

20 ANI

CARIERE

Jurnal de leadership



Scanează codul QR
pentru a te abona la revistă

Cultura Mentoratului

Nordul nostru în
leadership îl constituie
numărul oamenilor
care își recâștigă
independența și
încrederea
financiară

**COSMINA
MARINESCU,**
CEO
KRUK România



5 948378 000114 2 3 0 0 2

CHEP

A Brambles Company

**Mulțumim pentru
recunoașterea ca
TOP EMPLOYER!**

top[®]
EMPLOYER

GLOBAL
2023

CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

top[®]
EMPLOYER

EUROPE
2023

CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

Atenție, fragil!

Despre oameni și flori

a Ai plantat vreodată flori? Dacă da, știi că pentru a te bucura deplin de frumusețea și bogăția lor trebuie să respecti trei condiții esențiale. Prima, să alegi cel mai bun loc pentru fiecare specie sau soi, pentru că fiecare poate atinge apogeul fie în plin soare, fie la umbră, fie în sol bogat în humus, fie în sol nisipos, unele suferă la secetă, altele mor dacă locul bălțește. A doua, să pregătești temeinic pământul acela, iar a treia, să alegi material săditor, bulbi sau semințe, de calitate.

Teoretic, aceste trei condiții ar fi suficiente. Practic... mai e ceva ce ține de finețe, dar poate influența performanța: adâncimea și distanța de plantare.

Vârâte prea adânc în pământ, plantele vor lupta prea mult să răzbească, iar dacă ies, căci uneori nu reușesc, fie e prea târziu, fie sunt atât de sleite încât își pierd strălucirea. Însă, dacă sunt așezate prea la suprafață, fără un strat de pământ suficient de protector, ele vor fi vulnerabile la frig, la soare, la secetă, la apa în exces sau vânt.

Nici dacă sunt prea înghesuite nu-și vor putea atinge potențialul, iar dacă sunt prea rare, tabloul final va fi întotdeauna unul diform, cu prea multe zone golașe. De aceea, este foarte important să cunoști cât mai bine fiecare floare și condițiile optime în care aceasta se dezvoltă și performează. Și, tot foarte important, să iei mereu în calcul efortul pe care ești dispus să îl depui și cheltuielile pe care ești dispus să le faci pentru întreținere.

Sunt convinsă, unii veți spune: sigur, pe vremuri, bunica tot așa le dădăcea și le planta cu rigla în mână! Așa e, dar nici așteptările de la grădina bunicii nu erau aceleași cu așteptările pe care le avem astăzi de la grădinile noastre. În plus, mediul inconjurător în care își creștea bunica florile, rezerva lor genetică, rezistența la boli ori intemperii sunt departe mult de tot ce avem acum. Era o sănătate în tot și toate, care prima în fața aspectului, densității ori mărimii.

Astăzi, contextul și perspectivele sunt complet altele. Astăzi, punem accent pe rezultate. Deși, este cumva o distonanță între noile noastre așteptări (vrem flori mari, impecabile, diverse în colorit, cu înflorire repetată) și noua realitate, în care ne lovim

tot mai des de fragilitatea lor. Pentru că, trebuie să recunoaștem, cu cât se apropie mai mult de perfecțiune, cu atât florile de astăzi au mai multă nevoie de grija noastră și de stimuli, pesticide ori fertilizatori.

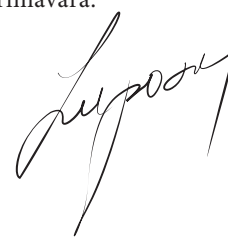
Las florile deoparte și te întreb: ai „crescut” vreodată oameni? Dacă da, ca lider, știi cât de mult s-au schimbat preocupările, nevoile, aspirațiile și așteptările. Știi cu câtă grijă trebuie să alegi locul și să pregătești terenul, cu câtă atenție trebuie să socotești cât de adânc să îi afunzi în sarcini, cât de des ori rar trebuie să-i stimulezi și motivezi, dacă vrei să-și atingă potențialul. Știi că trebuie să le urmărești constant evoluția și să identifici din timp vulnerabilitățile.

