANIZAȚII

În timp ce companiile transformă modul în care muncesc oamenii și locul de unde își desfășoară activitatea, atenția va fi îndreptată către satisfacerea nevoilor umane, nu pe cele ale organizației. Iar acest lucru se poate face urmărind cinci aspecte-cheie, descrise în raportul „Future Workplace 2021 HR Sentiment Survey“, publicat anul acesta în SUA.

1. Bunăstarea și sănătatea mintală a angajaților trebuie să devină o prioritate pentru întreaga companie

De la CEO la interni, toată lumea din companie trebuie să știe și să simtă că organizația din care fac parte se (pre)ocupă de bunăstarea și de starea mintală a tuturor. Indiferent de rol, de poziție și de senioritate.

Provocările la locul de muncă – și în viață – nu pot fi eliminate în totalitate. Ceea ce organizațiile pot face

în schimb este să ofere resursele potrivite oamenilor, la fața locului și la distanță. Studiul „Viitorul muncii 2021“, realizat de Accenture, arată de ce au nevoie lucrătorii pentru a prospera oriunde. În primul rând, liderii pot începe prin redefinirea politicilor de muncă și consolidarea relațiilor lucrător-angajator.

De asemenea, este nevoie de elaborarea unei strategii care să asigure că lucrătorii sunt implicați și găsesc un echilibru între partea emoțională și mintală, relațională, fizică, financiară, scop și angajabilitate, pe măsură ce trec la noi spații de lucru, echipe și roluri. De asemenea, este nevoie de o trecere prin noi complexități care au apărut pentru a debloca ingeniozitatea umană.

Totodată, studiul arată că nu există un model unic, așa că organizațiile trebuie să răspundă nevoilor tuturor tipurilor de lucrători. Organizațiile care susțin siguranța psihologică și fizică vor încuraja încrederea. De asemenea, organizațiile fluente digital au o creștere mai mare și sunt locuri mai bune de lucru, potrivit analizei Accenture. Este nevoie de construirea fluenței digitale la toate nivelurile, proiectând calități adaptate de calificare și învățare care să răspundă diferitelor nevoi.

Studiul a mai relevat faptul că liderii responsabili creează medii în care conducerea se asigură că lucrătorii sunt mulțumiți atât emoțional, cât și rațional, și financiar.

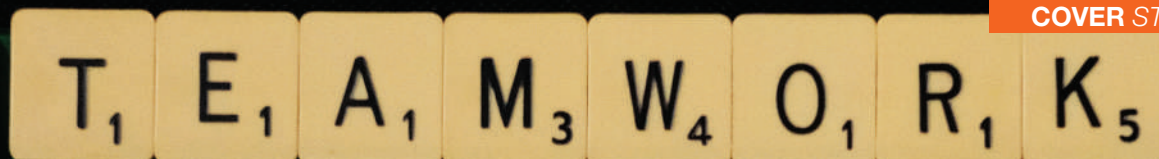
2. Diversitatea, echitatea și incluziunea trebuie să facă parte din ADN-ul organizației

Diversitatea, echitatea și incluziunea într-o organizație înseamnă acceptarea oamenilor pentru ceea ce sunt – indiferent de cultura lor, orientarea sexuală, genul, vârsta, religia, etnia, vulnerabilitatea sau cadrul social din care vin.

Aplicând corect aceste deziderate, se creează un spațiu propice dezvoltării personale și profesionale a angajaților și, pe cale de consecință, a întregii afaceri.

Motivul este unul simplu: un mediu de lucru divers înseamnă varietate în abordarea problemelor de afaceri, ceea ce susține creșterea organizațională. Aceasta este o situație în care toată lumea are de câștigat: oamenii se simt incluși, apreciați și în siguranță, iar aceasta conduce către o creștere a afacerii, per total.

Conform studiului „Diversitatea și incluziunea în organizațiile din România“, aferent anului 2020 și derulat de Market Opportunity Research, 44% dintre companiile participante asociază acești termeni cu ideea de oportunități egale pentru toată lumea. În plus, 78% dintre companiile participante la sondaj au declarat că oferă plată egală pentru muncă egală. Această politică reprezintă un aspect important pentru organizațiile chestionate, fie ele mari sau mici, private sau publice.


 T₁ E₁ A₁ M₃ W₄ O₁ R₁ K₅

În România, cu cât companiile sunt mai mari, cu atât au tendința de a încorpora principii de Diversitate și Incluziune în strategiile și valorile lor, alocând mai multe resurse umane și financiare ca să implementeze aceste practici. Astfel, 60% dintre companiile mari au strategii D&I și 33% alocă un buget anual pentru susținerea acestora. Pe de altă parte, 47% dintre IMM-uri și 44% dintre microîntreprinderi au o abordare punctuală. Doar 6% dintre IMM-uri alocă buget pentru diversitate, echitate și incluziune. Aproape 86% dintre instituțiile publice participante la studiu au o abordare specifică privind aceste aspecte.

Cele mai întâlnite practici care susțin diversitatea, echitatea și incluziunea în companiile din România sunt:

- ✓ Politici de recrutare, selecție și promovare non-discriminatorie;
- ✓ Programe de training și dezvoltare;
- ✓ Program flexibil;
- ✓ Susținerea angajaților.

Dificultățile și limitările există în orice organizație, indiferent de aspect. Studiul arată că una din patru organizații participante la studiu menționează mentalitățile oamenilor, cultura și prejudecățile – atât ale angajaților, cât și ale managerilor – ca principale limitări în implementarea practicilor de Diversitate și Incluziune. Lipsa politicilor clare de staff, dar și a procedurilor, și strategiilor specifice alături de resursele umane limitate reprezintă alte limitări importante pentru implementarea diversității, echității și incluziunii în companiile din România.

3. E nevoie de o experiență holistică atât pentru angajații care vin la birou, cât și pentru cei care lucrează de acasă

Viitorul muncii pare să fie hibrid. Un studiu recent realizat de Genesis Property relevă faptul că, pentru a menține un echilibru bun între viața de la birou și cea de acasă, 31,9% dintre angajații din România care au răspuns sondajului își doresc să lucreze doar de la birou după ce va trece pandemia. Alți 36,2% vor să vină 3-4 zile pe săptămână la sediul companiei. Doar 9,4% consideră că lucrul de acasă 100% din timp este mai potrivit pentru viitor.

Prin urmare, ar fi foarte util ca angajații care nu

lucrează de la birou să simtă cât mai puțin (spre deloc) lipsa resurselor, a distanței și a interacțiunilor. Așadar, orice programe vreți să implementați acum sau pe viitor, ideea ar fi să vă gândiți cum o veți face astfel încât experiența să fie similară atât pentru cei care vin la birou, cât și pentru cei care lucrează de la distanță. Poate că soluția ar fi personalizarea majorității proceselor, proiectelor și recompenselor care îi vizează pe angajați.

4. Principiile organizației agile ajută la o dezvoltare armonioasă

8 din 10 companii care au răspuns la sondajul HR Sentiment au ales inovația și dezvoltarea drept priorități strategice pentru viitor. Acest lucru denotă faptul că e nevoie ca oamenii să adopte principiile organizațiilor agile, precum îmbunătățirea gândirii critice, încurajarea și susținerea acțiunilor într-un spațiu sigur, feedback eficient, încurajarea creativității și susținerea colaborării.

5. Folosirea tehnologiei pentru a obține un avantaj competitiv

Un sondaj global relevă că 74% dintre companii doresc să investească în soluții de tehnologie în domeniul resurselor umane, pentru a îmbunătăți procesele. Atragerea și păstrarea talentelor în companie, dezvoltarea angajaților pentru a-și atinge potențialul și îmbunătățirea modului de lucru sunt principalele provocări ale anului 2020 pentru liderii departamentelor de resurse umane, potrivit sondajului global PwC Human Resources Technology.

Pentru a rezolva aceste provocări, 74% dintre cei chestionați intenționează să își majoreze investițiile în tehnologie, iar 79% vor să adopte tehnologii bazate pe Inteligența Artificială până în 2022. Întrebați ce tip de tehnologii vor să folosească, respondenții au menționat una sau mai multe zone de interes, astfel: 49% au indicat recrutarea de talente, 48% – îmbunătățirea experienței angajaților, 46% – cartografierea competențelor / a parcursului carierei, 45% – recrutarea inteligentă, 45% – automatizarea proceselor, 36% – traininguri personalizate. Prin urmare, folosirea tehnologiei poate aduce avantaje competitive în sensul îmbunătățirii proceselor prin automatizare și personalizare, lăsând mai mult timp oamenilor de HR să se ocupe de nevoile angajaților, nu de procese. ➤

EMPATIA ESTE CEA MAI IMPORTANTĂ ABILITATE A UNUI LIDER DE HR

Liderii trebuie să asigure un cadru organizațional adecvat pentru ca angajații firmei să-și manifeste abilitățile și inițiativa, să-și valorifice cunoștințele la niveluri cât mai ridicate, fără a fi nevoie de o armată de supervizori sau de a construi sisteme de control rigide sau sofisticate. Ca atare, empatia este cea mai importantă abilitate a unui lider de HR. Doar manifestând-o va reuși să-și țină oamenii aproape și să creeze un spațiu propice dezvoltării, indiferent că angajații vin la birou sau lucrează de la distanță.

CE A FOST ȘI CE URMEAZĂ

Schimbările legate de cum, unde, cu cine și cu ce tehnologii lucrăm vor persista și în lunile care urmează. Iar pentru a ne face o idee despre ce planuri au companiile din România și cum își conduc oamenii către viitor, i-am invitat pe câțiva dintre liderii de HR ai unor companii de top din țara noastră să ne împărtășească experiențele, înțelepciunile și planurile.

LAURA NICULESCU HEAD OF TALENT (HR), SOFTTELLIGENCE

Principalele provocări de până acum în timpul pandemiei au fost legate de capacitatea de adaptare la un context total nou, lipsa de predictibilitate și pleiada de întrebări la care nu aveam răspuns: cum să facem tranziția multor activități în online, cum facem lucrurile să funcționeze de la distanță, ce vor spune oamenii despre schimbări, vor mai fi la fel de interesați? Oare peste două luni vom putea face la fel sau vom avea din nou o altă situație nemaiîntâlnită?

În acest moment suntem concentrați să îmbunătățim constant tot ce am gândit și implementat până acum, ca soluții la provocările cu care ne-am întâlnit la începutul pandemiei.

Reevaluăm cu fiecare ocazie procedurile, procesele, cerem părerea celor implicați și urmărim să ne readaptăm în continuu pentru a ne poziționa corect față de piață, de angajați și de situațiile pe care le întâlnim.

Recunosc că problemele au adus cu sine și multe oportunități. În primul rând, aș menționa aici necesitatea de a digitaliza procesele, inclusiv cele legate de interacțiunea dintre angajați și angajator. Compania noastră a pledat dintotdeauna pentru transformarea digitală a proceselor

de business, iar pandemia ne-a dat șansa să facem asta într-un ritm accelerat, atât pentru noi înșine, cât și pentru clienții noștri.

În continuare, am identificat oportunități de a eficientiza procesele de HR, de a interacționa, chiar și virtual, mult mai mult cu oamenii, de a le cere părerea, de a-i implica în efortul de îmbunătățire, astfel încât la finalul fiecărui proiect de transformare rapidă să obținem procese centrate pe nevoile angajaților, la fel de mult ca și cele ale companiei.

MICROMANAGEMENTUL, O „SPERIETOARE“ OFFLINE ȘI ONLINE

Situațiile de criză sunt, într-adevăr, un moment bun pentru a evalua sau a reevalua modelele de leadership și de management. Cel mai întâlnit comportament mai puțin productiv a fost micromanagementul. El a izvorât tot din nesiguranța care gravita în jurul tuturor și se răsfrângea în aproape orice situație: nu îi mai vedeai pe oamenii din echipă și era important să știi ce fac.

Trebuie să recunosc că și eu am căzut în această capcană parțial, la început. Organizasem două ședințe virtuale pe zi cu echipa, una dimineața și alta seara. În timp, mi-am dat, desigur, seama că ele nu sunt necesare și că echipa lucrează la fel de eficient ca înainte.

Un alt aspect scos la iveală în prima parte a pandemiei a fost incapacitatea relativă și temporară de a recrea rapid momentele de „bonding“ în echipă. Fostul stat de vorba în fața aparatului de cafea, apă, afară la aer, pentru a putea diminua anxietatea incertitudinii, lipsa de conectare cu ceilalți. Aceste momente nu mai puteau exista pur și simplu, și a fost, astfel, necesar un timp separat, o ședință în calendar pentru acest subiect (virtual coffee, virtual beer – după program, bineînțeles).

UN LIDER BUN TREBUIE SĂ ȘTIE CUM SE ADAPTEZE

Cred că nu există un stil „pur“ de leadership. Liderii se adaptează în funcție de context, în funcție de etapele de dezvoltare ale echipei și în funcție de momentul din drumul spre leadership pe care te afli. În situații-limită este necesar că liderul să dea direcția, asigurându-se în același timp că oamenii din echipă sunt ok cu asta, înțeleg și gândesc la fel și că au spațiul și timpul necesare să poată să își spună părerea și să își facă auzită vocea. În momentul în care colegii sunt deja calibrați, putem vorbi de un stil participativ, în care oamenii vin cu idei și construiesc împreună.

Învățarea, la fel ca schimbarea, este printre puținele constante în viața noastră. Eu obișnuiesc să citesc articole, cărți, schimb idei cu colegi și prieteni din același domeniu și nu numai, pentru a vedea cum și ce



se întâmplă în alte „ogrăzi“, pentru a asimila lucruri noi. Particip la traininguri și dau mai departe knowledge-ul către echipă, prin facilitarea de traininguri la rândul meu. Mai departe, consider că e greu să măsoar cât de mult îi inspir pe cei din jur. Nu plec nici de la ideea că „voi face asta pentru a-i inspira pe oamenii din echipa mea“. Cred însă că lucrurile se întâmplă de la sine. Schimbul de idei inspiră inevitabil, dacă este făcut cu pasiune.

Cât despre un lider de HR, cele mai importante abilități pe care e musai să le arate în prezent și în viitor sunt: empatia și capacitatea de a ușura munca oamenilor prin digitalizare, de a înțelege, de a-i ascultă până la capăt, de a le da o pauză atunci când au nevoie, de a-i implica în ceea ce îi motivează, de a le respecta viața personală, de a fi exemplu de echilibru. Cred că relația unui lider cu adaptarea și transformarea este una esențială, fiind o relație de congruență, un „sine qua non“ al leadershipului, indiferent de forma pe care o ia. Transformarea și adaptarea încep din interior, sunt un „inside job“, și pleacă de la o analiză interioară, care urmărește să identifice însăși relația cu cele două concepte, nivelul de flexibilitate și capacitatea de a naviga printre problemele de business zilnice în fruntea, în mijlocul și în spatele unei echipe.

E nevoie ca un lider să creeze spațiul de siguranță psihologică astfel încât echipa să se simtă confortabil să discute și să-și prezinte ideile, dar și să eșueze (în parametri), să învețe și să evolueze. Poate face acest lucru prin mai multe acțiuni: să vorbească cu oamenii, să îi asculte, să îi lase să încerce, să discute despre asta deschis, să celebreze succesul și să accepte greșeala, atunci când se întâmplă o dată și se învață din ea.

Cred că este foarte importantă aici și vulnerabilitatea, curajul de a le spune oamenilor că și tu ai simțit frică, te-ai lovit de anxietate negociind cu tine însuși schimbarea. Și, mai presus de toate, este foarte important să fii autentic.

„PUTEREA VIITORILOR CONDU-CĂTORI DIN HR VA STA ÎN EMPATIA ȘI CAPACITATEA DE A LUCRA ȘI DE A SE TRANSFORMA DIGITAL. SLĂBICIUNEA LOR VA RĂMÂNE MOȘTENIREA GREA A STRUCTURILOR HR CLASICE ȘI RIGIDE. VOR AVEA ÎNSĂ OPORTUNITATEA DE A CREA NOI METODE DE A SUSȚINE ECHIPELE, FĂRĂ A MAI FI IDENTIFICAȚI CA HR, CI CA „PEOPLE NURTURERS“, PENTRU A ADUCE UN ÎNCEPUT NOU ȘI A FACILITA DIZOLVAREA STRUCTURILOR VECHI.”

Laura Niculescu

SIMONA BERBEC MARKET HR LEAD, GOOGLE – ROMÂNIA, UNGARIA, CEHIA, SLOVACIA



Pentru noi toți, aspectul imprevizibil al pandemiei a adus o serie de provocări. Prima cu care ne-am confruntat a fost păstrarea sentimentului de comunitate pe care îl aveam la birou, împreună cu stabilirea unor limite clare, sănătoase, între viața profesională și cea personală. Pandemia ne-a obligat să abordăm noua realitate în mod asumat, diferențiat și consecvent în același timp. M-a bucurat deschiderea colegilor spre a împărtăși ce simțim, să cerem ajutor, să recunoaștem diferențele față de modul de lucru cu care eram obișnuiți anterior.

Tranziția la un mod de lucru de la distanță (remote) necesită un efort susținut de a menține legătura cu colegii din echipă. Pe măsură ce ne apropiem de momentul întoarcerii la birou, compania pregătește spațiile de lucru și adaptează beneficiile puse la dispoziția angajaților. Practic, reinventând mediul de lucru, Google creează un spațiu de muncă post-pandemic pentru angajații care s-au obișnuit să lucreze de acasă în ultimul an și care nu vor să fie la birou tot timpul.

FLEXIBILITATE, FLEXIBILITATE, FLEXIBILITATE!

Abordarea flexibilă pe care pandemia a adus-o în relațiile de muncă a fost o oportunitate deosebită.

Ne-a permis, având în vedere natura activității, să experimentăm mai mult colaborarea la distanță, ceea ce a creat un cadru comun echipelor care lucrează în diferite regiuni globale și pe mai multe fusuri orare. Pe măsură ce i-am întrebat pe colegii noștri care sunt preferințele lor pentru a se întoarce la birou, am descoperit rezultatele pozitive ale telemuncii pe termen lung și astfel putem folosi această experiență a lor în a crea viitorul mod de lucru.

RESPECTUL RECIPROC, O VALOARE CENTRALĂ A ORGANIZAȚIEI

M-am alăturat echipei Google în urma achiziției Fitbit. Pe lângă obiectivele comerciale, un criteriu important pentru această achiziție a fost faptul că cele două companii împărtășesc culturi organizaționale similare. Am rezonat în mod natural cu una dintre valorile de bază, și anume „respectul reciproc“, deoarece este un principiu al carierei mele. Descriind în câteva cuvinte: ➤



fiecare vine dintr-un loc diferit, are experiențe diferite și trebuie tratat cu demnitate. Cu atât mai mult în pandemie a devenit evident că experiențele fiecăruia/ fiecăreia sunt resimțite diferit. În urmă cu mai mulți ani aveam un rol care presupunea activități în care emoțiile erau intense și mizele profesionale se amestecau cu cele personale în momente critice. Îmi amintesc că am fost întrebată atunci cum de am rămas în relații bune și foarte bune cu colegii – și răspunsul meu a fost: cred că a fost evident, veritabil respectul reciproc.