Ca orice grădinar, și tu, lider, știi că doar știința nu-ți mai poate garanta profitul și că e nevoie de mult mai mult de atât. Pentru că, exact ca și grădina, nici locul de muncă de astăzi nu mai seamănă cu cel de ieri: cerințele sunt altele, abilitățile necesare sunt mult mai complexe, volumul de lucru, presiunea, responsabilitățile sunt mult mai mari. Și nici mediul nu mai e... categoric, astăzi, nu excelează nici în predictibilitate, nici în certitudini, nici în siguranță.

Astăzi, și oameni, și business-uri, ca niște bulbi resetați pentru performanță și perfecțiune, plantați prea rar sau la prea mare adâncime, suntem deja sleiți de interminabila succesiune de crize. Avem deja o fragilitate comună, căreia nu-i putem ține piept decât prin grijă, atenție și încredere reciprocă. Și mai e ceva - așa cum veți citi în aproape toate articolele acestei ediții - umanitate.

E o nevoie reală de umanitate în relațiile de muncă. Doar așa ne putem așeza peste rădăcini un strat suficient de protector ca să ne fie scut, în egală măsură, în fața crizelor, poluării și intemperiiilor. Altfel, după ani în care am funcționat sub cod roșu, sper că am înțeles cu toții că, fără o sinceră și reciprocă grijă, doar cu o floare nu se face primăvara.

CATI LUPAȘCU
Redactor-șef



SUMAR

3. EDITORIAL

Atenție, fragil!

Despre oameni și flori

6. BUSINESS EXCELLENCE

Cosmina Marinescu: Cultura mentoratului. Nordul nostru în leadership îl constituie numărul oamenilor care își recâștigă independența și încrederea financiară

10. LEADERSHIP 10

Gabriel Ivan: „Când ne tratăm angajații bine, și ei dau tot ce au mai bun la locul de muncă”

15. WORK LIFE CHOICES

Florin Stoican: Gardianul patrimoniului natural

24. WELLBEING

Programele Wellbeing, o metodă puternică de incentivare a angajaților în 2023

25. DE LA ALPHA LA Z

Generația Alpha. Născuți sub zodia inteligenței și bunăstării

30. HOMO SAPIENS SAPIENS

Roxana Mocanu: Repetiție pentru o lume mai bună

32. EDUCAȚIE PENTRU SĂNĂTATE

Alina Gamauf: „Vom reuși să punem o cărămidă solidă la educarea tinerilor”

34. COVER STORY

Bun de angajat! În căutarea valorii

44. SERVANT LEADERSHIP

Maria Tătaru: „A rămâne un bun angajator înseamnă să îți păstrezi autenticitatea”

46. TOP EMPLOYER

Ileana Alexandru: Să fii Angajator de Top e chiar MEGA!

49. HR STRATEGIES

Gabriela NEAMȚU: „Avem convingerea că retenția începe încă de la angajare”

51. NEWS

Iași, medalie de aur la cea mai mare competiție de branding din Europa

52. LECȚIA DE LEADERSHIP

Marcel Mureșan: Einstein, leadershipul și mintea cea de pe urmă

55. LEADERSHIP AUTENTIC

Alexandru Bobulescu: „Din timpul pandemiei, noi am realizat că oamenii lucrează cel mai bine atunci când nu sunt constrânși”

58. EMPATHY

Dana Stoian: „Oamenii au nevoie să se simtă în siguranță la serviciu, chiar și atunci când nu sunt cea mai bună versiune a lor”

60. EMPLOYER OF CHOICE

Ramona Grigore: Cum să construiești o nouă strategie de employer branding, privind și omul din spatele rolului

63. DREPTUL MUNCII

Flavia Dănculescu: Brandul de angajator. Valențe juridice

66. PEOPLE FIRST

Veronica Olteanu: Totul este posibil dacă ai alături de tine lideri care să te inspire dar, mai ales, OAMENI!

68. SOCIAL DILEMMAS

Lavinia Țânculescu-Popa: Treziți-vă! Înnebunim!

72. TWO FACES OF LEADERSHIP

Raymond Marin: Humanship

74. ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Madi Rădulescu: Pur și simplu... un loc de muncă bun

76. LEADERSHIP ETIC

Oana Botolan: Bunăstarea holistică. Adaptarea la nevoile și prioritățile în schimbare ale forței de muncă de astăzi

78. MINDFULNESS

Simona Chesăraicu: Ca mersul pe bicicletă...