Din punctul meu de vedere, pentru noi, în România, cultural, exprimarea dezacordului ar putea fi uneori incomodă – am învățat că putem asculta cu respect și putem dezbate în același timp.

Sunt norocoasă să lucrez într-o companie care încurajează dezvoltarea continuă a angajaților și le pune acestora la dispoziție diferite opțiuni de învățare: pentru

ceea ce este considerat critic din punct de vedere business, pentru dezvoltarea abilităților și competențelor necesare rolului deținut, dar și pentru dezvoltarea ariilor de interes personale, precum muzica, limbile străine etc.

Colegii mei mă inspiră poate mai mult decât o fac eu la rândul meu: pe lângă o înnăscută curiozitate, ei apreciază în mod deosebit ocaziile în care sunt inspirați și învață din experiența altora. Spre exemplu, programul „Europe Engineering Bi-weekly”, organizat de colegii mei din echipele tehnice, este o oportunitate de învățare în care fiecare echipă își prezintă proiectele, oamenii învățând unul de la celălalt.

LIDERII AR TREBUI SĂ FIE AUTENTICI

Cred că autenticitatea ar trebui să fie principala calitate a unui lider. Într-un mediu aflat în continuă schimbare, conștienți fiind de experiențele diferite prin care trecem,

pe lângă dezvoltarea competențelor profesionale, crearea unei rețele profesionale și încurajarea unei culturi de colaborare, ceea ce cred că face diferența atât personal, cât și profesional este autenticitatea – crearea unei business persona care nu este în contradicție cu sinele interior.

De asemenea, clasicul „autodepășește-te“, însoțit de recunoașterea corectă a faptului că poți construi durabil doar pe fundamentul punctelor tale forte, cred că această abordare asigură o adaptare mai ușoară la provocările care apar constant în viața profesională.

Mă alătur celor care afirmă că viitorul domeniului de Resurse Umane va include digitalizarea proceselor și folosirea AI în luarea deciziilor; cred că absența acestei includeri poate deveni o amenințare. Întregul context pandemic și post-pandemic a creat o oportunitate pentru profesioniștii de Resurse Umane să demonstreze, poate mai mult decât în trecut, că pot fi parteneri critici în gestionarea unor situații de business cu impact major: își păstrează obiectivitatea în momente critice, acționează consecvent și metodic, creând un sentiment de încredere de care avem cu toții nevoie. Mai mult decât atât, cred că liderii de HR vor avea succes în viitor în funcție de cât de vulnerabili și autentici se vor prezenta celorlalți.

E OK SĂ GREȘEȘTI ATÂTA VREME CÂT ÎNVEȚI DIN GREȘELI

În urmă cu câțiva ani, una dintre colegile mele citea un articol despre „radical candor“ și am auzit-o spunându-mi: „Sim, așa ești tu!“. Astfel, am descoperit conceptul care exprimă foarte bine ce consider eu că este o abordare bună. Întâmplător este un concept al unui fost angajat Google și se traduce în abilitatea, în interacțiunea cu ceilalți, de a confrunța direct și de a arăta în același timp că și la un nivel personal celălalt contează. Cred că poți avea o astfel de abordare doar dacă, înainte de orice, îți asumi atât propriile puncte forte, cât și defectele.

„SUNT CEL MAI MARE FAN AL COLEGILOR MEI, IAR FOȘTII ȘI ACTUALII MEI COLEGI, PARTENERI DIN HR, ȘTIU DEJA ASTA DESPRE MINE. ACEASTA A FOST ȘI CONTINUĂ SĂ FIE „GUIDING STAR“, O MOTIVAȚIE FOARTE PUTERNICĂ PENTRU MINE CA PROFESIONIST ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE.”

Simona Berbec

DIANA NĂSTASE HR DIRECTOR, FLEX



Probabil că nu doar pentru oamenii de HR, dar și pentru lideri, în general, perioada aceasta a fost una din cele mai acute crize căreia au trebuit să îi facă față pe parcursul întregii activități profesionale. Pentru că nu vorbim de o criză în care iei decizii bazându-te doar pe indicatori economici sau pe dinamica pieței, ci vorbim de riscuri diferite și foarte multă incertitudine. Provocările în HR au fost multiple – de la protejarea sănătății oamenilor până la menținerea și protejarea businessului, inclusiv provocări generate de noile modele de lucru („remote“, „telemuncă“), implementate aproape peste noapte de multe companii, abordări care înainte erau privite cu scepticism de unii lideri.

Până la momentul acesta generat de COVID-19, „munca de acasă“ era privită ca strict pentru IT-iști, soft-iști, un subiect tabu, evitat de multe ori și văzut așa, destul de „elitist“ sau specific doar unor categorii de angajați. Pe de altă parte, existau câteva bariere importante: o legislație, care nu e foarte flexibilă, și, mai important, mentalitatea. Apoi a mai fost provocarea unei comunicări eficiente, pentru că într-o criză nu comunică niciodată prea mult și cred că a fost foarte important să rămânem, deși oarecum departe, cu toții conectați.

Eu am încercat să iau ce e mai bun din această situație, să îi valorific oportunitățile și să mă uit mai departe, spre viitor. Noi ne-am adaptat destul de rapid, Flex însăși este o companie complexă și foarte dinamică, în care schimbările se produc accelerat, la ordinea zilei, provocând oarecum oamenii să se adapteze și să performeze rapid cu parametri variabili. Asta ne-a ajutat să navigăm mai ușor prin noile ape...

CE ABILITĂȚI TREBUIE SĂ AIBĂ UN LIDER CARE ÎȘI CONDUCE ECHIPA ÎNTR-UN MOMENT DE CRIZĂ?

HR-ul a avut un rol-cheie în gestionarea acestei crize, deoarece, așa cum am mai spus, vorbim în primul rând de o criză de sănătate, de o criză umanitară. Oamenii, societatea în general, pare a fi testați emoțional, social, mental și fizic acum, iar în contextul acestor provocări, a devenit cu atât mai important ca liderii să demonstreze empatie și multă compasiune, să își înțeleagă oamenii, ►

să aprecieze unicitatea și nevoile fiecăruia pentru a avea răspunsul potrivit. Noi i-am încurajat și i-am ajutat în acest sens. HR-ul este critic în organizații în facilitarea și managementul schimbării, iar noul context presupune schimbări și viziuni noi cu privire la modelele de operare, la regimul de muncă, la managementul talentelor sau chiar la stilul de leadership viitor. Am fructificat multe activități, pentru că, de exemplu, într-o situație normală probabil am petrece luni bune să punem pe picioare un plan care să includă telemunca sau munca de acasă, iar în perioada pandemiei acest plan a fost pus pe picioare în câteva zile. De fapt, cred că această criză pandemică accelerează oarecum una dintre cele mai mari transformări în business din ultimii zeci de ani, fiind o oportunitate spre schimbare... în bine.

Cred că în orice moment este importantă conștiința de sine – trebuie să te poți gestiona și controla pe tine mai întâi, înainte de a-i conduce pe alții. Liderii care au conștiință de sine își înțeleg sistemul de operare – ce comportamente și acțiuni îi ajută să aibă succes și care nu. Ei știu cum să își găsească motivația, disciplina – și doar odată ce se pot gestiona pe ei vor putea să îi înțeleagă pe cei din jur sau echipele lor.

Ca lider, în primul rând, este nevoie ca oamenii să știe că pot să aibă încredere în tine. E nevoie de lideri care își cer scuze, dacă greșesc – cred că este uman să greșești indiferent de rolul pe care îl ocupi, importantă este miza care se află în joc și, bineînțeles, să înveți și să nu repeți greșeala. De asemenea, este nevoie de lideri pozitivi. Organizațiile sunt pline de negativiști (era pe vremuri o poveste în manualele școlare „Fetița care l-a luat pe nu în brațe”, și este un exemplu pe care l-am dat mereu), este partea cea mai ușoară să spui că nu se poate, nu funcționează, nu merge, la noi nu merge așa sau că oricum nu o să iasă, afișând un soi de fatalism, de tipul „asta e România, la noi nu merge”. Aceste abordări sunt complet dăunătoare într-o situație de criză. E nevoie de creativitate și credință să vezi partea pozitivă. Acest lucru nu înseamnă că ar trebui să își piardă realismul, dimpotrivă, uneori zona negativă ne ajută să vedem și să anticipăm riscurile.

Apoi, inclusiv cu noul model de lucru („remote”, „telemuncă”), au ieșit la iveală, și îndrăznesc să spun că nu doar în România, comportamente care ascundeau în spate temerea că se va pierde controlul – „dacă nu îmi văd oamenii, cum știu că lucrează?” – sau abordarea de tipul „acest model nu funcționează pentru compania noastră”. Personal, cred că societatea noastră nu era pregătită să-l accepte ușor, însă contextul crizei a accelerat această transformare și mai mult, și a forțat în mod pozitiv învățarea/ schimbarea.

DESPRE LEADERSHIP, AUTENTICITATE ȘI ÎNVĂȚARE CONTINUĂ

Eu cred în liderul autentic, care se arată așa cum este, uman și vulnerabil, care înțelege curba emoțiilor prin care trec oamenii în crize și schimbări, empatizează și se adaptează nevoilor. Cred că aceste trăsături ajută în orice tip de criză. Cred în liderul care este deschis spre schimbare, pe care o abordează ca pe o oportunitate, care își asumă riscuri și nu se teme să-și regândească strategia, să reinventeze modul de a face anumite lucruri. De asemenea, eu sunt motivată și de impactul pe care am ocazia să îl am asupra unor oameni pentru a facilita schimbarea sau a le influența anumite comportamente ori tipare de gândire.

Îmi place să citesc foarte mult și să fiu la curent cu ultimele tendințe. Cred că e foarte important ca oamenii de HR să înțeleagă businessul, trendurile socio-economice, politice, tehnologice, dar și așteptările clienților, ale investitorilor, ale angajaților sau ale comunităților în general, astfel că reacțiile și inițiativele HR să vină în întâmpinarea a ce se întâmplă și pe plan extern.

Continui să citesc, să învăț și să înțeleg trendurile generale și îi încurajez și pe cei din jur să o facă, deoarece cred că doar așa ne putem deschide ochii, înțelege și alte perspective și evolua.

În același timp, organizațiile centrate pe performanță înțeleg că oamenii trebuie să învețe constant, să își actualizeze cunoștințele, abilitățile pentru a avea performanță pe termen lung. Cred în acel concept de „learning organization” („organizația care învață”), mai exact organizația care este capabilă să își însușească și să transfere cunoștințe noi, iar mai apoi să își modifice comportamentul astfel încât să reflecte acele cunoștințe pe care le-a dobândit.

Pe viitor, cea mai importantă calitate pe care trebuie să o aibă un lider de HR este adaptabilitatea – după cum spunea Darwin, „nu cei mai puternici sau cei mai inteligenți supraviețuiesc, ci cei care se adaptează cel mai ușor” – acompaniată de o gândire neconvențională, „out of the box”, care să le permită să fie inovativi, să lase deoparte abordările tradiționale și să vină cu modele noi de operare în HR, potrivite noii realități – vorbim de era digitală, de AI, roboți și roboți, în care componenta umană rămâne esențială.

ÎNTREBĂRI FUNDAMENTALE PENTRU LIDERI

Adaptabilitatea rămâne o competență esențială pentru un lider și așa spune că nu numai pentru lideri, ci și pentru contribuitorii individuali. Astăzi tehnologia avansează,

„CORONAVIRUSUL ESTE CLAR UN CATALIZATOR AL SCHIMBĂRII, DAR ȘI UN SEMNAL DE ALARMĂ PENTRU LUCRURILE PE CARE TREBUIE SĂ LE SCHIMBĂM. EU SPER ȘI ÎMI DORESC CA NOI, SOCIETATEA, SĂ ÎNVĂTĂM SĂ NE UITĂM LA LUCRURILE CU ADEVĂRAT IMPORTANTE, IAR LECȚIILE ÎNVĂTATE SĂ SERVEASCĂ INVESTIȚIILOR ÎN SĂNĂTATE ȘI ÎN EDUCAȚIE, SĂ NE RESETĂM UNELE VALORI – SĂ FIM MAI BUNI, MAI TOLERANȚI ȘI FIECARE SĂ CONTRIBUIE CUM POATE LA UN VIITOR MAI BUN, IAR OAMENII DE HR POT SĂ CONTRIBUIE CU PĂRTICIPAȚIA LOR ÎN ORGANIZAȚII, ÎN COMUNITĂȚILE LOR... ÎN SOCIETATE, ÎN GENERAL.”

Diana Năstase

inovațiile se produc mai rapid, ciclul de viață a unui produs s-a redus, time to market s-a diminuat, timpul de livrare s-a comprimat, ne conformăm tot mai puțin... e o lume a schimbării cu care trebuie să ținem pasul cu toții. Este clar că abilitățile de ieri sau un comportament trecut nu îți vor aduce cu siguranță succesul și mâine.

Oamenii trebuie să conștientizeze acest lucru în orice aspect al vieții, iar liderii trebuie să își pună întrebări fundamentale pentru a face față și transformărilor pe care le parcurg în organizațiile pe care le conduc: când ești un start-up și ești la început de drum, îți pui întrebări de tipul: ce structură am nevoie sau ce fel de oameni am nevoie să-mi susțin creșterea? Dacă mă aștept la o creștere considerabilă, mă întreb dacă am oamenii care pot face față acestei creșteri? Dacă am talentul necesar să susțină această creștere. Cu alte cuvinte, dacă pot gestiona această creștere. Ce trebuie să schimb? Dacă sunt o companie mare, am provocările generate de mărime și complexitate. Cu alte cuvinte, ce merge excelent într-o situație pentru un individ sau o organizație nu va funcționa într-o altă dinamică.

În altă ordine de idei, cu toții cred că am auzit de liderul care, cu cât are mai mult control, cu atât se simte mai stăpân pe sine. Și acest comportament se traduce în rapoarte infinite, de exemplu. Sau liderul care trebuie el să știe cel mai bine în toate situațiile. Știm cu toții că nimeni nu are dreptate în toate situațiile, întotdeauna vor fi oameni în echipă care vor avea idei mai bune. Mai mult, diferența de opinii și idei duce la rezultate mai bune, în

general. Liderii care manifestă aceste comportamente vor eșua în crearea unui spațiu sigur în care oamenii se simt confortabil să discute și să vină cu idei. Liderul, în schimb, trebuie să faciliteze și să încurajeze echipa să vină cu idei, să le permită să greșească, dar mai ales să le faciliteze învățarea pentru a nu repeta acele greșeli.

CUM VA ARĂTA VIITOAREA GENERAȚIE A LIDERILOR DE HR?

Nu am un glob de cristal magic să prevăd viitorul, însă în primul rând cred că tehnologia trebuie să devină parte integrantă din HR – toate activitățile tranzacționale ar trebui să fie automatizate, și nu numai acestea, chiar și scrierea unei fișe de post, a unui CV sau rularea unor KPIs, să se poată face în mai puțin de un minut, sau recrutorii să poată primi rapid informații cu privire la candidații potriviți și disponibili, sau chiar să primim în timp reali indicatori care sprijină decizii strategice de business. Toate acestea ajută la reducerea timpului pe care echipele lor le petrec în activități administrative, permițându-le să aloce mai mult timp pentru activități cu valoare strategică pentru business.

Astfel, așa spune că cei din viitoarea generație ar trebui să se poziționeze mai mult ca parteneri strategici pentru business. În tot acest context tehnologizat, cred că trebuie să ne păstrăm umanitatea... trebuie să acceptăm că noi, oamenii, putem face greșeli; ce este însă important e să învățăm din ele și să devenim mereu mai buni. Până la urmă, tehnologia este făcută de oameni. Iar liderii de HR ar trebui să promoveze constant aceste aspecte și să păstreze atenția businessului pe oameni.

BOGDAN FLORIȘTEANU HEAD OF PEOPLE & BUSINESS PARTNER, INFRASTRUCTURE AND NETWORKS ROMANIA

Pandemia a creat o avalanșă de provocări noi.

Prima a fost tocmai asta: păstrarea lucidității pe timpul furtunii, abilitatea de a ne păstra echilibrul sub presiune și folosirea unei busole care nu putea avea decât un obiectiv – sănătatea angajaților.

A doua a fost comunicarea: Într-un context în care nu deții toate răspunsurile, într-un mediu de lucru la distanță care nu fusese niciodată încă aplicat în masă, comunicarea transparentă și continuă a fost cheia. O altă provocare a fost realizarea de la distanță a proiectelor ➤



transformaționale masive de care businessul are nevoie. Singura șansă de reușită e să folosim tehnologia în avantajul nostru. Față de perioada când participarea la proiect era limitată doar la câteva persoane, avem ocazia acum de a lansa sondaje în timp real, webinarii, la care să invităm pe toată lumea impactată, și sesiuni despre managementul schimbării (change management) înregistrate, disponibile oricând, oricui.

Pe mine, pandemia m-a prins în Italia, acolo unde, fiind prima țară europeană afectată, impactul psihologic a fost poate mai mare. La momentul respectiv eram People Business Partner pentru People & Organization (faimosul rol de HR for HR) la nivel de Grup. Așa că trebuia să transmit încrederea pe care colegii mei de HR să o transmită apoi mai departe către restul organizației. Și cum într-o situație de genul acesta e nevoie să conduci prin exemplu, am prioritarizat două aspecte: apropierea de oameni și regândirea rolului de People Business Partner.

Drumul e însă lung și cred că azi, la mai bine de un an de la începutul pandemiei, trebuie să fim foarte atenți la provocările ascunse ale schimbărilor dramatice produse în rutina noastră. Lucrul la distanță nu ar trebui să însemne izolare. Asta presupune ca liderii de HR să fie foarte aproape de colegi și să dezvolte abilitatea de a asculta și ceea ce nu se spune.

LIDERUL EMPATIC, CURAJOS ȘI CARE PUNE ÎN VALOARE AUTENTICITATEA FIECĂRUI COLEG

Peter Drucker spunea că riscul cel mai mare în vremuri turbulente nu e turbulența însăși, ci să acționezi folosind logica de ieri. Sunt de acord cu această idee – și de aceea cred că una din oportunitățile create în timpul pandemiei a fost transformarea rolului de HR. Posibilitatea de a acționa cu o nouă logică. Șansa de a ne redefini rolul prin filtrul empatiei, al încrederii, al curajului și al valorificării autenticității fiecărui coleg.

Apoi, desigur, așa spune că digitalizarea a fost un câștig imens. Tehnologii care până recent erau poate o particularitate a vreunui coleg cu înclinații digitale au devenit uz cotidian pentru toată echipa. S-au schimbat aproape în mod forțat procese mult prea birocratice pentru deceniul acesta și s-au scurtat multe fluxuri, care negreșit duc la o experiență mai bună a întregii organizații.

De asemenea, cu atitudinea potrivită, lucrul la distanță poate chiar să apropie oamenii. Uitați-vă doar cât de mult s-au schimbat interviurile one-to-one cu colegii. Am ajuns să interacționăm cu copiii care apar negreșit în cadru, să descoperim pasiuni comune și să împărtășim noi metode de a ne menține ocupați în perioada de restricții.

Cât despre părțile mai puțin plăcute, așa zice că micromanagementul a fost mai degrabă accentuat de pandemie acolo unde era deja o problemă. Cred că mai periculos acum este comportamentul de excludere demonstrat de unii în relația cu anumiți membri ai echipei. O atitudine cu dublu efect negativ: de izolare asupra persoanei excluse și de demotivare asupra restului colegilor. Cred că unii manageri se ascund în spatele urgențelor de rezolvat pentru a justifica lipsa de leadership și de responsabilitate pe care o au asupra celorlalți.

Singura șansă este ca noi, cei din HR, să acționăm cu încrederea că fiecare coleg este talentat și că trebuie să îi ajutăm să descopere locul în care pot fi motivați de un job unde să adauge valoare.

FULL EMPOWERMENT, ÎNCREDERE ȘI RESPECT RECIPROC

Ca lider, mă bazez pe o abordare soft, lucrez mult la crearea unui spațiu de echipă armonios unde creativitatea și pasiunile fiecăruia să se poată dezvolta. Dorința mea e ca toți colegii să devină autonomi și suficient de încrezători să provoace continuu statu-quo-ul, pentru că e nevoie de foarte multă inovație în rolurile și procesele noastre.

La începutul pandemiei am remarcat trecerea instinctivă a multor lideri la atitudinea de control, de exercitare a autorității, de orientare către rezultatele pe termen scurt. Abordarea mea a fost complet diferită. A fost una bazată pe acordarea puterii depline (full empowerment) echipei, tocmai pentru că nu mai eram tot timpul împreună, și pentru că aveam încredere că lucrăm cu toții pentru același scop comun: să creăm o organizație de succes pentru colegii noștri într-o perioadă atât de delicată. Cred cu tărie că funcționează și că rezultatele vor dăinui mult mai mult timp decât impactul vreunui target neatins pe un trimestru.

Din fericire, îmi place foarte mult să citesc. Și spun „din fericire” pentru că e una din acele pasiuni pe care am putut să le susțin în perioada asta de restricții. De regulă, citesc două cărți în paralel – una de specialitate, alta de beletristică. Combin mult structura din cărțile de business, de psihologie, de leadership cu personalitățile definite în beletristică și încerc să oglindesc mult perspectiva fiecărui personaj.

De asemenea, consider că un lider de HR trebuie să aibă credibilitate în business, așa că mă avânt des în oportunități de învățare de business. Recent am încheiat și un Executive MBA, un efort imens, dar care își vede aplicabilitatea în fiecare zi.

În ceea ce privește rolul meu în procesul de învățare al celorlalți, primul pas pe care mă concentrez este să descoperim cum învățăm. Fiecare are un stil și un ritm diferit și e primul aspect la care lucrez cu colegii.

Odată identificat modul potrivit și topicul de interes, mă mândresc să spun că ajut cât de mult pot. Succesul lor este și succesul meu, așa că e o investiție profitabilă.

CURAJ ÎN LEADERSHIP ȘI ADAPTARE LA SCHIMBARE CONTINUĂ

Cea mai importantă abilitate a unui lider este curajul. Dacă ne dorim cu adevărat o lume sustenabilă, atunci e clar că nu ne putem teme să fim autentici și să inovăm. Inovația înseamnă încercare, eșec, învățare, repetare. E nevoie de mult curaj să eșuăm și să ne admitem greșelile. Dar dacă liderii nu fac asta, nu o pot pretinde de la ceilalți. E nevoie să avem curajul să căutăm și să apreciem confruntările care aduc puncte de vedere diferite. Și e nevoie de curajul de a lua decizii nepopulare acolo unde simțim că ritmul este prea încet pentru provocările viitorului.

SUNT DOUĂ ASPECTE DEFINITORII ALE UNUI LIDER PE CARE LE SUBLINEZ MEREU ÎN INIȚIATIVELE DE TRANSFORMARE.

Primul e că un lider adevărat este urmat de alții. Asta înseamnă o responsabilitate imensă pe care liderii o au în producerea schimbării. Oamenii adoptă mult mai ușor ceva nou dacă au încredere în cei care îi conduc în direcția noului. Drept urmare, o abordare pozitivă, proactivă, curajoasă a liderului rezultă de regulă într-o adopție și o adaptare mai eficiente a întregii organizații.

Al doilea aspect e faimosul titlu al lui Simon Sinek, preluat dintr-o practică din Marina Militară Americană – „Liderii mănâncă ultimii”. Asta înseamnă că liderul este dispus să-și sacrifice propriul interes pentru binele celorlalți. Într-o schimbare, un lider ar trebui să se asigure că oamenii din organizația sa trec prin schimbare în siguranță și într-un mod cât mai echilibrat, și să le sară în ajutor oricând au nevoie.

CUM SĂ ARĂȚI CĂ-ȚI PASĂ ȘI CĂ ASCULȚI OPINIA FIECĂRUIA

Cu pași mici, dar rezezi, un lider poate crea spațiul de siguranță psihologică astfel încât echipa sa să se simtă confortabil să experimenteze, să încerce și să învețe. Cred că se poate începe foarte ușor. Asigurați-vă că la fiecare întâlnire toți participanții își spun părerea. Pare simplist, dar obișnuim să particip la multe întâlniri la care erau prezenți colegi care nu scoteau un cuvânt pe întreaga durată. E un prim pas simplu pentru a le arăta oamenilor că vă pasă de perspectiva tuturor.

Pasul următor e să includeți greșelile în rutina întâlnirilor voastre. Faceți împreună cu echipa autopsia inițiativelor voastre care nu au funcționat. CV-ul meu conține pentru fiecare experiență de lucru o realizare im-

„CRED CĂ VOM VEDEA O TRANSFORMARE PROFUNDĂ A ROLULUI DE HR, CU UN FOCUS SPORIT PE OAMENI ȘI PE CONSTRUIREA UNOR RELATII MAI PUTERNICE, ÎN CADRUL CĂREIA FIECARE COLEG DIN ORGANIZAȚIE SĂ SE SIMTĂ ASCULTAT ȘI VALORIZAT. CU O VIZIUNE COMPLETĂ ASUPRA VIITORULUI ÎN CÂMPUL MUNCII, DAR ȘI AL ASPECTELOR DE BUSINESS, CRED CĂ VA TREBUI SĂ GĂSIM RĂSPUNSURI LA ÎNTREBĂRI PE CARE NU ȘI LE-A MAI PUS NIMENI PÂNĂ ACUM. E O PROVOCARE FRUMOASĂ ȘI E NEVOIE DE DEZVOLTAREA UNOR ABILITĂȚI CARE DEPĂȘESC PROCESELE CLASICE DE HR.”

Bogdan Florișteanu

portantă și un eșec important. Începeți de acolo. Subliniați ce se poate învăța din acele eșecuri. Veți vedea că vor oferi ei înșiși exemple de greșeli comise și moduri de a le repara. Acolo ne dorim să ajungem. Asigurați-vă că nu penalizați oamenii care au altă părere și că nu opriți o idee fără șansa de a o dezvolta. Diversitatea în gândire are o valoare inestimabilă, folosiți-o în avantajul vostru. Și, nu în ultimul rând, asigurați-vă că munca în echipă e distractivă. Responsabilitatea pentru o activitate nu trebuie să însemne sobrietate și rigiditate în relații. Oamenii se simt mult mai confortabil cu un lider care nu se ia tot timpul în serios.

IRINA VERIOTI TALENT ACQUISITION MANAGER, ORANGE ROMÂNIA

Pandemia a pus liderii în fața unor provocări cu totul noi, generate în principal de păstrarea relației apropiate și a atmosferei plăcute în echipe, în ciuda distanței fizice. Preocuparea constantă pentru binele emoțional și psihologic al angajaților și-a revendicat primul loc în agenda liderilor. Chiar dacă, în organizația din care fac parte, grija pentru wellbeingul angajaților, atenția la un balans sănătos între viața privată și cea profesională a fost dintotdeauna în centrul universului de leadership, pandemia a creat noi frici și incertitudini pentru noi toți, inclusiv pentru lideri. ➤



Liderii au fost puși în situația de a-și conștientiza și gestiona propriile frici, pentru a putea să le atenueze pe ale membrilor echipei. Și toate acestea în contextul în care teama pentru sănătate prima, iar interacțiunile se desfășurau 100% online. În plus, misiunea liderilor HR a fost infinit mai dificilă decât cea a oricărui alt lider din organizație, întrucât ei au avut rolul de a imprima starea de siguranță și de echilibru în întreaga organizație, nu doar în rândurile membrilor propriei echipe. Noi, la Orange, am avut norocul de a fi experimentat în avans cele mai importante măsuri și atitudini pe care majoritatea companiilor au fost nevoite să le testeze de-abia din martie 2020: aveam deja, de mai bine de 5 ani, programe de Remote Work și, cel mai important, grija pentru sănătatea psiho-emoțională a angajaților se afla pe lista noastră de preocupări. Acestea au fost și motivele pentru care, în timpul pandemiei, am putut dezvolta rapid o serie de acțiuni și programe extrem de importante: am mutat cu totul recrutarea și on-boardingul on-line (încă dinainte de declararea oficială a Stării de Urgență de pe 16 martie 2020), am lansat un nou ecosystem de Evaluare a Performanței (ce pune în centru ideea de autonomie și lucru transversal) și am implementat noi programe de Leadership Development și Cultură Organizațională. Șansa noastră a fost aceea de a nu fi fost nevoiți să petrecem mult timp în a ne adapta la noua realitate de lucru, ea fiind deja o normalitate în Orange România. E clar că pandemia a atras după sine o serie de spaime și de semne de întrebare, care în mod sigur ne-au afectat pe toți, cel puțin în etapa

incipientă a crizei COVID. Însă într-o organizație ce a valorizat și a fructificat întotdeauna autonomia și relațiile bazate pe încredere, aceste elemente nu pot degenera în comportamente greșite. Din fericire, efectele pandemiei asupra relațiilor dintre lideri și echipele lor s-au dovedit a fi benefice: conform sondajelor interne pe care le derulăm periodic, colegii noștri simt că relațiile dintre ei și colegi/manageri nu au avut de suferit, ba chiar din contră.

Mulți colegi simt că s-au conectat mult mai profund cu membrii echipei și cu liderii, comunicarea fiind mult mai autentică, conștientizând că, indiferent de roluri și ierarhii, împărtășim cu toții aceleași frici și aceleași griji legate de pandemie. În plus, am avut un altfel de acces la viețile private ale celor cu care lucrăm – ni s-a întâmplat deseori ca în Zoom-uri să îi „cunoaștem” pe copiii colegilor noștri sau să fim „invitați” în sufrageriile colegilor, în timpul apelurilor video.

DINCOLO DE ORICE ROL, CU TOȚII SUNTEM OAMENI

Nimic nu este mai important pentru mine decât să știu că cei cu care lucrez se simt bine la locul de muncă, se simt bine cu ei înșiși și unii cu alții. Dincolo de orice rol și de activitățile întreprinse la job, suntem cu toții oameni, cu pasiuni, povești, griji și așteptări. Acestea din urmă sunt cele pe care se fundamentează relațiile oneste și sănătoase, acele relații ce, în final, generează rezultate excepționale la locul de muncă.



Tocmai de aceea mi se pare important ca oamenii cu care lucrez să mă cunoască pe mine așa cum sunt, cu pasiunile, poveștile, grijile și așteptările mele. Și mai ales cu momentele mele de vulnerabilitate, cu momentele în care mă simt nesigură. Nu îmi doresc să fiu percepută ca acel lider perfect, mereu în control, care nu greșește și nu se îndoiește niciodată de sine... pentru că, în realitate, nu asta sunt! Autenticitatea în fața colegilor este cel mai important ingredient, poate singurul care îi încurajează și pe ei să fie, la rândul lor, autentici, să își recunoască momentele în care (poate) greșesc și să facă pace cu ele.

Învățarea continuă este, într-adevăr, unul dintre cele mai importante ingrediente ale leadershipului. Și nu există manieră mai potrivită decât aceea de a înțelege că orice interacțiune și orice mic eveniment aparent lipsit de importanță și de impact sunt prilejuri fantastice de învățare!

Dincolo de programele formale de învățare de care beneficiem ca angajați Orange, programe absolut minunate, mi se pare esențial ca un lider să cultive acel reflex constant al introspecției, acele discuții simple (atât cu sine, cât și în echipă) în care să se întrebe, după fiecare proiect/discuție/interacțiune: ce aș face diferit dacă aș fi pus din nou într-o situație similară? Cu ce m-a îmbogățit acest lucru pe care l-am făcut astăzi? Ce am învățat astăzi despre mine/despre alții? Foarte scurt și simplist spus, acel reflex de a te uita mereu la tine din exterior și de a te analiza onest, conștient și asumat. Acest obicei este crucial, mai ales într-un domeniu precum HR-ul, unde nu există rețete, unde fiecare situație cu care te întâlnești te plasează în fața unei dileme total distincte de cele pe care le-ai trăit anterior. Sunt conștientă că am un noroc fantastic – sunt liderul unei echipe extrem de mature, profesioniste, formate din colegi incredibil de deschiși, preocupați în cel mai real mod de a încerca mereu lucruri noi și de a se autodepăși.

CA LIDER, TREBUIE SĂ-ȚI PESE DE OAMENII ȚĂI

Oricât de simplist ar suna, liderii de HR trebuie să aibă un interes genuine pentru oameni – să le placă oamenii la modul real, să le facă plăcere să îi cunoască și să le descopere poveștile. Empatia, asertivitatea și alte calități similare (și, evident, esențiale pentru lideri în general) pot fi doar mimate, în lipsa unui interes onest pentru oameni, în general. HR-ul a evoluat enorm ca domeniu în ultimii ani, de la o funcțiune de suport pur către una eminamente strategică, ce determină schimbări ale modelelor operaționale, îmbinând și echilibrând două perspective: realitatea oamenilor și cea a pieței/businessului.

Această dualitate a rolului HR-ului este ceea ce m-a cucerit iremediabil – HR-ul este despre oameni, în relație cu businessul. Un adevărat lider HR va cunoaște și înțelege

„CRIZA COVID A ARĂTAT CĂ DOAR CULTURILE ORGANIZAȚIONALE SOLIDE POT TRECE CU BRIO TESTE DE AMPLOARE, ÎȘI POT PĂSTRA INTACTĂ IDENTITATEA ȘI POT SUPRAVIEȚUI DOAR DACĂ FUNDAMENTUL ESTE UNUL SOLID...”

Irina Verioti

oamenii în aceeași măsură în care înțelege și decodează corect realitățile ce pot afecta businessul. Este nevoie de mult tact, de multă maturitate și asumare pentru a ține corect în echilibru cele două perspective. Și de a înțelege că, în mod real, cele două zone nu pot fi ținute niciodată într-un echilibru perfect, HR-ul nu este matematică. Un bun lider HR simte când este rezonabil să încline balanța către o direcție sau către cealaltă.

E o zicală ce mie îmi place enorm: „Nimic nu este permanent în afară de schimbare” – aceasta este mantra mea, ca lider. Atât industria în care activează compania noastră (sau mai bine spus industriile, căci Orange România înseamnă, de fapt, 3 companii din 3 industrii distincte), cât și specificul rolului meu (recrutare și employer branding) sunt sinonime cu transformarea constantă, evoluția într-un ritm ce, uneori, recunosc, poate fi amețitor. Însă am norocul de a mă afla într-o organizație ce îmi oferă repere solide, puncte de sprijin incontestabile. În felul acesta, simt că pot naviga chiar și pe cele mai tulburi ape, valorile înalte sunt doar oportunități de a îmi dezvolta noi calități și de a învăța lucruri tot mai interesante despre mine.

Rolul liderului nu este de a fi perfect, de a poza în cel ce are toate răspunsurile și deține adevărul absolut. Aproape toate ideile inovatoare, care chiar au schimbat simțitor lucruri în activitatea echipei pe care o coordonez, au venit de la colegii mei. Este și firesc, ei sunt cei ce cunosc cel mai bine activitatea și hățișurile operaționale ale proceselor noastre de lucru.

CUM VA ARĂTA VIITOAREA GENERAȚIE A LIDERILOR DE HR - SCURTĂ ANALIZĂ SWOT

Strengths & Opportunities – ca puncte forte, este clar că liderii HR ai viitorului vor fi mult mai versatili din punct de vedere al skill-urilor și al cunoștințelor. HR-ul și-a câștigat rolul incontestabil de agent al schimbării în organizații. Generația nouă de lideri HR va fi cu siguranță pregătită să ghideze organizațiile către noi modele operaționale, HR-ul va fi zona cel mai puternic conectată cu trendurile și va anticipa direcțiile pieței, pornind de la analize și predicții macro-economice.

Weaknesses & Threats – este clar că traversăm o reală perioadă de tranziție în ceea ce privește rolul HR-ului în ►

organizații, tranziție ce nu se va putea face peste tot cât ai clipi din ochi. Este firesc ca, în următorii ani, să asistăm pe alocuri la o eventuală diluare a scopului, a misiunii liderilor de HR. HR-ul era tradițional exclusiv despre oameni, deseori poziționat în antiteză cu businessul (sunt convinsă că am auzit cu toții separarea aceasta, discursul acesta HR vs Business). Există această preconcepție (întreținută și de structurile silozate din unele organizații) conform căreia HR-ul trebuie să se limiteze la procesele proprii, fără a interveni sau chiar fără a asista la deciziile de business.

Este natural ca nu toți liderii de HR să se simtă confortabil în această nouă postură, pot înțelege faptul că, pentru unii, devine frustrant faptul că, brusc, ar trebui să fie implicați în toate deciziile, de la cele financiare până la cele comerciale. Și, da, s-ar putea ca unii lideri de HR să perceapă granițele dintre rolul lor și alte roluri din organizație ca fiind tot mai fine.



DIANA MIȘA,
DIRECTOR EXECUTIV
RESURSE UMANE,
OTP BANK
ROMÂNIA

În timpul pandemiei au fost multe provocări, însă cred că pentru liderii HR principală preocupare a fost legată de asigurarea unui mediu de lucru sigur, de protejarea sănătății echipelor prin măsuri de

siguranță fizică și psihologică pentru toți angajații

Împreună cu conducerea OTP Bank România, am reacționat extrem de prompt.

Toți colegii mei cu rol de coordonare au acționat rapid și cu mare atenție la fiecărui detaliu cu potențial risc. Mă refer, în primul rând, la colegii din unitățile teritoriale, unde am avut o adevărată mișcare de forțe.