80. PSIHLOGIE ORGANIZAȚIONALĂ

Mihaela Rus: Angajatul ideal vs angajatorul ideal. Valorizarea și respectul angajaților într-o organizație

82. ANTREPRENOR

Raluca Văleanu: Într-o lume în care tehnologia pare că acaparează totul, TU, pune preț pe OM!

84. ADEVĂR SAU PROVOCARE

Adrian Stanciu: Premise și concluzii

86. EDUPRENORIAT

Atena Stoica: Drumul spre cariere începe cu alegerea liceului

CARIERE

Jurnal de leadership

ADRESA: Str. Brezoianu Ion - Actor, Nr. 51, Sc.A, Et 3, Ap. 14, Interfon 114C, sector 1, București, tel: 021 410 83 58
e-mail: carriere@carriereonline.ro
web: www.revistacarriere.ro
ISSN: 1583-5804

TIPAR: ART GROUP PUBLISHING
www.artdesign.ro

Prepress: CPC, tel.: 021.224.16.15

Publicația este auditată de Biroul Român de Audit al Tirajelor – 2018.
CARIERE este membră European PWN Romania și susține diversitatea de gen.

Nicio parte a revistei nu poate fi reprodusă, parțial sau integral, text sau imagini, fără acordul scris al editorilor.

REDACTOR-ȘEF

Cati LUPAȘCU
cati.lupascu@carriereonline.ro

SENIOR EDITOR

Mirabela ANGHEL
mirabela.anghel@carriereonline.ro

Adriana COBLISAN
redactia@carriereonline.ro

EDITOR

Marilena ISPAS
marilena.ispas@carriereonline.ro

Florentina CARAIMAN
redactia@carriereonline.ro

SECRETAR DE REDACȚIE

Viviana ȘERBAN
viviana.serban@carriereonline.ro

GRAFICA ȘI DTP

Silvia FURNEA, Paragraph Agency
silviafurnea@gmail.com

MANAGER PUBLICITATE

Adriana GHETA
adriana.gheta@carriereonline.ro

Loredana CÎRLAN
loredana.cirlan@carriereonline.ro

MANAGER EVENIMENTE

Andra ZIKOV
andra.zikov@carriereonline.ro

Laura LUȚĂ
laura.luta@carriereonline.ro

DIRECTOR EXECUTIV

Dorin Valeriu COZMA
dorin.cozma@carriereonline.ro

DIRECTOR DEZVOLTARE

Liliana MUNTEANU
liliana.munteanu@carriereonline.ro

DIRECTOR GENERAL

Monica NEUMORNI
monica.neumorni@carriereonline.ro

FONDATOR ȘI PARTENER COORDONATOR

Cătălina SEFER
catalina.sefer@carriereonline.ro

Cititorii se pot abona pe site-ul www.revistacarriere.ro/abonamente la tel. 0728.901.905, la e-mail dorin.cozma@carriereonline.ro și prin: Manpres Distribution la abonamente@manpres.ro, Top Seven West la office@abonamente-pres.ro.

Revista apare bimestrial.

AVON



EVE BECOME

PARFUMUL CARE SE TRANSFORMĂ
ÎMPREUNĂ CU MINE!

Comandă online pe avon.ro sau prin Reprezentantul tău!

COSMINA MARINESCU

Cultura mentoratului.

Nordul nostru în leadership îl constituie numărul oamenilor care își recâștigă independența și încrederea financiară

de FLORENTINA CARAIMAN

Orice datorie generează obligații asupra veniturilor viitoare, de aceea, indiferent de statutul social sau juridic, decizia de a împrumuta bani este extrem de importantă. Este nevoie de reflecție, înțelegere a mecanismelor, prudență, o bună planificare, dar și de un management eficient al banilor.

În România, conform Institutului de Economie Mondială, 92% dintre români au nevoie de alfabetizare financiară. 92% înseamnă că suntem la început de drum ca piață economică și că orice inițiativă educațională este binevenită. Deci avem nevoie de mentori!

Lider al echipei KRUK România, **Cosmina Marinescu** susține dezvoltarea industriei de responsabilitate financiară prin proiecte de inovație, digitalizare și educație, menite să contribuie la reintegrarea în fluxul macroeconomic, cât mai simplu și rapid, a fiecăruia dintre clienții din portofoliul companiei. Cu o vastă experiență în domeniu, misiunea Cosminei este de a crea modele transformatoriale și decizionale care să deservească bunăstarea tuturor celor care își doresc independență financiară. „Clienții KRUK, peste 2 milioane de români, sunt cei mai importanți mentori pentru noi. Le oferim sprijin pentru a lua decizii avizate în ceea ce privește plata datoriilor. Prin educație și responsabilitate financiară, România prosperă”, susține Cosmina.