Desigur, provocările structurilor din cadrul sediului central au fost de altă natură: mutarea în regim full remote a echipelor și stabilirea unei noi rutine de muncă, gestionarea de la distanță a problemelor uzuale care altă dată se rezolvau printr-un schimb rapid, ad-hoc, de idei, lucru care nu a mai fost posibil din cauza lipsei proximității fizice și a interacțiunii umane nemediate de canale electronice.

În orice caz, accesul gratuit la servicii psihoterapeutice a fost cel mai apreciat de angajați, indiferent de specificul activității lor, și a luat o presiune enormă de pe umerii liderilor din organizație. Nu ascund că au existat și situații în care pierderea echilibrului emoțional a fost printre principalele provocări, însă spre bucuria mea, au fost cazuri izolate pe care le-am soluționat rapid.

În prezent, aș spune că ne-am găsit ritmul, s-au creat rutine de lucru într-un mix de activitate în regim online și față în față. În urmă experienței acumulate în toată această perioadă, în fața unor situații provocatoare, am descoperit cât de flexibilă este organizația noastră și cât de mare este gradul de adaptare a colegilor noștri la schimbări semnificative. De aceea, am decis să adoptăm un mod de lucru hibrid și după ce vor fi anulate restricțiilor impuse în timpul pandemiei. Deși cu presiune din partea acestui context fără precedent, am menținut pe parcursul întregii perioade focusul pe obiectivele noastre de business, astfel încât clienții băncii să poată beneficia de serviciile noastre fără vreo dificultate. Funcționăm acum într-o nouă normalitate, care integrează în noul mod de lucru tot ce a fost mai bun de dinainte și din timpul pandemiei, adaptat în mod personalizat diferitelor zone de activitate din banca.

CUM ARATĂ NOUA NORMALITATE

De la jumătatea anului 2019, organizația noastră a intrat într-un proces fundamental de transformare. Așadar, pandemia ne-a surprins în plină perioadă de adoptare a metodologiei Agile și de acomodare a unor colegi și echipe noi.

La jumătatea lui 2021, suntem în plină expansiune, la versiunea 3.0 a programului nostru de transformare, adaptat astfel încât să răspundă și mai bine nevoilor de business identificate. Deja clasicele business stream-uri se transformă în triburi ca structuri de organizare a echipelor, iar câteva din funcțiunile suport (inclusiv echipa HR) au parcurs programe pilot de învățare a instrumentelor relevante din metodologiile Agile și Lean, precum și metodele de lucru Kanban și Scrum. Cu alte cuvinte, suntem în plin proces de învățare și rollout în întreaga organizație a noului mod de lucru susținut în procesul de transformare prin care trece organizație.

„ESTE O DATORIE MORALĂ A LIDERULUI SĂ ÎNIIȚIEZ DEMERSURILE DE A CONSTRUI RELAȚII SĂNĂTOASE, FUNCȚIONALE, ȘI DE A ÎNTREȚINE UN CLIMAT DE LUCRU ÎN CARE FIECARE DIN MEMBRII ECHIPEI SĂ ÎȘI DESFĂȘOARE ACTIVITATEA AVÂND CERTITUDINEA CĂ NEVOILE PSIHO-EMOȚIONALE SUNT ADRESATE CORECT, ÎN CONFORMITATE CU ROLUL PE CARE ÎL ARE.”

Diana Mișa

Așadar, aș spune că am fructificat din plin oportunitățile din timpul pandemiei, iar liderii companiei au fost principalii facilitatori și susținători ai acestei transformări.

UN LIDER BUN SE PUNE ÎN SLUJBA ECHIPEI SALE

Cred că fiecare membru al echipei, odată ce a ajuns să fie angajat al OTP Bank, are resursele necesare pentru a evolua constant către împlinirea potențialului pe care l-am văzut în procesul de recrutare. Aleg să fiu mai mult observator și coach, să las spațiul necesar pentru a-și cauta în mod autonom răspunsurile/soluțiile potrivite.

Prefer de multe ori să îmi las colegii să facă alegeri pe care știu, încă de la început, că eu nu le-aș face, către rezultatul așteptat, însă știu că este, în egală măsură, un proces de învățare extrem de valoros pentru ei. Și am o regulă de aur: disponibilitatea pentru ei oricând au nevoie. Sunt mai degrabă un lider care ascultă și adresează întrebări de clarificare pentru a înțelege diferite puncte de vedere, decât genul care da soluții și răspunde la întrebări.

Și, nu în ultimul rând, acord suport total și necondiționat oricărui demers de învățare inițiat de oricare membru al echipei mele.

De asemenea, în OTP Bank, suntem susținători ai învățării continue, prin workshop-uri dedicate, programe online, acces gratuit la platforme care pun la dispoziție cărți, articole, cercetări din diverse domenii, acces gratuit la platforma Mind Architect (partenerul nostru din zona dezvoltare personală și neuroștiința), programe interne de mindfulness, nutriție și sport. Gândim programe de

carieră cu planuri de dezvoltare create special pentru a susține învățarea pe termen lung, evoluția în carieră, dar mai ales descoperirea și îmbogățirea competențelor specific umane și tehnice caracteristice.

Sper să îi inspir pe ceilalți prin faptul că susțin în orice context cititul, pe care îl practic zilnic, fără excepție, de la 5 ani când am învățat să citesc. Cumpăr cărți care mă educa și mă învață lucruri noi, vorbesc despre ele, le recomand și le împrumut oricui își dorește să afle mai mult despre o idee pe care am împărtășit-o într-o discuție. Iar o dată la doi ani, în urmă unei selecții riguroase din multitudinea de opțiuni care există acum, pot participa la o certificare, un curs deosebit sau la o experiență de învățare prin care nu am mai trecut și care mă ajută să îmi dezvolt diferite competențe.

PENTRU UN LIDER, E CRUCIAL SĂ-ȘI ÎNȚELEAGĂ COLEGI

Este esențial modul în care un lider își cultivă inteligența emoțională, stilul de comunicare și felul în care ia decizii. Nu toate conversațiile sunt ușor de susținut și nu toate situațiile sunt simplu de gestionat. Suntem, de multe ori, puși în fața unor dialoguri dificile sau în situații care ne generează disconfort și ne testează abilitatea de gestionare a relațiilor și a propriilor emoții în cadrul potențialelor conflicte inerente într-un mediu de lucru. Cred că diferența este dată de felul în care fiecare lider înțelege importantă de a-și cunoaște fiecare membru al echipei. Și nu mă refer doar la nivelul performanței sau al cunoștințelor profesionale, ci la o înțelegere profundă a personalității lor, a modului în care ei comunica, a motivațiilor și aspirațiilor personale. ■



Ediția a X-a **fast forward**

ORGANIZAȚIA VIITORULUI

HUMAN CENTRIC DESIGN

Cum construim organizații Human Centric îmbinând datele, tehnologia, chatbots, munca eficientă, cu premisele umanității - cultura încrederii?

WEBCAST

Joi 14 Octombrie,
orele 14.00 -17.00

ORGANIZATOR:

HRManager
Resurse umane în perspectivă strategică

PARTENER:

HUMANISTIC

Detalii și înregistrare:

<https://revistacariere.ro/event-cariere/fast-forward-organizatia-viitorului-editia-10>

PARTENERI:



PARTENER ACADEMIC:



LEGAL TOOLS *UPDATE*



44. *THE NEW REALITY, THE NEW LEADERSHIP*



THE NEW REALITY, THE NEW LEADERSHIP

de ROXANA ABRAȘU

În contextul pandemic pe care îl traversăm, auzim tot mai des, indiferent de subiectul abordat, faptul că asistăm la o nouă realitate (new reality) la care noi toți trebuie să ne adaptăm.

În materia relațiilor de muncă, COVID-19 a clătinat destul de puternic relația clasică angajat-angajator odată cu multitudinea de provocări aduse, printre care: nevoia de adaptare imediată a nevoilor de business la restricțiile sanitare, menținerea sustenabilității afacerii și gestionarea implicării salariaților în cadrul muncii remote (în regim de telemuncă).

Mai mult decât atât, planurile de investiții tehnologice avute în vedere de angajatori pe termen mediu au devenit o prioritate în condițiile în care întreg managementul afacerii (implicit activitatea salariaților) s-a mutat aproape în totalitate în mediul online.

La acest moment, încet-încet, încep să se facă pași în sensul revenirii la activitatea fizică de birou, însă tendința este de îmbrățișare din partea angajatorilor a unui model de lucru hibrid (online – prezență fizică, munca de acasă – munca de birou).

Este încă prea devreme pentru definirea unui nou model de lucru, însă având în vedere saltul imens făcut de angajatori în această perioadă pandemică cu privire la adaptarea muncii remote și tehnologizarea proceselor de muncă, este puțin probabil ca pentru domeniile unde lucrul remote este posibil fără probleme să asistăm la o întoarcere la modul de lucru anterior pandemiei, preponderent cu prezența fizică la birou.

Provocarea adevărată a venit în toată această perioadă pentru salariați și angajatori, fiecare dintre aceștia fiind nevoit să se recalibreze pentru a putea face față noului context. Salariații, sub incertitudinea ce a planat asupra pieței de

muncă și a locului de muncă ocupat, au fost nevoiți să se adapteze rapid modului de lucru remote, din confortul propriei locuințe, fără a mai exista o demarcație clară între muncă și viața personală.

Conceptul „work-life balance”, care oricum a intervenit discret în abordarea angajatorilor înainte de pandemie, a fost practic „abandonat” în perioada pandemică. Acest lucru a condus, în primă fază, la implicarea maximă a salariaților în munca prestată, în detrimentul celei personale, urmată de o fază de demotivare și debusolare legată de modul nou de desfășurare a activității.

Înainte de această perioadă, având în vedere că salariații își desfășurau activitatea în același loc, împreună, zilnic, inevitabil exista principial prezumția că scopul echipei este atins, nefiind necesară definirea exactă a acestui scop. În contextul pandemiei de COVID-19, când fiecare salariat a fost singur din punct de vedere emoțional, fizic sau mental, și izolat de interacțiunea față în față cu colegii, a apărut nevoia definirii scopului clar ce trebuie atins și de ce acesta trebuie atins ca echipă în vederea menținerii concentrării salariaților pe obținerea performanței.

Mai mult decât atât, munca remote presupune, pe lângă o reglementare clară a acestui mod de lucru în cuprinsul contractului de muncă, și un acord al părților în acest sens, o gestionare atentă a situației de către angajator în vederea protejării afacerii și a salariaților (de ex., în aria de sănătate și securitate în muncă, evitarea marginalizării față de alte categorii de salariați pentru care munca remote nu este posibilă, aplicarea tratamentului egal etc.), dar și o relaxare a angajatorului obișnuit să controleze la fața locului și în permanență modul de desfăș-

șurare a activității propriilor salariați. Acesta este motivul pentru care, deși munca în regim de telemuncă avea o consacrare legală înainte de martie 2020, foarte puțini angajatori au ales să o și pună în practică.

Astfel, în noul context în care munca remote a fost aproape în totalitate implementată de angajatori, forțați și de măsurile impuse de autorități în starea de urgență și în starea de alertă, a fost și este nevoie de capacități de conducere noi (new leadership focus), care să antreneze și să mențină implicarea salariaților în activitatea zilnică, prin definirea clară a scopului avut în vedere.

Practic, această nouă realitate i-a determinat pe manageri să facă ceea ce n-au făcut (sau au evitat să facă) foarte mult timp, anume să definească prioritățile și să elimine taskurile inutile care consumau neproductiv timpul salariaților și al întregii echipe.

Modelul de management bazat pe control întâlnit în majoritatea companiilor înainte de pandemie tranzitează, nu în totalitate, bineînțeles, însă pașii sunt semnificativi, către modelul managementului de echipă, în care dialogul și transparența decizională ar trebui să fie prioritare.

Noul mod de lucru a arătat că este nevoie de flexibilizarea muncii, iar legiuitorul a venit în întâmpinarea acestei nevoi prin consacrarea așa-numitului concept „work from anywhere”. Sigur, un astfel de concept nu trebuie privit în mod absolut, ci trebuie analizat prin raportare la toate reglementările legale în materie. Astfel, eliminarea obligativității menționării exprese a locului de unde se va presta telemunca în

contractele de muncă ale salariaților a fost primită cu foarte mult entuziasm de angajații care își doreau să presteze activitatea remote din diferite locații.

Ceea ce trebuie avut în vedere este faptul că, pentru angajator, obligațiile față de telesalariați au rămas aceleași, adică angajatorul este cel care are responsabilitatea în materia sănătății și securității în muncă, are obligația de a ține evidența programului telesalariaților, are obligația de a-și stabili organizarea și funcționarea activității etc. Prin urmare, este nevoie de diligență din partea angajatorului, astfel încât relaxarea acestuia să nu fie făcută în detrimentul salariaților, și de un echilibru între așteptările salariaților și nevoile de business ale angajatorilor.

Această perioadă a arătat că este nevoie de o generație de manageri care să creeze stabilitate și să mențină ideea de echipă pentru a crește rezistența și implicarea oamenilor, care să promoveze transparența și comunicarea, esențiale în perioadele de schimbări, și care este deschisă spre flexibilitate, având în vedere că este nevoie de lucrul într-un mediu care impune un nivel ridicat de dinamică și acțiune imediată.

Schimbarea este deseori privită cu rezerve, dar s-a demonstrat că organizațiile care s-au adaptat rapid noului context prin gândirea unor soluții axate pe nevoile de business și forța de muncă (salariați) au traversat criza sanitară mult mai bine, resimțind un impact semnificativ mai mic față de organizațiile clasice, care s-au concentrat în principal pe atingerea obiectivelor de business. ■

Roxana Abrașu, Partener – coordonează practica de Dreptul Muncii a NNDKP. Are o experiență de 13 ani în domeniu și oferă consultanță privind relațiile de muncă în contextul unor proiecte majore sau în problematice legate de desfășurarea activităților curente. Acordă asistență în implementarea strategiei de resurse umane, în anticiparea problemelor și reducerea riscurilor juridice aferente aplicării strategiilor de afaceri.

Nestor Nestor Diculescu Kingston Petersen este promotor al avocaturii de afaceri în România de peste 30 de ani și oferă servicii juridice și fiscale integrate companiilor care își desfășoară activitatea pe piața locală. Firma are o echipă formată din peste 130 de avocați și consultanți fiscali prezenți în București și birourile regionale ale firmei.



Nestor Nestor Diculescu Kingston Petersen

ATTORNEYS & COUNSELORS

Legal & Tax



ROXANA ABRAȘU



NESPRESSO[®]
PROFESSIONAL

COLEGI, NU ANGAJAȚI

O cafea excepțională ne apropie

NESPRESSO MOMENTO

TEHNOLOGIE LA RANG DE ARTĂ



what else?

Atitudinea față de schimbare DETERMINĂ SUCCESUL

Pandemia a impus un leadership de criză, fiind o perioadă în care a fost nevoie ca deciziile să fie luate rapid, mobilizarea operațională să fie excelentă, digitalizarea să fie accelerată și organizarea să fie făcută într-un termen foarte scurt. Având în vedere impredictibilitatea viitorului, una dintre lecțiile pe care le-am învățat în ultima perioadă este că atitudinea față de schimbare determină succesul unei echipe și al unei companii.

de CONSTANTIN PESCARU

Dar care sunt lucrurile care fac diferența în perioadele volatile? Valorile la care aderă oamenii. În cazul McDonald's, este vorba de ospitalitate, integritate, familie, comunitate și diversitate. Acestea au acționat ca un fel de busolă ce i-a ajutat pe angajații companiei să-și mențină cursul. Pentru a afla mai multe detalii despre cum a reușit organizația să „navigheze” printr-o perioadă dominată de schimbări rapide și profunde, dar și cum arată leadershipul în HR, am stat de vorbă cu Monica Zdrancota, HR Director la Premier Restaurants România, compania care deține lanțul de restaurante McDonald's în țara noastră.

CARE AU FOST CELE MAI MARI PROVO-CĂRI ALE LIDERILOR DE HR ÎN TIMPUL PANDEMIEI? CUM LE-AȚI GESTIONAT DV.? ȘI CARE SUNT PROVOCĂRILE CU CARE VĂ CONFRUNTAȚI ÎN ACEST MOMENT ȘI CUM PLĂNUIȚI SĂ LE GESTIONAȚI?

Cele mai importante preocupări au fost – și continuă să fie – siguranța și starea de bine a angajaților noștri, la care contribuim din toate punctele de vedere: măsurile de siguranță implementate, stabilitatea oferită, precum și motivarea colegilor noștri, chiar dacă am fost nevoiți ca multe inițiative să se desfășoare la distanță, online.

Pentru colegii care își desfășoară activitatea la birou, am implementat politica work from home și modul de lucru la distanță. În restaurante, pe perioada stării

de urgență și ca urmare a diverselor măsuri privind funcționarea restaurantelor, am asigurat o flexibilitate și mai mare a programului pentru colegii noștri și am implementat cele mai stricte măsuri de siguranță sub umbrela Siguranță+. Comunicarea permanentă cu colegii noștri a fost un factor extrem de important în toată această perioadă, pentru a fi aproape de ei, a strânge feedback de la ei și a le oferi sprijin cu tot ce au nevoie.

Continuăm să acordăm o atenție deosebită stării de sănătate și wellbeing a colegilor noștri, prin susținerea și informarea privind campania de vaccinare sau webinarii health&safety. De asemenea, am lansat o nouă campanie de recrutare și ne dorim să angajăm 1.000 de noi colegi în toate orașele în care suntem prezenți, precum și pentru viitoarele deschideri. Noi recrutăm pe tot parcursul anului, însă în această perioadă estivală, de după pandemie, devine cu atât mai dificil în contextul relansării economiei și al lipsei forței de muncă.

CARE AU FOST OPORTUNITĂȚILE PENTRU LIDERII DE HR ÎN TIMPUL PANDEMIEI? ȘI CUM LE-AȚI FRUCTIFICAT DV.?

Cred că mulți am realizat că avem de înfruntat o nouă realitate, ne-am dat seama cât de importantă este nevoia de conexiune, de comunicare față în față, de a sărbători împreună evenimentele speciale, așa cum

noi făceam în mod tradițional la conferințele interne, Founder's Day sau galele aniversare.

A fost nevoie de o regândire rapidă a modului de lucru, accelerarea digitalizării în training și nu numai, regândirea programelor de motivare existente, abordarea diferită a candidaților prin interviuri telefonice și online.

Am conștientizat nevoia de apartenență și întoarcere la valorile de bază în McDonald's, punând accent pe spiritul și cultura bazate pe valorile care ne reprezintă – ospitalitate, integritate, familie, comunitate, diversitate. Ca exemplu, recent am desfășurat o campanie internă de activare a valorilor printr-un concurs de fotografie – colegii au trimis fotografii reprezentative cu spiritul valorilor în acțiune și am fost plăcut surprinși să vedem cum valorile prind viață alături de colegi, familie și clienți.

CE COMPORTAMENTE GREȘITE ALE UNOR LIDERI A SCOS LA IVEALĂ PANDEMIA (MICROMANAGEMENT, NEÎNCREDERE ÎN ECHIPĂ ETC.)? ȘI DE CE?

Pandemia ne-a impus tuturor un stil de leadership de criză, cu decizii luate rapid, mobilizare operațională excelentă, organizare pe termen scurt, având în vedere imprevizibilitatea viitorului. A fost categoric o perioadă mai dificilă, în care a fost nevoie să acționăm diferit, cu multă empatie și înțelegere, chiar în timp ce am învățat că este critică puterea de adaptare și inteligența emoțională în relațiile cu angajații. În cazul nostru, în această perioadă am obținut confirmarea că mulți dintre managerii noștri sunt foarte bine pregătiți și au demonstrat capacitatea de reziliență și obținere de performanțe excepționale.

CARE ESTE STILUL DV. DE LEADERSHIP (SAU CE PRINCIPII DE LEADERSHIP FOLOSIȚI)? ȘI DE CE A FUNCȚIONAT, INCLUSIV ÎN TIMPUL PANDEMIEI?

Consider că este esențială folosirea unui stil de leadership bazat pe valori și principii, care servesc oamenilor și organizației deopotrivă. Pe unele dintre ele le-am învățat în vânzări, spre exemplu, nevoia de a empatiza cu ceilalți și de a anticipa nevoile, de a înțelege beneficiile pentru client în primul rând sau faptul că parteneriatul cu cei din linia întâi înseamnă dialog, ►



MONICA ZDRANCOTA
HR DIRECTOR LA PREMIER RESTAURANTS ROMÂNIA

*NU EXISTĂ O SOLUȚIE COMUNĂ
PENTRU REVENIREA LA LUCRU ȘI
LA RITMUL DE DINAINTE DE
PANDEMIE, DEOARECE SUNTEM
TOȚI DIFERIȚI, AVEM NEVOI
DIFERITE ȘI FIECARE AR TREBUI
SĂ DECIDĂ ÎN RAPORT CU NEVOILE
PROPRIEI ORGANIZAȚII.*

co-creare, soluții noi care pot fi în afara cutumelor sau care nu au mai fost adoptate, și care sunt adaptate strategiei și viziunii. Îmi place să încep cu destinația, unde vrem să ajungem și ce fel de organizație și lideri vrem să fim, iar apoi stabilim strategia de a ajunge acolo.

Dintotdeauna am fost de părere că, prin colaborare și parteneriat, obții cea mai mare valoare. Astfel, în toată această perioadă, am început să lucrez cu echipa pe care o coordonez la înțelegerea în profunzime a nevoilor, găsirea și adoptarea de soluții pentru creșterea motivării și a retenției. Integritatea, empatia, construcția pentru nevoi reale și energia pozitivă susținută sunt esențiale pentru mine, iar acestea sunt și așteptările de la echipa mea.

ORICE LIDER ȘTIE CĂ E MUSAI SĂ ÎNVEȚE CONTINUU. CUM VĂ CULTIVAȚI DV. ACEST OBICEI AL ÎNVĂȚĂRII ȘI DEZVOLTĂRII CONTINUE – ȘI CUM ÎI INSPIRAȚI ȘI PE ALȚII SĂ O FACĂ?

Sunt pasionată de coaching și de dezvoltare personală, obișnuiesc să citesc foarte mult și de regulă îmi aloc timp pentru reflecție și activități de dezvoltare, însă cel mai adesea învăț prin experimentare și feedback, iar acum, cu tot ce se întâmplă, faptul că sunt într-un rol nou, cu o echipă în formare, am ocazia continuă de învățare. De fiecare dată când cineva îmi spune că e pus în fața unei situații noi sau nu știe cum să facă un lucru, îi ofer încurajare și cred că este normal că atunci când suntem într-o situație nouă trebuie să învățăm pe parcurs, nu trebuie să avem toate răspunsurile, ci să le descoperim. Cât despre inspirație, totul pleacă de la deschiderea unei persoane către învățare și dezvoltare, de aceea încercăm să obținem periodic feedback din partea tuturor colegilor.

CARE ESTE CEA MAI IMPORTANTĂ CALITATE PE CARE TREBUIE SĂ O AIBĂ UN LIDER DE HR ÎN VIITOR? ȘI DE CE?

Tendențele globale merg foarte mult către soluții inovatoare bazate pe tehnologie, iar inteligența artificială va fi prezentă în tot mai multe procese. Ritmul de schimbare se va accelera, spre exemplu acum avem în vedere accelerarea tuturor planurilor în vederea revenirii rapide, iar în acest context este nevoie ca liderii de HR să rămână flexibili și atenți la nevoile oamenilor. Am observat că se mai caută rețete de succes – dar cred că acestea nu mai există, în sensul că nu mai au rezultate garantate și nu mai sunt aceleași pentru toți.

Nu există o soluție comună pentru revenirea la lucru și la ritmul de dinainte de pandemie, deoarece suntem toți diferiți, avem nevoi diferite și fiecare ar trebui să decidă în raport cu nevoile propriei organizații.

CUM VEDEȚI DV. RELAȚIA UNUI LIDER CU TRANSFORMAREA ȘI ADAPTAREA?

Una dintre lecțiile de leadership post-COVID este că atitudinea față de schimbare determină succesul. Cum spunea Charles Darwin, supraviețuiesc cei care au cea mai mare capacitate pentru schimbare, transformare și adaptare. Pe măsură ce ne schimbăm și noi procesele de business, dezvoltăm continuu capacitatea liderilor de a conduce și susține schimbarea în rândul echipelor.

CUM POATE UN LIDER SĂ CREEZE SPAȚIUL DE SIGURANȚĂ PSIHOLICĂ ASTFEL ÎNCÂT ECHIPA SA SĂ SE SIMTĂ CONFORTABIL SĂ DISCUTE ȘI SĂ-ȘI PREZINTE IDEILE, DAR ȘI SĂ EȘUEZE (ÎN PARAMETRI), SĂ ÎNVEȚE ȘI SĂ EVOLUEZE?

Sunt un mare fan al lui Amy Edmondson, care a scris „The Fearless Organization” și reprezintă o inspirație pentru mine. Încerc să mă ghidez după practicile menționate acolo, respectiv încurajez ca fiecare să-și expună părerea indiferent dacă este în linie cu direcția strategică sau nu, fără teamă de critică, și construiesc pe propuneri și idei care pot veni din afara echipei mele. Împreună cu colegii mei din management încurajăm schimbul de idei între departamente, ascultăm mai mult și încercăm să facem lucrurile diferite tocmai din dorința de a evolua și de a deveni o organizație și mai puternică. Crearea unui mediu de lucru sigur și incluziv pentru angajați este o prioritate pentru care lucrăm deja, având în plan lansarea de programe educaționale pentru toți angajații, în format e-learning, până la finalul anului.

CUM VA ARĂTA VIITOAREA GENERAȚIE A LIDERILOR DE HR?

Probabil că viitoarea generație a liderilor de HR va fi constituită din lideri autentici din toate domeniile, cu pregătire academică variată și experiență critică de business. Sunt de părere că experiențele prin care specialiștii și liderii de HR se formează și cresc în mai multe departamente, companii și industrii sunt sănătoase și necesare pentru înțelegerea foarte bună a nevoilor unui business sustenabil și pentru care oamenii sunt avantajul competitiv. ■



HR *EVENTS*

52. VIITORUL MUNCII - CU LUCRURI BUNE,
CU PROVOCĂRI ȘI CU NECUNOSCUTE

VIITORUL MUNCII - CU LUCRURI BUNE, cu provocări și cu necunoscute

Orice schimbare vine cu oportunități, iar fiecare perioadă de criză e însoțită de transformări.

de CONSTANTIN PESCARU



DR. BRIAN KROPP
VICEPREȘEDINTE ȘI DIRECTOR HR
RESEARCH @ GARTNER

Dacă ar fi să rămânem cu ceva util din ultimul an și jumătate, pariul câștigător ar fi ampla digitalizare, care a pavat drumul către o forță de muncă digitală. Acum suntem foarte capabili să ne facem o mare parte din sarcini online, ne-am obișnuit să folosim platforme colaborative, am învățat să ne adaptăm și să ne recalibrăm chiar și atunci când biroul și casa se contopesc.

Un alt lucru important pe care l-am învățat în ultima perioadă este importanța unei organizații care își pune oamenii pe primul loc. Pandemia ne-a demonstrat (dacă mai era nevoie) un adevăr simplu: flexibilitatea și empatia sunt elemente cruciale într-o echipă. Grație acestora, e mai ușor (deși nu neapărat mai simplu) să te reinventezi și să te obișnuiești cu „noul normal”.

Însă ce ne rezervă viitorul? Cum va fi viitorul muncii? Primele indicii ne arată că, cel mai probabil, va fi hibrid. Acolo unde se va putea, oamenii vor lucra și de la birou, și de la distanță. În acest fel, am putea combina flexibilitatea cu avantajele lucrului cot la cot cu colegii.

În cadrul evenimentului „The future of work – the good, the challenging & the unknown”, organizat online, pe 9 iunie, de Microsoft România, am dezbătut impactul pandemiei în cultura organizațională a companiilor din țara noastră, provocările tranziției la munca hibrid și alte tendințe care se conturează în domeniul Resurselor Umane.

ORGANIZAȚII MAI UMANE, LIDERI MAI EMPATICI

Reorientarea masivă către munca de la distanță a creat atât oportunități, cât și provocări pentru forța de muncă a viitorului. În contextul în care transformarea digitală a schimbat profund modul în care lucrăm, e momentul să ne gândim cum putem folosi uneltele și abilitățile de care dispunem și de ce anume mai avem nevoie pentru a ne pregăti pentru următoarea provocare a unei lumi într-o continuă și rapidă schimbare.

E clar că ne îndreptăm către organizații mult mai umane, în care nevoile și preferințele angajaților primează, totuși primul pas pentru a înțelege încotro ne îndreptăm este să culegem date și informații. Ceea ce poate părea paradoxal la prima vedere, însă este singura modalitate în care ne putem forma o imagine de ansamblu a situației în care ne aflăm, precum și a așteptărilor angajaților și angajatorului deopotrivă, ne-a spus **Dr. Brian Kropp**, Vicepreședinte și Director HR Research la Gartner.

Dr. Kropp este autorul a peste 50 de studii de cercetare la Gartner și a susținut sute de sesiuni de strategie cu echipe de executivi din companii de Top Fortune 500 din întreaga lume. Este un colaborator frecvent al CNN, Harvard Business Review, The Economist, Financial Times și The Wall Street Journal. Împreună cu echipele pe care le coordonează, Brian Kropp

abordează cele mai noi provocări ale liderilor de HR și oferă informații și soluții ce permit echipelor de conducere să ia măsuri decisive.

Intervenția lui Brian Kropp în cadrul evenimentului s-a desfășurat sub forma unei discuții libere cu Adina Vidroiu, HR Director România, Grecia, Cipru și Malta la Microsoft. Iată câteva dintre ideile despre viitorul muncii și soluțiile legate de munca în format hibrid despre care au discutat cei doi:

- ✓ Munca în format hibrid poate funcționa doar dacă angajații și angajatorii ajung la un numitor comun în ceea ce privește un aspect pentru care e nevoie de claritate: ce fel de activități pot fi făcute de la birou și ce fel de activități pot continua să fie făcute de la distanță;

- ✓ Decizia privind viitorul muncii trebuie luată ținând de asemenea cont de importanța interacțiunilor sociale și emoționale;

- ✓ Flexibilitatea este conceptul care definește viitorul muncii: pentru că nu va fi vorba doar despre a lucra de oriunde, ci și despre a lucra oricând, așa că e nevoie de o mai mare flexibilitate inclusiv în ceea ce privește programul;

- ✓ Empatia este abilitatea definitorie pentru liderii viitorului;

- ✓ Tehnologia va fi și mai importantă pentru viitorul muncii: de exemplu, prin analiza de date, angajatorii își vor putea înțelege mai bine angajații și vor putea lua decizii mai bune pentru ei.

În panelul de discuții i-am avut ca invitați pe câțiva lideri de HR din companii de top, care au împărtășit cu audiența din experiențele și planurile lor de viitor, în cadrul organizațiilor din care fac parte:

Dintre concluziile care au rezultat în urma acestui dialog deschis și antrenant amintim doar câteva:

- ✓ Nu ne putem da seama cum va funcționa exact munca în format hibrid decât aplicând o formulă de genul „listen (ascultă-ți angajații cu adevărat) – test (testează cât de mult posibil) – learn (ajustează și adaptează)”;

- ✓ Sub o formă sau alta, companiile pregătesc o perioadă-pilot pentru munca în acest nou sistem hibrid;

- ✓ Feedbackul e mai important ca niciodată: doar că acesta trebuie să fie unul constructiv;

- ✓ E nevoie ca liderii să creeze spațiul psihologic necesar pentru ca angajații să se simtă confortabil să-și exprime opiniile și ideile fără să fie judecați sau pedepsiți.

I-am rugat pe fiecare în parte să-și summarizeze ideile legate de viitorul muncii, munca în sistem hibrid și planurile de viitor în cele ce urmează.

DELIA ROTARU – VP PEOPLE & ORGANISATION @ EMAG

Modul de lucru de acasă funcționează excelent pentru activitățile clar definite sau cele care necesită concentrare și muncă individuală, iar munca de la birou este foarte utilă pentru activitățile care presupun colaborare și creativitate.

Din studiile pe care le-am făcut în intern în ultimele 12 luni, am aflat că 96% dintre colegi s-au simțit productivi în această perioadă în care au lucrat de acasă, 78% s-au adaptat bine la munca exclusiv de acasă, însă doar 37% se simt conectați cu echipa lor. Cred că partea aceasta în care cu toții avem nevoie să ne simțim aproape de ceilalți este ceea ce ne lipsește cel mai mult. Viitorul, cu siguranță, este hibrid – noi am comunicat deja în organizație că toți colegii care lucrează la birouri (peste 3.000 de oameni) vor putea lucra hibrid nedeterminat, având libertatea să-și aleagă mixul potrivit între lucrul de acasă și lucrul de la birou. Suntem diferiți, avem nevoi diferite și cred că libertatea de a putea alege cum să lucrezi e unul din cele mai importante lucruri pe care le putem avea.



DELIA ROTARU
VP PEOPLE & ORGANISATION
@ EMAG



LUIZA MÜLLER
HR DIRECTOR @ ORANGE
ROMÂNIA

LUIZA MÜLLER – HR DIRECTOR @ ORANGE ROMÂNIA

Noi, la Orange, am experimentat lucrul de acasă și în anii trecuți, dar în pandemie am realizat că working from home reprezintă o încercare majoră și un stil de viață complet diferit, ce a adus cu el comportamente și emoții noi, dar și nevoi noi și complet diferite. De aceea, obiectivul nostru nu a fost să lucrăm eficient de acasă, ci să ne adaptăm în întregime, ca oameni, nu doar ca profesioniști, să ne sprijinim echipele și colegii în procesul lor de a se obișnui cu acest nou stil de viață, să rămânem aproape și să ne consolidăm starea de bine.

Deși activăm într-un domeniu mai puțin afectat de pandemie, a fost o provocare să mutăm „peste noapte” 85% dintre angajați în modul de lucru la distanță, să le oferim acces la echipamentele și aplicațiile necesare, să utilizăm toate canalele de comunicare, să fim flexibili, să ne adaptăm, să menținem spiritul de echipă și să-i ascultăm activ pe colegii noștri. Mobilizarea noastră a fost incredibilă și a dat roade, iar provocarea următoare va fi să fim cu un pas înaintea lucrurilor, prin metode de tip feedforward, să le oferim oamenilor instrumentele necesare pentru a-i ajuta profesional și personal și să acoperim nevoile întregii comunități, transformând noțiunea de wellbeing într-o prioritate zilnică.

Bunăstarea angajaților noștri este o necesitate și ne asigură stabilitatea în afaceri, creșterea noastră ca indivizi și companie și ne definește drept un angajator digital și uman, iar, de aceea, ne-am și întrebat frecvent angajații cum se simt, prin derularea de sondaje Pulse.

Vom vedea în perioada următoare cum ni se potrivește munca hibrid și vom ține în continuare cont de ce ne spun și ce simt angajații, pentru a merge mai departe în cel mai potrivit mod posibil. Mai mult, ne vom concentra în continuare și pe instrumentele de dezvoltare necesare pentru a oferi cea mai bună experiență pentru angajați, multe dintre aceste instrumente folosite astăzi reprezentând ideile și soluțiile colegilor noștri.

Nu pot să nu menționez faptul că, deși criza sanitară a fost un moment atât de provocator la nivel mondial, iar incertitudinea și îngrijorarea păreau a fi noul statu-quo, echipa de HR a Orange România a fost desemnată drept cea mai bună echipă de resurse umane a anului din țara noastră. Sunt convinsă că acest lucru s-a datorat și calității majore care ne-a definit în ultimele 12 luni: grija pe care am demonstrat-o unii față de ceilalți.

Mai cred că acolo unde există empatie, încredere, curaj, minte, dar și inimă, se întâmplă lucruri grozave! Am demonstrat că suntem cea mai adaptabilă, inovatoare și entuziastă companie, cu un leadership și resurse extraordinare pentru a ne reinventa și pentru a încerca din nou, mai puternic, să reușim. Și vom face asta, fără îndoială, împreună!



RICHARD DE GRAAF
HR DIRECTOR @ ING BANK
ROMÂNIA

RICHARD DE GRAAF – HR DIRECTOR @ ING BANK ROMÂNIA

În urmă cu doi ani, nimeni nu și-ar fi imaginat că 95% dintre angajații băncii ar putea să lucreze de acasă și, mai mult, să lanseze produse și servicii relevante pentru 1,6 milioane de clienți. Cultura noastră digitală a fost întotdeauna un diferențiator important și se reflectă complet în modul în care operăm.

Mentalitatea noastră agilă ne-a ajutat să ne adaptăm în timp-record la schimbări, să ne folosim resursele la potențial maxim și să transformăm provocările în oportunități.

În această perioadă, ne-am concentrat pe diverse programe de wellbeing pentru angajați, dar și pentru sănătatea emoțională și mentală a acestora. De asemenea, am lansat platforma noastră de învățare, disponibilă oricând și de oriunde, întrucât credem că procesele de învățare trebuie să fie continue.

Recent, am implementat și Enboarder – primul nostru instrument de onboarding prin intermediul unor newslettere, care aduce experiența de angajare la un nou nivel.

În ceea ce privește revenirea la birou, avem în vedere un model hibrid de lucru. Sediul central este pregătit pentru a primi în siguranță angajații, dar ascultăm și analizăm constant feedbackul colegilor noștri în acest sens. Sperăm că până la sfârșitul verii vom începe să creștem gradual procentul de angajați prezenți la birou.

ADINA VIDROIU – HR DIRECTOR @ MICROSOFT ROMÂNIA

Anul 2020 a schimbat munca pentru totdeauna. Pe de o parte, munca la distanță a creat noi oportunități profesionale, a accelerat procesul de digitalizare în unele părți ale lumii (cum ar fi CEE), a crescut timpul petrecut în familie și a oferit oamenilor posibilitatea de a alege dacă sau când să se deplaseze pentru activitatea profesională.