În plus, explică ea, „pentru noi, educația financiară este vitală în tot ceea ce realizăm, în acord cu legile în vigoare și cu respect pentru clienții noștri, crezul nostru fiind acela că suntem întotdeauna responsabili pentru deciziile noastre financiare trecute, prezente sau viitoare, cu impact atât în economia personală cât și în cea comunitară, care pornește cu familia, prietenii, școala, biroul, serviciile & produsele, stilul de viață. O societate educată financiar prosperă, investește capital în mod avizat, iar dezvoltarea sa poate fi durabilă”.

Ziua fără Datorii

Din punctul ei de vedere, românii trebuie să adopte un stil financiar responsabil. Iar pentru asta, la început, esențiale sunt cele trei puncte de control al veniturilor și cheltuielilor:

1. Planifică bugetul la începutul lunii sau perioadei financiare!
2. Monitorizează cheltuielile esențiale și opționale!
3. Dezvoltă Fondul de Urgență și pe cel de Siguranță!

Pași importanți s-au făcut deja, având în vedere că, prin ajutorul oferit de KRUK, până în prezent, aproape 600.000 de români au reușit să își plătească datoriile integral și să își recâștige independența și încrederea financiară.

„Sărbătorim acest indicator al bunăstării economice a României în fiecare an, pe 17 Noiembrie, de Ziua fără Datorii”, amintește ea.

„Clienții KRUK, peste 2 milioane de români, sunt cei mai importanți mentori pentru noi. Le oferim sprijin pentru a lua decizii avizate în ceea ce privește plata datoriilor. Prin educație și responsabilitate financiară, România prosperă”



Cultura mentoratului

Director general dar și mentor, Cosmina Marinescu se mândrește cu faptul că în Grupul KRUK există o cultură a mentoratului, exercitat prin respect, cooperare, responsabilitate, dezvoltare și simplitate, o cultură „pe care ne-am asumat-o și în care credem”. O cultură ce generează o serie de avantaje de business puse în slujba clienților, colegilor, partenerilor, dar și în slujba societății, „a fiecărei datorii plătite prin programe de responsabilitate financiară dedicate atât tinerilor cât și populației active”.

De exemplu, prin programul **Junior**

Achievement Romania, aproape 9.200 de elevi și profesori au accesat, până acum, gratuit, modulul educațional **Credite Inteligente**, inclus în programul național Junior Achievement de Educație Financiară. Anual, liceenii României beneficiază de resurse educaționale interactive, prin platforma JA Inspire™, precum și de ateliere vocaționale susținute de mentori KRUK. Totodată, cu ajutorul comunității The Social Incubator, compania contribuie la alfabetizarea financiară a tinerilor din medii de risc, oferindu-le contextul, încrederea și motivația de care au nevoie în dezvoltarea propriului potențial financiar.

**COSMINA
MARINESCU,
CEO
KRUK România**

Q&A: LIDER CU VIZIUNE

Ce înseamnă excelență într-un business atât de provocator, dar și care sunt cele mai importante atribute care o definesc ca lider, aflăm de la Cosmina Marinescu în interviul de mai jos.

Cosmina, industria de management al datoriilor are un profil provocator. Ce înseamnă, de fapt, excelență într-un astfel de business?

Odată cu responsabilizarea companiilor în ceea ce privește rolul acestora în societate, cred că percepția asupra excelenței în business, în general, s-a extins dincolo de cifre. Dacă, înainte, cifra de afaceri, venitul, profitul, dimensiunea echipei sau a portofoliului de clienți dădeau măsura liderului de piață, acum ne uităm mai degrabă la atribute umane, de citizenship, adică la valoarea socială a companiei. Percepția bate cifrele atunci când asociem noțiunea de leadership cu un anumit brand sau cu o persoană care îl reprezintă. Cred că e la fel și în cazul excelenței.