Pe de altă parte, am observat cu toții o tendință ascendentă a numărului de ore lucrate, aspect ce a îngreunat menținerea unui echilibru între viața personală și cea profesională, și a determinat un nivel crescut de stres.

Pentru a asigura bunăstarea angajaților noștri și pentru a ne asigura că au echipamentul necesar pentru a fi productivi, noi, la Microsoft, în 2020, am derulat lunar sondaje de opinie privind echilibrul dintre viața profesională și viața personală, conectivitatea echipelor, sprijinul managerilor pentru prioritizare și productivitate, precum și flexibilitatea la locul de muncă în regim hibrid, punând în acest fel angajații noștri pe primul loc. Ca urmare a feedbackului oferit de aceștia cu privire la sondajele efectuate, am implementat două programe principale – Programul Work from Home (WFH) Equipment Buying, o soluție temporară pentru echipamentele de bază, și WFH Needs Reimbursement Process, axat pe mobilierul de birou sau echipamentele suplimentare neprevăzute în primul program.

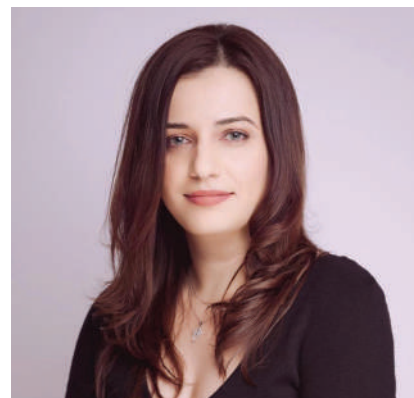
Munca în regim hibrid cere liderilor să răspundă diferitelor provocări întâlnite în cadrul echipelor de angajați. Există noi așteptări ale angajaților care trebuie îndeplinite, angajatorii trebuie să conecteze o forță de muncă mult mai distribuită și să ofere instrumente pentru a crea, inova și a lucra împreună pentru a rezolva diverse aspecte profesionale. Productivitatea la distanță rămâne o cerință importantă care implică noi instrumente de colaborare, o infrastructură cloud robustă și un nou mod de gândire în ceea ce privește securitatea rețelelor. Cu toate acestea, munca în regim hibrid prezintă noi provocări, precum asigurarea faptului că toată lumea se simte inclusă și implicată indiferent de rol sau locație. La Microsoft, sprijinim munca în regim hibrid și nevoile angajaților noștri prin inovații la nivelul instrumentelor noastre tehnologice existente, cum ar fi Together Mode sau Microsoft Whiteboard in Teams.

Flexibilitatea este cheia menținerii echilibrului dintre viața profesională și cea privată. De aceea, ne propunem să oferim angajaților noștri o flexibilitate suplimentară pentru a sprijini stilurile de lucru individuale și pentru a echilibra nevoile de afaceri. Chiar și după ce COVID-19 nu va mai reprezenta o povară semnificativă și locațiile Microsoft vor începe să se deschidă, lucrul de acasă o parte din timp (mai puțin de 50%) va fi un standard pentru majoritatea rolurilor angajaților noștri.

UN BOT DE HR CARE TE AJUTĂ DIRECT DIN MICROSOFT TEAMS

În încheierea evenimentului, Alina Iordache, Power Platform Business Lead CEE, Microsoft Romania, ne-a arătat cum putem realiza un chatbot pentru HR direct în platforma Teams. Acesta poate să răspundă la solicitări comune precum cele legate de zilele de concediu. În acest fel, nu mai e nevoie ca angajații să acceseze fișierele stocate pe serverele companiei.

În final, i-am invitat pe toți participanții să se raporteze la ideea de necunoscut așa cum face un copil: cu sete de cunoaștere și curiozitate. ■



ADINA VIDROIU
HR DIRECTOR @ MICROSOFT
ROMÂNIA



fast forward

Ediția a XI-a

ORGANIZAȚIA VIITORULUI

THE CULTURE OF TRUST AND AGILITY

PRACTICI, RITUALURI, ORGANIZĂRI ÎN ORGANIZAȚIILE „AGILE“

- Ce se poate împrumuta realmente din Manifesto în cultura organizației?
- Ce funcționează, ce nu funcționează în munca agilă?
- Command & Control vs Încredere și Responsabilitate.
- Munca pe KPI; Obiective vs munca pentru Sens și Misiune
- Atașamentul organizațional și angajamentul în organizații agile.
- Echilibrul și Sănătatea emoțională a angajaților

ORGANIZATOR:

HRManager
Resurse umane în perspectivă strategică

PARTENER:

HUMANISTIC

WEBCAST

24-25 noiembrie 2021,
orele 14:00-17:00

Detalii și înregistrare:

https://revistacariere.ro/eveniment-cariere/fast-forward-organizatia-viitorului_11

PARTENERI:





HR Q&A

58. *CUM CONSTRUIEȘTI O CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ
BAZATĂ PE CURAJ, NU PE FRICI*

CUM CONSTRUIEȘTI O CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ BAZATĂ

*Care e legătura dintre leadership și vulnerabilitate? Curajul.
Dar care e legătura dintre echipă și încredere? Tot curajul. Acum, poate mai mult ca oricând,
avem nevoie de lideri mai îndrăzneți și de echipe mai curajoase. Nu e vorba de vreun ingredient secret,
ci de un cumul de valori și principii sănătoase care ar putea duce organizația la un alt nivel.*

de CONSTANTIN PESCARU



Cea mai cuprinzătoare definiție a curajului am regăsit-o la Brené Brown. De mai bine de 20 de ani, ea studiază curajul, vulnerabilitatea, rușinea și empatia. Cărțile sale au ocupat de patru ori locul întâi în topul celor mai bine vândute cărți din lista New York Times.

Potrivit acesteia, curajul nu înseamnă absența fricii, ci să faci ceva în ciuda fricii, scopul final fiind dezvoltarea personală.

Mai mult, Brené Brown a realizat un studiu cu privire la curaj în leadership, la care au participat peste 150 lideri de nivel C din întreaga lume și au fost utilizate date strânse prin studierea a peste 50 de organizații, reprezentând peste 10.000 de oameni, care lucrează individual sau în echipe. Studiul arată că leadershipul curajos se bazează pe patru seturi de abilități – care pot fi, toate, predate, învățate și perfecționate. Acestea sunt: ➤

- ✓ Să știi să fii vulnerabil;
- ✓ Să trăiești în spiritul valorilor;
- ✓ Să încurajezi încrederea;
- ✓ Să înveți să te ridici.

Dar cum se manifestă curajul în rândul organizațiilor? Ce înseamnă, de fapt, o organizație curajoasă? Cumva, definiția dată de Brené Brown se extrapolează și în cazul unei echipe. Însă dacă e greu să ne găsim curajul la nivel individual, vă dați seama ce înseamnă ca o mână sau o mare de oameni să-și găsească împreună curajul?

Da, poate fi dificil. Dar nu imposibil. Catherine M. Perme, care studiază culturile organizaționale din toată lumea în cadrul Human Synergistics, spune că scopul curajului este să ne transforme valorile și țelurile în realitate. Cu alte cuvinte, curajul este pasul necesar pe care trebuie să-l facem dacă vrem să ne punem în practică ideile (cu cele mai bune intenții) și să ne demonstrăm autenticitatea.

CUM CONSTRUIM O CULTURĂ A CURAJULUI ÎN ORGANIZAȚIE?

1. Începem cu noi înșine

Clar nu putem fi un model bun pentru ceilalți dacă noi înșine nu dăm dovadă de curaj. Am întâlnit destui adulți care nu s-au gândit la valorile lor personale de când aveau 20 de ani - și totuși, valorile sunt cele care ne ghidează în viață și acționează ca o busolă ce ne ajută să luăm decizii, mici sau mari, mai mult sau mai puțin riscante. Așadar, e critic să ne clarificăm noi înșine niște lucruri; e musai să știm cu certitudine care ne este viziunea și care ne sunt valorile înainte să ne asumăm grija viziunii și valorilor celorlalți.

Așadar, indiferent de rolul pe care îl ocupăm în organizație, e indicat să ne ocupăm de noi înșine mai întâi. Abia apoi vom putea decide dacă merită să îmbrățișăm viziunea și valorile organizației din care facem parte. Nu ne va aduce nici măcar o fărâmbă de bucurie să lucrăm într-un colectiv în care nu găsim sprijinul de care avem nevoie. Așadar, dacă nu am făcut-o deja, acum e momentul să ne analizăm și să ne (re)calibrăm. Dacă învățăm să trăim autentic, adică în acord cu noi înșine, ne va fi mai ușor să ne identificăm valorile și viziunea.

2. Să-i găsim pe acei oameni care reprezintă pietrele de hotar și ancorele în cadrul organizației

Viziunea și misiunea reprezintă inima organizației, care acționează pe post de ancore în vremurile tulburi. Ele reflectă motivele pentru care ne dorim să facem o diferență în lume, să ne facem utili și ne fac să ne simțim parte dintr-un colectiv. Însă avem nevoie să transpunem aceste trăiri în acțiuni, iar uneori avem nevoie de ajutor ca să reușim să facem acest lucru. Tocmai de aceea avem nevoie de o piatră de hotar, care poate fi o idee, o poveste, o întâmplare, pe care să ne-o reamintim când avem nevoie și care să ne readucă aminte de ce facem ceea ce facem. Fără aceasta, am putea pluti în derivă. Așadar, îi putem ajuta pe ceilalți să-și stabilească pietrele de hotar și să îmbogățim cultura organizațională cu simboluri și momente semnificative care pot acționa ca un ghidaj în vremuri tulburi.

3. Ne examinăm propriile frici mai întâi

Frica este una dintre emoțiile umane. Frica e normală. Ceea ce nu e normal este să încercăm să o suprimăm în loc să o înțelegem. Suprimând-o, nu facem altceva decât să o hrănim și să-i justificăm existența la fiecare pas. Înțelegând-o, putem lua decizii din rațiune și simțire, nu din frică. Iar asta face toată diferența.

4. Să analizăm modul în care comunicăm pentru a descoperi ce alimentează frica în echipă

Modul în care ne percepem noi înșine poate fi diferit de modul în care ne văd ceilalți. Tocmai de aceea este util să ne analizăm comportamentul și tonul pe care comunicăm astfel încât

să ne dăm seama cum reacționează oamenii atunci când interacționează cu noi - și de ce. Iar dacă oamenii nu reacționează cum ne așteptăm să o facă și nu sunt deschiși cu noi, atunci ar fi cazul să facem o schimbare. Să ne arătăm vulnerabilitățile. Să fim mai umani, mai înțelegători și mai răbdători. Să încurajăm în loc să pedepsim. Să fim un element coagulator în echipă, nu destabilizator. Să lucrăm în echipă și să apreciem efortul depus de oameni.

5. Să numim fricile care există în organizație

Odată ce am lucrat la noi înșine, putem trece să lucrăm și cu alții. E clar că într-o organizație există multe frici, fie ele raționale (determinate de evenimente externe) sau iraționale (care au o sursă mai degrabă internă). E normal să ne fie frică, însă ce contează cu adevărat este cum acționezi atunci când ți-e frică. Așadar, pentru lideri e important să vorbească despre propriile temeri, dar și să fie transparenți, pe cât posibil, cu motivele pentru care iau anumite decizii sau fac anumite schimbări.

6. Exemplul personal este cel mai important factor motivant

Deși nu o să vedem schimbarea din prima zi, dacă ne purtăm autentici, suntem transparenți și empatici cu colegii, cerem și dăm feedback, iar apoi acționăm în funcție de concluziile trase, acest comportament îi va inspira și pe ceilalți să facă la fel. Și, în cele din urmă, vom reuși să creăm un spațiu de siguranță psihologică, spațiu care să încurajeze curajul să iasă la suprafață.

CE FRICI AU ROMÂNII

Pandemia generată de COVID-19 a produs modificări în percepția românilor asupra riscurilor și, drept consecință, a crescut interesul pentru protecția prin asigurare. În acest sens, cea mai mare creștere a acestui indicator față de anul 2020 a fost observată în cazul asigurărilor de sănătate, 4 din 10 români declarând că pandemia le-a crescut interesul pentru această soluție de asigurare, potrivit celei mai noi ediții a Barometrului UNSAR-IRES privind Percepția riscului și cultura asigurărilor din România (2021).

Astfel, 42% dintre români (față de 28% în 2020) spun că sunt mai interesați, ca urmare a pandemiei, de protecția oferită de asigurările de sănătate, 37% de asigurarea locuințelor (vs 24% în 2020) și 30% de asigurările de viață pentru șomaj și preluarea temporară a ratelor (vs 23% 2020). În plus, ediția din acest an a studiului face referire și la asigurarea pentru riscuri cibernetice (furt de date de pe card, parole etc.), unde 32% dintre respondenți au indicat un interes mai ridicat pentru o astfel de protecție.

În ceea ce privește impactul pandemiei asupra situației financiare a populației, numai 1 din 5 respondenți a declarat că va economisi mai mult ca urmare a pandemiei, respectiv 22%, ceea ce indică o scădere de 14 puncte procentuale față de 2020 (36%). Acești respondenți și-ar plasa economiile mai ales în depozite bancare (50%, față de 41% în 2020) și în asigurări de viață (27% vs 21%), în timp ce ponderea celor care ar investi pe bursă, titluri de stat sau imobiliare este de sub 10% din total. Remarcăm totodată faptul că asigurările de viață au urcat în topul preferințelor românilor privind instrumentele de economisire.

Nu în ultimul rând, din cercetarea sociologică menționată reiese și o nevoie mai mare de informare în rândul populației. Principala sursă de informare privind asigurările a rămas internetul, menționat de 58% dintre respondenți, urmat de televiziune și de industria de asigurări cu 24%.

CE FRICI AU ROMÂNII ÎN LEGĂTURĂ CU CĂUTAREA UNUI LOC DE MUNCĂ

Schimbarea jobului rămâne una dintre cele mai stresante etape din viața profesională a românilor, arată un studiu publicat de eJobs în 2019. Locurile de muncă câștigate cu relații, anunțurile de angajare false și lipsa experienței sunt cele mai mari frici ale românilor, atunci când trebuie să se angajeze. Potrivit cercetării, în topul temerilor legate de căutarea unui loc de muncă este că joburile cele mai bune sunt luate de cei care au „pile”, 22% din ►

respondenți considerând acest lucru. Pentru aproape la fel de mulți români (21%) cea mai mare frică, atunci când vine vorba de găsirea unui job, este legată de veridicitatea anunțurilor de angajare. Acestor temeri se adaugă și auto-critica candidaților și redactarea CV-ului.

Concret, atunci când își fac propria evaluare profesională, românii consideră că principalele puncte slabe care îi împiedică să obțină jobul dorit sunt: lipsa încrederii în sine, lipsa studiilor superioare, faptul că nu au destule cunoștințe digitale sau că nu au suficientă experiență sau, dimpotrivă, sunt supracalificați pentru postul pe care îl vizează. Astfel, doar 7% din respondenți declară că au completă încredere în ei, din punct de vedere profesional.

Un alt obstacol important de care se lovesc cei care vor să se angajeze este legat de redactarea CV-ului. Pentru 62% din români cea mai mare problemă este că nu au suficientă experiență pe piața muncii și că, din acest motiv, CV-ul lor nu va cântări prea mult pentru recrutori, mai arată studiul. 22% din respondenți nu știu concret ce informații ar trebui să includă sau ce format ar trebui să aibă CV-ul.

Mai mult, un român din zece spune că are prea multă experiență și nu știe cum să o comprime, astfel încât forma finală a CV-ului să nu depășească două pagini. Nu doar procesul de găsire a unui loc de muncă și cel de aplicare cresc nivelul de stres profesional al românilor, ci și etapa interviului de angajare. Mai mult de jumătate dintre candidați se tem că nu au atitudinea potrivită și că vor părea nesiguri pe ei, din cauza emoțiilor. 37% se tem că nu vor ști să răspundă întrebărilor pe care le primesc din partea recrutorului, aproape tot atât de mulți suferă de "sindromul impostorului" (senzația că ești inferior pentru postul pentru care aplici) și cred că nu sunt suficient de bine pregătiți, în timp ce 33% se tem că vor fi demotivați de atitudinea intervievatorului. Nu în ultimul rând, 20% din respondenți se așteaptă să fie discriminați pe criterii care țin de vârstă, sex sau aspect fizic, precizează cercetarea.

CARE ESTE STAREA EMOȚIONALĂ A ROMÂNILOR DUPĂ UN AN ȘI JUMĂTATE DE PANDEMIE

Reveal Marketing Research a realizat un studiu despre evoluția emoțională a românilor în pandemie, în perioada 10-17 mai 2021, ce face parte dintr-o cercetare ce are loc lunar și redă aspecte de moment legate de români. Una dintre concluzii este aceea că starea de oboseală este în continuă scădere (de la 27% în mai 2020, la 7% în mai 2021) și cresc tot mai mult stările pozitive – 71% sunt mulțumiți de starea actuală de spirit (de la 56% în mai 2020), modul de petrecere al timpului liber (de la 50% în mai 2020, la 53% în mai 2021) și starea de sănătate percepută (de la 42 la 54%).

De asemenea, a crescut importanța relațiilor sociale. În luna mai, pe primul loc se situează teritoriul iubirii, prieteniei și al bucuriei, cu o creștere de 3% față de mai 2020. Teritoriul depășirii obstacolelor și al schimbării trece pe locul doi în motivațiile românilor în această lună, înregistrând cu scădere de 3%.

Această scădere ar putea fi explicată în asociere cu creșterea în teritoriul prieteniei și al bucuriei, românii având tot mai mult posibilitatea să se îndrepte spre cei apropiați și să se bucure de compania lor. De asemenea, o altă explicație ar mai fi ridicarea restricțiilor de circulație pe timp de noapte și eliminarea portului măștii în exterior, care de asemenea, contribuie la creșterea importanței relațiilor sociale.

Teritoriul stabilitate, responsabilitate, credința a scăzut cu 8% comparativ cu luna aprilie și continuă să înregistreze scăderi din luna martie. Comparativ cu anul 2020, a scăzut în importanță teritoriul stabilității, responsabilității, credinței (5%), dar a crescut importanța prieteniei și a bucuriei cu 3%. Românii par a simți o nevoie acută de relații sociale.

EMOȚIILE ROMÂNILOR ÎN RAPORT CU SATISFAȚIA FAȚĂ DE DIFERITE ASPECTE ALE VIEȚII

La nivel național, s-au înregistrat procente ridicate față de mai multe aspecte ale vieții, comparativ cu luna aprilie. Astfel, cele mai ridicate procente se regăsesc în cazul stării de spirit

(11% în plus față de luna aprilie), al situației financiare (6% în plus față de luna aprilie) și al modului de petrecere a timpului liber (1% în plus față de luna aprilie). Aceste creșteri de la o lună la alta pot fi asociate cu anunțarea noilor măsuri de relaxare care intrau în vigoare la data de 1 iunie.

La nivel național, satisfacția față de modul în care românii își petrec timpul liber este în continuare într-un trend ascendent (de la 50% în mai 2020, la 53% în mai 2021), alături de satisfacția față de venituri (de la 46% în mai 2020, la 49% în mai 2021). Familiile moderne constituie în continuare segmentul cel mai mulțumit de carieră/locul de muncă și de venituri, alături de tinerii profesioniști.

PILONII UNEI ORGANIZAȚII CURAJOASE

După cum poate ați observat, în România se cercetează mai mult fricile decât curajul. Așadar, am stat de vorbă cu câțiva lideri de HR pentru a afla perspectiva lor legată de acest aspect, ca să ne dăm seama de mentalitatea liderilor de echipă și de importanța curajului în leadership.

EMANUEL GHENCIOIU,
HR COUNTRY HEAD,
MERCK ROMÂNIA

CE ÎNSEAMNĂ CURAJUL PENTRU DV.? CE VALORI ÎNGLOBEAZĂ?

În aria mea de activitate, curajul reprezintă un întreg concept. Partea frumoasă este că valorile înglobate de acest concept reprezintă pilonii principali din punct de vedere al culturii Merck (responsabilitatea, respectul, transparența etc.).

Așadar, curajul poate reprezenta deschiderea unei uși către viitor sau încrederea în abilitățile colegilor cu care colaborez și cu care dezvolt proiecte. Totodată, curajul poate fi un liant între competențele necesare pentru a implementa o serie de decizii într-un proces de schimbare. Pe scurt, curajul reprezintă o continuă provocare către noi înșine, astfel încât să reușim să deschidem orizonturi către noi idei.



CUM PUTEM SĂ CULTIVĂM ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR IDEEA DE CURAJ ȘI SĂ-I IMPULSIONĂM SĂ ACȚIONEZE CU CURAJ?

Îmi este foarte la îndemână să cultiv ideea de curaj, în mod special în Merck, unde abordăm acest subiect, atât în întâlnirile noastre strategice, cât și în cadrul interviurilor de selecție a candidaților.

Unul dintre atributele importante ale oricărui angajat Merck este încurajarea spiritului antreprenorial, care implicit te îndeamnă să accesezi acele zone mai puțin explorate ale personalității tale, precum și o ușoară expansiune a zonei de confort.

Situațiile de zi cu zi cu care un angajat Merck se poate confrunta, reprezintă exact acel impuls – pot spune autodidact – de a găsi singur soluția optimă pentru nevoia de business din momentul respectiv.

CE ÎNSEAMNĂ O CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ BAZATĂ PE CURAJ? CARE SUNT PILONII PRINCIPALI?

O cultură organizațională bazată pe curaj poate reprezenta succesul în a-și atinge obiectivele. Cu toate acestea, noi, la Merck, nu mizăm doar pe rezultatele – contează foarte mult și modul în care acestea sunt realizate. ➤

În tot ceea ce facem trebuie să acționăm în conformitate cu principiile stabilite prin valorile companiei noastre. Acestea reprezintă busola noastră internă, ne modelează identitatea profesională și indică principiile care le reprezentăm.

Putem spune că pilonii principali ce modelează cultura Merck pot fi regăsiți în fiecare dintre noi, chiar dacă activăm sau nu în această companie: curajul, realizarea (sau împlinirea), responsabilitatea, respectul, integritatea și transparența. Concepte prin care noi, aici în Merck, ne mândrim.

CUM NE ÎMPIEDICĂ FRICILE ÎN MUNCĂ? CARE E DIFERENȚA ÎNTRE A ACȚIONA CU FRICĂ ȘI A ACȚIONA CU CURAJ?

E o întrebare foarte bună. Există numeroase studii de caz în acest sens, iar rezultatele pot fi alarmante, de cele mai multe ori fiind percepute ca bullying la locul de muncă. Un ton al vocii neadecvat, micromanagementul, atitudinea net superioară sau desconsiderarea opiniilor colegilor pot genera intimidări traduse prin frică.

Acest tipar de comportament abuziv poate provoca nu numai leziuni psihice, dar și de ordin fizic, medical. Când o persoană încearcă să domine prin frică, victima (în cazul nostru, angajatul) intră într-un mecanism de autoapărare, care se poate manifesta prin stres, lipsa de creativitate și încredere – cu alte cuvinte exact ce NU are nevoie o echipă.

Din punctul meu de vedere, diferența între a acționa cu frică vs. curaj este una foarte mare. Poate reprezenta contrastul dintre productivitate și lipsa performanței; apartenența la echipa sau introversiune. Trebuie să conștientizăm că frica (sau anxietatea) la locul de muncă este o emoție care poate dicta direcția în care ne îndreptăm atât profesional, cât și personal - iar din acest motiv trebuie să găsim curajul să spunem lucrurilor pe nume, să le confruntăm și să ne asumăm dacă poate fi considerat un stil de viață sau nu. Sper cu tărie că mulți dintre noi putem alege o cale spre curaj în defavoarea celei dominate de frică.

SPECIFIC PENTRU HR, CE ÎNSEAMNĂ CURAJUL CÂND VINE VORBA DE LUCRUL CU OAMENI, PENTRU OAMENI?

O întreagă enciclopedie. Atunci când vorbim de curajul în HR pentru oameni, pot face referire la acele momente când luptăm pentru colegii din organizație de a menține sau a aduce beneficii noi, de a păstra sau crește numărul de angajați sau pur și simplu pentru de a înflori cultura organizațională prin acele decizii ce te fac să vii cu drag la birou.

În acest context, sunt foarte multe eforturi făcute de noi, cei din HR, chiar dacă de cele mai multe ori rezultatele nu sunt reflectate la nivelul nostru. Partea frumoasă este că există satisfacția implementării și bucuria de a aduce schimbarea considerată necesară.

Sunt numeroase acele momente în cariera mea de până acum în care am avut curaj să fac bine. Dar, de cele mai multe ori, doar superiorii mei au fost implicați în aceste procese, rezultatul final fiind mult mai important decât admirația sau recunoștința celor din jur. Este o armă secretă pe care mulți oameni de HR o dețin.

CE LEGĂTURĂ EXISTĂ ÎNTRE CURAJ ȘI EȘEC?

Prefer să cred că există o legătură de cunoaștere, învățare. Eșecul nu trebuie să fie privit ca un dezastru, ci ca pe o provocare. Totuși, pentru a putea folosi nereușitele în favoarea noastră, trebuie să privim obiectiv cauzele și să extragem doar acele aspecte care ne fac mai buni în viitoarele acțiuni.

Așadar, curajul are un rol foarte important aici – ne îndeamnă să gândim outside the box, să ne asumăm o serie de riscuri și să învățăm din propriile nereușite. Această strânsă legătură către curaj și eșec poate duce doar către evoluție (vezi exemple precum Walt Disney, Thomas Edison, Michael Jordan etc.).

CUM ÎI ÎNCURAJAȚI PE COLEGII DV. SĂ ACȚIONEZE DIN CURAJ, NU DIN FRICI?

Așa cum spuneam, curajul face parte din cultura noastră aici la Merck. De cele mai multe ori, nici nu trebuie să îi încurajăm, deoarece colegii dețin deja această calitate. Cu toate acestea, chiar dacă nu este o calitate înăscută, de cele mai multe ori este o calitate întreprinsă prin educație și experiență.

Pentru a promova cultura de curaj avem o misiune foarte importantă încă din procesul de selecție, astfel încât să îi găsim pe acei viitori membri de echipă cât mai apropiați de pilonii Merck, dar și de mindset-ul colegiilor sau echipei din care vor face parte.

CE DORIȚI SĂ ADĂUGAȚI ȘI NU V-AM ÎNTREBAT?

Cred că în viață trebuie să fii curajos, curios, să pui întrebări și să cauți cea mai bună variantă a ta pentru a putea evolua într-un mod sănătos.

„CURAJUL REPREZINTĂ O CONTINUĂ PROVOCARE CĂTRE NOI ÎNȘINE, ASTFEL ÎNCÂT SĂ REUȘIM SĂ DESCHIDEM ORIZONTURI CĂTRE NOI IDEI.” Emanuel Ghencioiu

RAMONA BĂDESCU, EMPLOYER BRANDING & TALENT MANAGEMENT COORDINATOR, BOSCH ROMÂNIA

CE ÎNSEAMNĂ CURAJUL PENTRU DV.? CE VALORI ÎNGLOBEAZĂ?

De cele mai multe ori, curajul este asociat cu implicarea sau cu asumarea unor decizii. Curajul înseamnă a respira adânc și a permite intuiției și experienței profesionale să îți ghideze deciziile. Consider că o doză zilnică de curaj este necesară atunci când deciziile au o greutate extraordinară.

Pachetul de responsabilitate asociat coordonării unei echipe aduce multe provocări, iar curajul este un atribut care ajută în alegerile pe care le facem și în acțiunile pe care le întreprindem în fiecare zi. El vine din autenticitate și din acțiuni concrete.

Pentru a vorbi de valori trebuie, înainte de toate, să depășim impulsul și să îl transformăm în ceva sustenabil. Valorile sunt cele care ne ancorază și ne mențin stabili atunci când lucrurile se schimbă de la o zi la alta. Cu siguranță, ele sunt baza ființei noastre, toate acțiunile fiind ghidate de valorile în care credem și care ne modelează comportamentul.



CUM PUTEM SĂ CULTIVĂM ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR IDEEA DE CURAJ ȘI SĂ-I IMPULSIONĂM SĂ ACȚIONEZE CU CURAJ?

În rândul angajaților, curajul este construit prin asumarea unui risc și aprecierea unei reușite. Un manager poate cultiva curajul în rândul angajaților prin adoptarea unei culturi care se bazează pe încredere, prin oferirea feedback-ului și prin puterea exemplului care stimulează și deschide apetitul către curaj.

Mai mult decât atât, dezvoltarea de programe, procese sau proiecte construite temeinic și cu valori solide în care se dezvoltă curajul duc la cultivarea acestuia în rândul angajaților. Bosch derulează multe programe în acest sens, dar poate că unul dintre cele mai ➤

proeminente și mai cunoscute pe plan local este Junior Managers Program (JMP), pe care îl organizăm anual de mai bine de șapte ani. Prin JMP recrutăm noi generații de lideri: tineri ambițioși cu rezultate academice remarcabile și formăm viitori lideri cultivându-le competențele în domeniile de interes, oferindu-le o privire de ansamblu asupra business-ului. Curajul este un ingredient esențial, care produce schimbarea dorită - dacă e canalizat corect.

CE ÎNSEAMNĂ O CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ BAZATĂ PE CURAJ? CARE SUNT PILONII PRINCIPALI?

Diversitatea și incluziunea sunt părți esențiale ale culturii noastre organizaționale. Bosch prețuiește valorile fiecărui angajat și consideră diversitatea în avantajul companiei.

Cooperarea, deschiderea, respectul și încrederea sunt definitorii și ne ajută în îndeplinirea scopului nostru comun de a crea o lume mai bună pentru prezent și viitor, bazată pe valorile fondatorului nostru Robert Bosch: respect reciproc, corectitudine, deschidere, încredere, responsabilitate și concentrare.

Ne bucurăm să aducem o perspectivă diferită asupra leadership-ului, considerând că avem cu toții un rol de coordonare indiferent de poziția în structură. Altfel spus – We LEAD Bosch. Cu siguranță, din suma valorilor care stau la baza unei culturi organizaționale de success, curajul își are locul său.

CUM NE ÎMPIEDICĂ FRICILE ÎN MUNCĂ? CARE E DIFERENȚA ÎNTRE A ACȚIONA CU FRICĂ ȘI A ACȚIONA CU CURAJ?

Frica blochează, anulează sau, în cel mai bun caz, suspendă acțiunile noastre. Teama ține, de fapt, de aspectele umane și se supune greșelilor pe care, la un moment dat, cu toții le experimentăm. La finalul zilei de muncă, atunci când facem bilanțul, fie noi lideri, manageri, directori executivi sau antreprenori, suntem oameni și tocmai pentru că suntem oameni este normal să avem frici.

*„Curajul vine din autenticitate și din acțiuni concrete.”
Ramona Bădescu*

FAILURE

SUCCESS



Curajul nu este absența fricii, ci înfruntarea ei. Una dintre emoțiile noastre primare este frica. Ne spunem mereu să fim precauți, dar dacă o lăsăm să ne domine și să își lase amprenta asupra deciziilor noastre va duce la neasumare diminuând șansele de succes. Deși am fi tentați să afirmăm că principala diferență între a acționa cu frică și a acționa curajos se rezumă la modul în care privim frica, trebuie să înțelegem că a avea curaj nu înseamnă a nu-ți fie frică. Înseamnă, în schimb, că ești dispus să lucrezi deși frica și disconfortul pot apărea în orice situație. A acționa curajos înseamnă a permite ca provocarea și adversitatea să fie un catalizator care să te ajute să îți asumi riscuri și să crești suficient de puternic.

SPECIFIC PENTRU HR, CE ÎNSEAMNĂ CURAJUL CÂND VINE VORBA DE LUCRUL CU OAMENI, PENTRU OAMENI?

Departamentul de HR are o contribuție importantă în susținerea și promovarea valorilor organizației. Este un promotor al culturii organizaționale, al principiilor și al valorilor care stau la baza oricărei companii și care creează diferențiatorii de brand.

Curajul în HR înseamnă să investești într-un proiect căruia nimeni nu îi acordă șanse, dar în care tu reușești să vezi potențialul. Înseamnă, de asemenea, să vezi potențialul unui om și să îi dai aripi să crească. Curaj este atunci când îți crești oamenii din echipă astfel încât să le oferi încredere și autonomie, dar și atunci când decizi dacă este mai bine să apeși accelerația sau pedala de frână.

CE LEGĂTURĂ EXISTĂ ÎNTRE CURAJ ȘI EȘEC?

Dacă privim lucrurile ca un întreg și nu punctual, acolo unde este suficient de mult curaj există probabilitatea să experimentezi și eșecul. Deși îți dorești să apară cât mai rar, eșecul poate fi privit ca un act de curaj care aduce cu el o oportunitate de creștere, de reconfigurare a ideilor sau de setare a unor noi obiective mai ambițioase.

Trăim cu impresia că marile companii au ajuns cunoscute la nivel mondial datorită victoriei, dar nu luăm în considerare și eșecul pe care l-au avut în ascensiunea lor către succes. Companii de succes născute într-o magazie sau pornite cu o mână de oameni, care au demonstrat că pasiunea și puterea de muncă sunt cele două elemente esențiale care susțin creșterea unui business.

Eșecurile lor nu au fost puține, dar datorită inovării constante și a curajului au ajuns recunoscute la nivel internațional.

În cadrul Bosch, curajul se descoperă învingând eșecul, prin învățare și creștere. Învățăm să creăm o lume mai bună, ne dezvoltăm împreună, avem curajul să inovăm, iar această strategie ne oferă multe perspective. Prin diversitatea de idei, asigură inovația și reușim să dezvoltăm tehnologia viitorului.

CUM ÎI ÎNCURAJAȚI PE COLEGII DV. SĂ ACȚIONEZE DIN CURAJ ȘI NU DIN FRICI?

Patra de temelie a succesului organizației noastre este corectitudinea. Faptul că ne tratăm colegii în mod corect și adoptăm principii și valori orientate spre viitor, cu accent pe rezultate, ne ajută să creăm o relație solidă cu toată echipa, o relație bazată pe încredere, responsabilitate și deschidere care, în final, ne ajută să acționăm din curaj, pe baza unor decizii asumate.

CE DORIȚI SĂ ADĂUGAȚI ȘI NU V-AM ÎNTREBAT?

Activitatea noastră se orientează întotdeauna după principiile Bosch care ne oferă o bună gestionare și cooperare în acțiunile pe care le întreprindem. Înțelegerea noastră despre leadership plasează întotdeauna angajații în centrul atenției. Modul în care conducem activitatea firmei influențează motivația și performanța acestora și, prin urmare, succesul companiei. ➤



DELIA MANDACHE,
HUMAN RESOURCES DIRECTOR,
HTSS

CE ÎNSEAMNĂ CURAJUL PENTRU DV.?

Curajul este acea forță internă prin care dovedești că ai puterea de a fi sincer cu tine, întotdeauna raportat la persoanele din jur, invariabil de contextul în care te afli.

CE VALORI ÎNGLOBEAZĂ?

Ar fi multe, însă fără a le pune într-o ordine anume, aş putea enumera doar câteva ce îmi trec prin minte: sinceritate, transparență, autenticitate, onestitate, autonomie/independență.

CUM PUTEM SĂ CULTIVĂM ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR IDEEA DE CURAJ ȘI SĂ-I IMPULSIONĂM SĂ ACȚIONEZE CU CURAJ?

În primul rând cred că trebuie să fie un mediu sigur, acolo unde comunicarea este mereu deschisă și creează contextele în care colegii să poată să își exprime liber ideile. Vorbim de lideri autentici care sunt direct responsabili să cultive și să crească curajul în rândul colegilor, în primul rând prin puterea exemplului.

Avem nevoie mai mult ca oricând de oameni sinceri și pasionați, care își doresc să contribuie la dezvoltarea unei culturi bazate pe feedback continuu, dezbateri, cărora nu le este frică de schimbare

și o acceptă pentru a crește atât nivelul de încredere individual, cât și de echipă și care sunt capabili să ia decizii păstrându-și umanitatea.

CE ÎNSEAMNĂ O CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ BAZATĂ PE CURAJ? CARE SUNT PILONII PRINCIPALI?

Abilitatea de a confrunta deciziile de business atunci când acestea nu sunt fezabile și dorința de a identifica un echilibru între cerințele de business și managementul organizației care evidențiază importanța și impactul resursei umane asupra acestora.

- ✓ Piloni principali:
- ✓ Comunicare deschisă
- ✓ Încredere
- ✓ Autonomie
- ✓ Responsabilitate

Este foarte importantă conexiunea pe care o creezi cu cei din jur și modul în care interacționezi cu ei. Atâta timp cât nu există această zonă de relaționare, ce este una cât se poate de naturală și normală, nu putem discuta de o cultură bazată pe curaj în cadrul unei organizații.

CUM NE ÎMPIEDICĂ FRICILE ÎN MUNCĂ?

Cred că cel mai adesea ajungi în situația în care te simți blocat. Ai o lipsă de încredere în propria persoană și în modul în care dezvoltă relațiile cu colegii.

Frica inhibă, clusterizează...împiedică evoluția atât personală, cât și profesională.

CARE E DIFERENȚA ÎNTRE A ACȚIONA CU FRICĂ ȘI A ACȚIONA CU CURAJ?

Frica este în fond ceva normal, este o reacție la nou de cele mai multe ori, la necunoscut, însă ceea ce contează aici este modul în care te poziționezi și gestionezi această reacție. Prin comunicare (ex. atunci când ceri ajutor, adresezi întrebări, încerci să clarifici și să înțelegi cât mai mult contextul) și astfel reușești să schimbi paradigma în care te afli, dând dovadă de curaj în modul în care acționezi.