Pe măsură ce businessul crește, cresc și responsabilitățile în cadrul comunității – partenerii, angajații, clienții, locuitorii din aceeași zonă geografică tratează compania ca pe un cetățean, prin urmare, primează modul în care aceasta tratează la rândul ei oamenii, mediul înconjurător și alte dimensiuni ale contractului social. Cred că definiția excelenței în business-ul nostru poate porni de aici: clientul alege întotdeauna modalitatea de plată a datoriei sale – amiabil sau juridic, responsabilitatea financiară îi aparține, decizia îi aparține. De altfel, întreaga noastră cultură organizațională e centrată pe bunăstarea umană – respectul, responsabilitatea și recunoașterea față de oameni ne definesc abordarea față de comunitate.

Echipa noastră găsește în liderii săi mentori responsabili, mereu deschiși către dialog, feedback și învățare continuă; aici, punem mare accent pe intraprenoriat și recunoaștem deopotrivă succesul personal cât și pe cel colectiv. Am construit cu partenerii relații solide, bazate pe încredere și integritate. Prin

avansarea tehnologică, protejăm mediul înconjurător, economisind resursele. Totodată, investim constant în proiecte sociale de educare financiară, și astfel, susținem gradul de alfabetizare în acest domeniu.

În cazul tău, cine sunt mentorii care te-au ghidat sau încă te ghidează în carieră?

Clienții KRUK, fiindcă de aici vin cele mai oneste feedbackuri, care dau măsura relevanței unui business. Apoi, echipa, de la care învăț foarte multe, mai ales cu ajutorul sondajelor pe care le derulăm în companie pentru a afla percepția colegilor în ceea ce privește business-ul, ca să știm apoi ce e nevoie să îmbunătățim. Organizația în sine susține o cultură a dialogului deschis și a mentoratului - deci angajații, colegii, sunt un barometru cheie în privința contribuției noastre la bunăstarea clienților. La fel de importanți, partenerii de afaceri sunt mentori excelenți, fiindcă au, de multe ori, viziuni diferite asupra aceluiași aspect, ceea ce ne determină să ne analizăm propria perspectivă.

Am reușit să transpun disciplina și determinarea dobândite în perioada de performanță sportivă și în business. Sunt foarte multe similități între cele două lumi, care pot părea atât de diferite la prima vedere – sportul de performanță, mai cu seamă cel de echipă, te lansează în viață cu o serie de aptitudini pe care le descoperi abia după ce te regăsești într-un nou mediu competitiv.

Cum reușești să îți păstrezi echipa motivată?

Prin leadership participativ barierele de pe verticala funcțiilor din companie se transformă în realizări și particip la procesul decizional ca orice alt angajat. Când lucrăm împreună, suntem eficienți și împărtășim aceeași viziune – cu alte cuvinte, e nevoie ca întreaga echipă să se regăsească acolo. Știm ce ne unește, știm ce ne motivează eficiența, ne cunoaștem disciplina și suntem determinați să ne menținem cultura sănătoasă, a respectului pentru unicitatea și talentul fiecăruia.

În ultimul an, am văzut deschidere, dorință de a răzbi, mai mult ca niciodată până acum.

În plus, în echipa noastră cultura intraprenorială este valorizată. Aici, fiecare coleg se dezvoltă independent prin determinare, dar și ghidat de misiunea comună a business-ului nostru. Această abordare creează un spațiu în care oamenii se pot descoperi pe sine, dar și pe colegii lor, dezvoltă o percepție mai autentică asupra energiei echipei și a organizației ca întreg și înțeleg rolul lor în dezvoltarea comună.

În contextul actual, cum reușiți să vă mențineți în topul industriei în care activați? Ce v-a ajutat, ca echipă, să ajungeți la o astfel de performanță?

Pentru noi succesul vine de fiecare dată cu și mai multe responsabilități, astfel că orice reușită ne ghidează spre obiective mai puternice. Nordul nostru în leadership îl constituie numărul oamenilor care se conectează cu datoriile lor, pentru a-și recâștiga independența și încrederea financiară. De aici, setăm obiective smart și indicatori de performanță, implementate unitar, la nivelul fiecărui membru al echipei noastre. De-a lungul anilor, misiunea noastră a rămas aceeași: responsabilizarea financiară a Românilor și integrarea lor în circuitul financiar. Acest mindset ajută echipa să evolueze împreună cu businessul la care a aderat. În KRUK, depășirea propriei performanțe cu determinare este un atu al fiecărei persoane din echipă.

De aceea reușim mereu să avem obiective bine setate și să ne organizăm un mediu de lucru eficient și inovator, astfel încât să putem comunica simplu și să fim partenerii de care clienții noștri au nevoie.

Suntem mândri că reușim să oferim modelul nostru de performanță și că ne detașăm în competiția pentru excelență în managementul datoriilor. În centrul preocupării noastre rămâne bunăstarea tuturor celor care doresc un stil financiar responsabil.

Leadership Through Value



UQAM

EMBA Romano-Canadian

canadian-mba.ro

○ experienta transformationala remarcabila
pentru manageri si lideri.



**Bucharest
Business School**



le cnam

EMBA Romano-Francez

INDE

inde.ro

Cea mai buna solutie de pe piata locala
pentru profesionisti si manageri la inceput de drum
care vor sa treaca la nivelul urmator.

GABRIEL IVAN

„Când ne tratăm angajații bine, și ei dau tot ce au mai bun la locul de muncă”

de MIRABELA ANGHEL

Un mare angajator este unul empatic care prețuiește capitalul uman mai degrabă decât activele financiare. Câștigurile financiare vor veni ca urmare a faptului că angajatorii adoptă o abordare axată în primul rând pe oameni. A fi un angajator excelent este o responsabilitate nespusă a fiecărui lider. Marii angajatori de astăzi inspiră și ghidează marii angajați de mâine. Am stat de vorbă cu **Gabriel Ivan, CGM România și Bulgaria al companiei CHEP** despre ce trebuie să faci ca să ajungi un angajator bun, dar și despre ce înseamnă pentru compania pe care o reprezintă prezența în elita angajatorilor din România.

Cine este CHEP?

CHEP este compania logistică ce ajută la transportul mai multor mărfuri, către mai multe persoane, în mai multe locuri decât oricare alta la nivel global. Ca pionier al economiei colaborative (circulare), CHEP a creat una dintre cele mai sustenabile activități logistice din lume prin utilizarea în comun și reutilizarea platformelor sale de transport, model cunoscut sub numele de pooling de echipamente. În 60 de țări, circa 11.700 de oameni (dintre care 32 fac parte din echipa CHEP Romania) de 123 de naționalități și 91 de etnii diferite lucrează în CHEP și în Brambles, compania mamă.

A fi un bun angajator înseamnă, practic, să oferi un loc de muncă în care angajații să vină cu plăcere, să se simtă respectați, apreciați pentru contribuția lor. Cum se reflectă în rezultatele companiei această siguranță și stare de bine a angajaților?



**GABRIEL
IVAN,
CGM România
și Bulgaria
al companiei
CHEP**

Având un model de business bazat pe partajare și reutilizare, sustenabilitatea face parte din ADN-ul nostru organizațional. Sustenabilitatea nu are legătură doar cu mediul, ci și cu guvernanta corporativă și inițiativele sociale care ne fac responsabili pentru planetă, responsabili pentru business-ul clienților noștri, pentru societate și, bineînțeles, pentru oamenii care lucrează în CHEP. A fi responsabil pentru oameni înseamnă să creezi un mediu de lucru divers și incluziv, care le asigură o stare de bine fizică și mentală. Să creezi un mediu de lucru în care fiecare

înțelege că are un scop clar, acela de a crea un impact pozitiv în lume și de a ajuta la rezolvarea celor mai mari provocări de pe lanțul global de aprovizionare. Ceea ce motivează fiecare individ, în plan personal, este un scop. Când avem o viziune limpede în legătură cu rolul nostru în lume și simțim că putem face diferența lucrând în acea direcție, suntem mai fericiți, mai impliniți și mai productivi. Același principiu se aplică în organizații. Când o companie are un scop clar declarat, integrat în modelul său de business, rolul său în lume este, de asemenea, foarte clar.