SPECIFIC PENTRU HR, CE ÎNSEAMNĂ CURAJUL CÂND VINE VORBA DE LUCRUL CU OAMENI, PENTRU OAMENI?

Curajul în HR înseamnă să îți placă în mod fundamental omul în toată complexitatea lui, să reușești să creezi legătura aceea unică cu fiecare persoană cu care interacționezi și să ai abilitatea de a menține un echilibru între obiectivitatea necesară din punct de vedere profesional și empatia din punct de vedere uman.

CE LEGĂTURĂ EXISTĂ ÎNTRE CURAJ ȘI EȘEC?

Eșecul poate fi o oportunitate de creștere, de reconfigurare și setare a unor noi obiective - iar pentru a putea face toate acestea, ai nevoie de curaj.

CUM ÎI ÎNCURAJAȚI PE COLEGII DV. SĂ ACȚIONEZE DIN CURAJ, NU DIN FRICI?

Greșelile cresc experiența. Experiența descrește numărul greșelilor. Dacă tu înveți din propriile greșeli, alții vor învăța din succesul tău. ■



CARIERE

Jurnal de leadership

Publică nelimitat și gratuit anunțuri de recrutare
pentru middle și top management!

CEI MAI VALOROȘI CANDIDAȚI DIN PIAȚĂ LE VOR GĂSI aici:
www.revistacariere.ro/joburi

63%

au studii
universitare și
postuniversitare

53%

au funcții
de conducere*



Detalii pe www.revistacariere.ro/abonamente
sau la dorin.cozma@cariereonline.ro,
tel: 0728 901 905

AGILITATEA ESTE UNUL DIN VECTORII PRINCIPALI CARE CONTRIBUIE LA SUCCES

Lumea în care trăim este tot mai digitală și într-o continuă schimbare, iar acest lucru ne obligă să fim flexibili și mereu pregătiți. Agilitatea ne ajută să simplificăm aspectele activității pe care o desfășurăm și este un vector important care contribuie semnificativ, per total, la succesul unei organizații.

de CONSTANTIN PESCARU

Așa susține dr. Christian von Albrichsfeld, directorul general al Continental Automotive România, care ne-a vorbit în acest interviu despre ce înseamnă o organizație agilă, care e rolul agilității pentru dezvoltarea unei echipe, cum arată liderul viitorului și ce rol va juca departamentul de HR în anii ce urmează.

Care sunt principalii piloni ai unei culturi organizaționale agile? Ce avantaje are o cultură agilă pe timp de criză? Dar pe timp de „pace“?

Agilitatea este prezentă în cultura noastră organizațională și modul nostru de operare încă de ceva vreme. Cu toate acestea, este adevărat că necesitatea aplicării accelerate a acesteia a devenit indispensabilă și imediată odată cu declanșarea procesului de transformare din industria automotive, apărut înainte de declanșarea crizei de coronavirus. Acesta ne-a impus să ne adaptăm continuu la situațiile noi care intervin, care nu de puține ori se modifică la rândul lor cu o viteză fulminantă.

Adoptarea activă a agilității ne-a oferit perspectiva de a folosi provocările în favoarea noastră prin identificarea oportunităților date tocmai de către acestea. Și mă refer aici atât la cele de ordin organizațional, interne, cât și la cele externe, care provoacă o schimbare majoră în întreaga lume, nu doar într-o industrie sau alta.

Lumea în care trăim este în perpetuă schimbare, aspect care presupune mai mult decât a fi mereu pregătiți pentru ce e nou: obligă la o digitalizare în anticipo, la un plus de flexibilitate și, mai ales, la abordarea agilă a noilor situații

cu care ne confruntăm. În cazul nostru, al industriei automotive, agilitatea depășește sfera generală și își pune amprenta în ceea ce înseamnă inteligența artificială întâlnită în mașini, dar și în afara acestora, precum în zona de logistică, transporturi, aplicații care merg în direcția de orașe inteligente, mobilitate curată.

În cazul Continental, ce transformări (legate de procese, de modul de a lucra și a colabora, de mentalitate etc.) a adus pandemia? Cum i-ați pregătit pe angajații voștri să îmbrățișeze transformarea și să-și gestioneze temerile?

Schimbările în vremuri de criză vin foarte repede. Lumea devine volatilă, nesigură, complexă și ambiguă. Astfel de situații impun un timp de reacție rapid, flexibilitate și agilitate, presupun luarea de acțiuni imediate pe termen scurt, bineînțeles, ținând totodată cont și de direcțiile stabilite pe termen lung.

Digitalizarea companiei presupune unelte care să îi confere posibilitatea de a acționa rapid și eficient, într-o manieră elastică și optimistă. Continental are instrumentele necesare care oferă angajaților posibilitatea să acționeze, în timp real, pentru a obține cele mai bune rezultate în aria lor de activitate. Iar un mecanism unitar, agil, aduce organizației beneficiile de care are nevoie pentru o competitivitate favorabilă pe termen lung.

Pe parcursul anului trecut ne-am putut adapta rapid la schimbări, datorită proceselor avansate de digitalizare și a angajamentului de care angajații noștri au dat dovadă. Transformările digitale care au început anul trecut ➤

DR. CHRISTIAN VON ALBRICHSFELD

A absolvit în anul 1992 Universitatea Tehnică din Darmstadt, Germania. Cinci ani mai târziu, în anul 1997, a obținut titlul de doctor în robotică și inteligență artificială în cadrul aceleiași universități. În același an și-a început cariera la compania tehnologică Continental din Frankfurt, astăzi unul dintre cei mai importanți furnizori automotive din întreaga industrie. Din 2009 ocupă funcția de director general al Continental Automotive România. Totodată, reprezintă concernul Continental în România, ceea ce presupune coordonarea activităților din locațiile Continental în România: Timișoara, Sibiu, Nădab, Carei și Iași.



continuă, iar uneltele pe care le avem ne permit o învățare și adaptabilitate rapide. Pe lângă procesele de digitalizare în ariile tehnice, colegii noștri au la dispoziție și multe instrumente de dezvoltare a carierei, de dezvoltare a echipei, de optimizare a performanței, care intră în aceeași sferă a transformării digitale.

Care a fost cea mai mare provocare legată de lucrul de acasă și ce soluții ați găsit?

Cum spuneam mai devreme, identificăm mereu oportunități în provocările pe care le întâmpinăm, căutăm să interpretăm transformările într-un mod cât mai agil, pentru ca în final să obținem cele mai bune rezultate în cel mai eficient mod.

Una dintre cele mai mari provocări a fost faptul că, practic, peste noapte, a trebuit să ne mobilizăm foarte rapid, să îi trimitem pe oameni acasă, cu echipamente (cu care se poate lucra de acasă, desigur) și să rezolvăm partea birocratică pe urmă. A trebuit să acționăm imediat. Și am făcut-o. Și în câteva zile am avut câteva mii de oameni care au început să lucreze de acasă. Iar această încredere a fost răsplătită prin eficiența muncii lor.

Bineînțeles, o parte dintre colegii care au fost nevoiți să lucreze cu anumite echipamente care n-au putut fi transportate, au făcut acest lucru de la birou, atunci când activitatea lor a presupus prezența fizică lângă aceste echipamente. A fost o măsură care a funcționat bine până acum, pe termen scurt. Pe termen lung rămâne să vedem care este formula optimă pentru a menține gradul de eficiență, coeziune și muncă în echipă, cultură organizațională, viteză de inova-

ție, care pot fi obținute numai prin buna colaborare a tuturor. Fără îndoială, agilitatea este unul din vectorii principali care contribuie la succes, un succes împărțit cu toată lumea și a cărui amploare poate fi condiționată de însușirea acestei megaabilități de către toți: companie, angajați, clienți, parteneri ș.a.m.d.

În ce condiții viitorul muncii va fi hibrid? Care sunt avantajele acestui tip de muncă – pentru angajați și pentru angajatori? Dar principalele obstacole? Și cum pot fi depășite acestea?

Încă dinainte de această criză provocată de coronavirus, în cadrul Continental era posibil lucrul de acasă. Pandemia a accelerat o tendință care exista deja în compania noastră. Iar acum, avem în vedere acest aspect, al desfășurării activității într-un mod hibrid. Este evident că unii colegi lucrează bine de acasă.

Alții își doresc să fie mai degrabă la birou. Flexibilitatea culturii noastre organizaționale ne va permite să folosim cele mai bune opțiuni pentru a obține rezultate pe care ni le dorim din punct de vedere al business-ului companiei.

Cert este că unitatea echipei, de care suntem cu toții responsabili, primează și este indispensabilă, iar aceasta este o combinație a mai multor aspecte, gen lucru în echipă, eficiență, motivare, și toate celelalte aspecte definitorii care stau la baza culturii noastre organizaționale.

În momentul în care angajații primesc încredere din partea companiei pentru a lucra așa cum au cea mai mare eficiență, atunci și dorința lor de a fi parte dintr-o transformare agilă a industriei este mai mare. Bineînțeles, o

combinație care să le ofere angajaților posibilitatea de a lucra extins de acasă cu cea de a merge la birou și de a-și revedea colegii, de a ieși cu ei la masa, de a petrece timpul în compania acestora reprezintă un echilibru care trebuie menținut.

Cum pregătiți următoarea generație de profesioniști – și de ce e important ca mediul privat să se implice în acest demers?

Acordăm o atenție sporită dezvoltării profesionale continue a angajaților noștri, și, bineînțeles, ne implicăm activ și susținut în pregătirea educațională și profesională a viitoarelor generații de profesioniști – fie ei meseriași care vor activa în laboratoarele și centrele de producție sau specialiști cu studii superioare.

Pe plan intern, oferim o paletă largă de cursuri de formare și de specializare, în funcție de activitatea fiecărui angajat. În zona de producție sunt organizate constant cursuri de recalificare, formare pentru poziții diferite, astfel încât fiecare angajat să aibă posibilitatea de a-și extinde cunoștințele și abilitățile.

În ceea ce privește angajații din zona de cercetare și dezvoltare, precum și pe cei din zona administrativă, compania oferă o serie de cursuri care îi ajută să-și dezvolte abilitățile, de la cursuri de soft skills, la cele tehnice, și de leadership. Scopul acestora vizează dezvoltarea unei organizații agile, flexibile, ușor adaptabile la situațiile care apar și în care decizia este luată acolo unde există informația.

Un astfel de program prin care angajații companiei se pot specializa este Software Academy, care vizează cursuri online prin care angajații își pot dezvolta abilitățile de software și programare.

Spre exemplu, Continental Entry Training Program este un alt program de training intensiv care oferă participanților, într-un interval scurt de timp, cunoștințele necesare în vederea angajării ca programatori în cadrul companiei noastre. Altfel spus, este un start bun pentru absolvenții de facultate (IT, dar și non-IT!) care își doresc o carieră în domeniul dezvoltării de software pentru produse automotiv. Dintre sutele de participanți la acest training, demarat la Timișoara din 2012 și extins ulterior și în locațiile noastre din Sibiu și Iași, 95% și-au continuat activitatea în compania noastră imediat după finalizarea programului de training.

Povestiți-ne puțin despre colaborările pe care Continental le are cu universitățile și

beneficiile pe care studenții le au dacă se înscriu în programele companiei.

Reprezentanții companiei noastre sunt în strânsă colaborare cu mediul universitar, cu care lucrează la dezvoltarea de programe de studiu adaptate nevoilor companiilor și industriei. Prin aceste colaborări, Continental este prezentă în board-ul unor universități din Timișoara, Sibiu, Iași și Cluj.

La Timișoara, specialiștii Continental au dezvoltat din acest an universitar un nou curs introdus în programele de master ale Facultății de Electrotehnică și Electroenergetică, System Test for embedded systems, iar programele de studii aprofundate demarate anul trecut la Facultatea de Automatică și Calculatoare, în domeniile Cybersecurity și Machine Learning, Cloud Computing au fost transformate în programe de master.

Angajați din Continental Iași colaborează, în echipe internaționale, cu Universitatea „Gheorghe Asachi” pentru derularea proiectului de cercetare PRORETA 5, un proiect dedicat uneia dintre cele mai dificile sarcini pentru conducerea automatizată: recunoașterea situațiilor complexe de trafic din orașe și modul în care algoritmi dezvoltati după analiza datelor furnizate de senzori pot deduce deciziile corecte de conducere în aceste situații.

La Sibiu, Continental a inaugurat două laboratoare în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Universității din Craiova, precum și o aulă și două laboratoare în incinta companiei, în care își vor putea desfășura activitatea studenții Universității „Lucian Blaga”.

În plus, proiectele tradiționale pentru studenți, pe care le derulăm de aproximativ 20 de ani sunt: burse private, practica de vară și proiecte de diplomă. Continental oferă burse în bani studenților cu rezultate foarte bune la învățătură. De asemenea, în fiecare an propunem aproximativ 200 de proiecte de practică și 30 de proiecte de diplomă pentru studenți. Pe lângă acestea, oferim și job-uri part-time studenților care doresc să muncească în timpul facultății. În plus, aproximativ 1000 de studenți participă în fiecare an la stagiile de internship în locațiile companiei din România.

Știu că vă implicați și în învățământul preuniversitar. Ce proiecte derulați în școli și în licee?

În ceea ce privește învățământul preuniversitar, Continental este inițiator și participant la reintroducerea sistemului dual de școală profesională în România, în unități de învățământ din Timișoara, Carei și Brașov ➤

încă din 2012, de la reînființarea claselor cu acest profil. Compania a sprijinit în același fel Liceul Tehnologic „Simion Bărnuțiu“, din Carei, Colegiul Energetic „Ferdinand I“ din Timișoara, s-a implicat în dezvoltarea Școlii Profesionale Germane Kronstadt din Brașov și, de trei ani deja, susține învățământul profesional dual și în Sibiu prin colaborarea cu Colegiul Tehnic „Independența“.

Din 2012 până în prezent, compania a sprijinit sute de elevi prin asigurarea practicii în cadrul companiei, cazării, mesei și transportului acestora, a investit sute de mii de euro în dotarea cu echipamente a unităților de învățământ, precum și pentru promovarea acestui tip de învățământ la nivel de județ, precum și la nivel național. Specializările în care sunt pregătiți elevii susținuți de Continental sunt: operator CNC, electronist, electrician, lăcătuș mecanic, electromecanic și sculer matrițier.

Școala Profesională Duală este locul care aduce valoare adăugată economiei și, foarte important, prin implicarea companiilor în formarea viitorilor meseriași, creează calitate într-o meserie, oricare ar fi aceasta, care apoi aduce un lanț de beneficii întregii societăți. Implicarea și colaborarea mediului privat cu instituțiile de învățământ și cu autoritățile din domeniu sunt vitale pentru a asigura forța de muncă calificată corespunzător nevoilor din piața muncii.

Descrieți, în câteva cuvinte, cum arată liderul viitorului.

Pentru a face acest lucru, aș dori să fac o comparație între leadership și management. Diferența dintre leadership și management este precum diferența între o organizație care se bazează strict pe raporturi ierarhice între angajații săi și una care mizează pe colaborare, transparență și transfer de decizie. Leadershipul pune în centrul atenției angajatul, se preocupă ca acesta să simtă că persoana sa, activitatea sa, rezultatele sale, energia și bunăstarea sa contribuie la succesul organizației și o păstrează în mișcare. Cineva trebuie să ia decizii și să răspundă pentru rezultatele obținute, iar aceste rezultate depind mult de felul în care oamenii înțeleg implicarea lor în activitățile pe care le desfășoară, respectiv a importanței acestora pentru companie. Și în acest caz, agilitatea, flexibilitatea, gestionarea și modul de interacțiune profesională și interpersonală cu angajații fac diferența între leadership și management.

Ce rol va avea HR-ul în viitor?

Lumea în care trăim este tot mai digitală, iar acest lucru ne obligă să fim flexibili, mereu pregătiți. Agilitatea, în

cazul acesta, ne ajută să simplificăm aspectele activității pe care o desfășurăm. Strategia noastră se bazează pe patru piloni de management: diversitate, leadership, flexibilitate și învățare. Astfel, trebuie să ne asigurăm că fiecare angajat este motivat să ia deciziile care se cer în anumite situații, este motivat de faptul că simte că își pune amprenta asupra unei mobilități curate, că are un scop precis, că poate face diferența. Acești patru piloni se află în strânsă legătură cu așa-numitul Best Fit: să găsești oamenii potriviți în locurile potrivite, la momentul potrivit și care au competențele de care ai nevoie.

Sună ușor, dar este foarte important să îndeplinești aceste cerințe. Pentru că acest lucru conduce la o rată a fluctuației redusă, la satisfacția angajaților, la o calitate ridicată a muncii, la performanță, la inovare.

Diversitatea este un aspect ce asigură o varietate de inițiative și acțiuni, de soluții și rezultate orientate spre performanță. Învățarea continuă presupune o dezvoltare a culturii organizaționale, a infrastructurii de studiu și muncă, precum și câștigarea de capabilități care conduc la performanțe ridicate. În companie derulăm multe proiecte de acest gen, prin care colegii noștri sunt stimulați să-și dezvolte abilitățile, fie că vorbim despre soft skills, despre deprinderi generale pe proiecte sau că luăm în discuție abilități de care au nevoie pentru activități foarte specifice.

Ce programe și alte lucruri interesante pregătiți pentru angajații companiei?

De aproape 150 de ani schimbăm modul în care se deplasează lumea, făcând mobilitatea mai sigură, inteligentă, curată și accesibilă pentru toți. Prin crearea conexiunilor dintre oameni și destinațiile lor, tehnologiile noastre de ultimă oră și cultura organizațională conectează în același timp oameni și destine.

Angajații noștri sunt motivați de pasiunea lor de a face o diferență semnificativă în lume, atât pentru familiile și prietenii lor, cât și pentru ei înșiși. Cultura noastră organizațională încurajează talentul individual, valorile feedback-ului constructiv și cele ale învățării pe tot parcursul vieții. Ne sprijinim angajații în identificarea propriilor direcții de dezvoltare, încurajându-i să țintească sus și să-și atingă potențialul maxim.

De aceea, toate programele noastre au scopul de a lăsa angajații să modeleze viitorul cu ideile lor, iar pentru aceasta simplificăm procesele, încurajăm colaborarea, promovăm posibilitățile de dezvoltare a carierei în interiorul companiei și dezvoltarea calităților de leadership ale echipei de management. ■



Ai grijă de sănătatea celor care cred în viziunea ta în fiecare zi!

Cumpără cel puțin 5 asigurări **Aegon Diagnose.me** pentru angajații tăi și **primești 1 gratuit!**

*Ofertă valabilă în perioada 2 iunie - 30 iulie 2021 în toate unitățile Alpha Bank.
Pentru mai multe detalii despre campanie accesați www.aegon.ro/blog/campanii/5plus1-gratis/



ALPHA BANK





Software HR complet pentru era digitală



sincronhr.com