Angajații au un scop, după cum au și un motiv pentru care muncesc. În ceea ce ne privește, scopul CHEP este să conecteze oamenii cu produsele esențiale vieții în fiecare zi, în mod net-pozitiv, prin reutilizare, reziliență și regenerare – cu alte cuvinte, scopul nostru este să fim primii care creează un supply chain cu adevărat regenerabil. În fiecare an, ne place să calculăm economiile de mediu per angajat care rezultă din modelul nostru de partajare și reutilizare. Acest calcul anual conectează oamenii din companie cu un scop intrinsec și celebrează impactul nostru ca echipă în crearea unui viitor sustenabil. Anul trecut, fiecare angajat CHEP a salvat în medie 201 tone de emisii de carbon, 362 kilolitri de apă potabilă, 118 tone de deșeuri care nu au ajuns la groapa de gunoi și 252 de copaci maturi.

Când scopul companiei și scopul oamenilor din echipă sunt aliniate, obținem cea mai bună performanță posibilă – în sens etic și productiv. În anul fiscal 2022, am derulat un sondaj pentru a evalua nivelul de *engagement*, soldat cu o participare de 83% și 78 de puncte la nivel global, foarte aproape de *benchmark*-ul de 79 de puncte. Angajații noștri ne plasează astfel în topul primelor 20% de companii în care oricine și-ar dori să lucreze.

O echipă împlinită este mai productivă și mai dedicată în crearea unei organizații eficiente, sustenabile, care devine o forță a binelui.

Care au fost cele mai importante domenii prin care compania dvs s-a remarcat în exigentul proces de certificare?

Programul Top Employers Institute certifică organizațiile pe baza rezultatelor unui sondaj privind bunele practici în resurse umane, care acoperă șase domenii de HR și 20 de teme. Printre categoriile în care CHEP a excelat în raport cu alte companii din sectorul logistic se numără Strategia privind capitalul uman, Leadership, Diversitate & Incluziune și Sustenabilitate. Împuternicirea femeilor din companie ne-a ajutat să primim recunoașterea din partea Top Employers Institute pentru sprijinul pe care îl oferim

leadership-ului feminin, printre alte bune practici de HR. Diversitatea, egalitatea, sustenabilitatea sunt piloni fundamentali ai culturii noastre organizaționale.

În 2022, 40% din pozițiile de la nivel de Board erau deținute de femei. 33% din pozițiile de management erau, de asemenea, deținute de femei. În această arie, compania mamă Brambles, a fost recunoscută și inclusă pentru prima dată în Bloomberg Gender Equality Index (GEI). Clasamentul Bloomberg reflectă performanța companiilor publice în promovarea egalității de gen la locul de muncă și în raportare transparentă.

La CHEP, nu avem doar echipe de management și de HR extrem de dedicate, avem și experți pe zona de Sustenabilitate și CSR care fac o treabă excelentă. Cred că exact datorită acestui nivel de implicare, am obținut recunoașteri din partea industriei în care activăm și a experților, nu doar prin certificarea Top Employer, pe care am primit-o la nivel global pentru prima dată, ci și prin ratingul EcoVadis Platinum, cel mai înalt nivel de recunoaștere obținut anul trecut în Corporate Social Responsibility.

Nominalizarea și primirea acestei distincții are însă în spate o strategie puternică de resurse umane. Din punctul dvs de vedere, ce proiect/program/decizie din ultimul an a avut cel mai mare impact în organizație, în sensul de a asigura starea de bine a angajaților?

Certificarea Global Top Employer înseamnă recunoașterea eforturilor neîntrerupte ale grupului nostru în crearea unui mediu de lucru sigur, incluziv, în care oamenii se simt respectați, care le oferă o experiență plină de sens, care îi împlinește.

Una dintre prioritățile noastre cheie este sănătatea, siguranța și starea de bine a fiecărui angajat, care e susținută printr-o politică *Zero Harm*: toată lumea are dreptul să fie în siguranță la muncă și să se întoarcă acasă la fel de sănătos precum a început ziua de lucru. Această abordare include programul CHEP *Feel Good* care susține starea de bine mentală, pentru că recunoaștem că siguranța începe cu un tipar mental sănătos.

Ca urmare a sondajului anual intern, am identificat patru teme centrale care ne ghidează astăzi activitatea: sprijin pentru obiceiuri sănătoase, sănătate mentală și rezistență, somn și nutriție.

În acest scop, am implementat o nouă strategie globală pentru starea de bine, am creat resurse de învățare și evenimente interne, care ne ajută pe fiecare să ne îmbunătățim și să ne menținem un *work-life balance* sănătos.

Practic, ce înseamnă pentru dvs prezența în elita angajatorilor din România? La ce vă obligă ea mai departe?

Ca subsidiară a Grupului Brambles, recunoscut ca Global Top Employer 2023, CHEP Romania oferă aceleași oportunități de carieră, programe de learning & development, mediu de lucru, siguranță și ore de lucru flexibile și implementează toate măsurile necesare pentru a avea o echipă sănătoasă și fericită.

Avem o abordare de lucru hibrid de tip *home - office*, dar întotdeauna ne interesează siguranța și starea de bine a oamenilor. La nivel local, ne schimbăm flota de mașini pentru a fi *plug in hybrid*. Facem eforturi pentru a ne încuraja colegii să adopte alegeri și comportamente sustenabile atât la birou, cât și în viața privată. De doi ani, avem contract colectiv de muncă astfel încât interesele angajaților noștri sunt reprezentate atât local, cât și regional în procesele decizionale majore, cu un proces funcțional de negociere între angajator și angajat. CHEP România este peste medie în privința valorii tichetelor de masă. În plus, oferim cel puțin 25 de zile de concediu, deci și aici suntem cu 40% peste media pieței. De asemenea, fiecare angajat are dreptul la trei zile plătite, în care poate alege orice activitate de voluntariat, ceea ce știm că îi completează sentimentul că participă la o schimbare pozitivă în comunitate. Când ne tratăm angajații bine, și ei dau tot ce au mai bun la locul de muncă. Este, deci, strategic pentru noi să continuăm să construim o cultură internă de învățare și dezvoltare care permite resurselor umane să își atingă potențialul deplin.



RĂZVAN PREDICA

Affidea, partenerul de sănătate al tuturor românilor



RĂZVAN PREDICA,
CEO Affidea România
și Ungaria

Speranța de viață în România este de 75 ani, în timp ce media în UE este de 81 ani, numărul mare de decese fiind atât din cauze tratabile, cât și prevenibile. Pornind de la această situație, Affidea România și-a setat următorul obiectiv: prin serviciile noastre medicale să îmbunătățim în mod semnificativ statusul de sănătate al tuturor românilor. Suntem un partener de încredere al sistemului public de sănătate, precum și al fiecărei persoane, oferind expertiza celor mai buni medici, cele mai performante echipamente medicale, facilitând accesul către aceste servicii atât pacienților care doresc efectuarea de investigații prin decontare CAS, cât și celor interesați de servicii în regim privat.

Echipamente de ultimă generație, cu componentă AI

Affidea România deține astăzi 46 de clinici medicale în 26 de orașe, în cadrul cărora acoperim tot portofoliul de specialități, având o echipă formată din 1.500 de profesioniști, peste 900 de clinicieni, ce tratează anual peste 1,5 milioane de pacienți.

Pe 30 martie am inaugurat oficial cea mai nouă clinică - Affidea Sema, din sectorul 6 al Capitalei, în care pacienții beneficiază de servicii medicale avansate pentru 17 specialități medicale: Cardiologie, Diabet, Nutriție & Boli Metabolice, Endocrinologie, Gastroenterologie, Ginecologie, Medicină de familie, Medicină internă, Neurologie,



Neurochirurgie, ORL, Ortopedie & Traumatologie, Pneumologie, Psihiatrie, Radiologie Imagistică, Recuperare medicală, Reumatologie, Urologie. De asemenea, în cadrul acestei locații avem un Centru modern de Fizio & Kinetoterapie ce se adresează tuturor categoriilor de pacienți.

Noua clinică are o suprafață de peste 1.000 de metri pătrați și reprezintă o investiție de peste 3 milioane de euro, din care mai mult de jumătate este reprezentată de echipamentele medicale de ultimă generație.

Affidea Sema este dotată cu echipamente medicale ultraperformante în care componenta de inteligență artificială (AI) poziționează investigațiile imagistice la un nivel nemaîntâlnit până în prezent. Așa cum i-am obișnuit pe pacienții noștri, și în această locație vom oferi servicii medicale la standarde internaționale.

Calitatea serviciilor și siguranța pacienților sunt esențiale pentru noi, reprezentând un criteriu definitoriu al tuturor clinicilor Affidea, atât local, cât și internațional. Affidea România face parte din Grupul Affidea, lider european de servicii avansate de diagnostic imagistic, ambulatoriu și tratament. Înființată în 1991, compania operează peste 330 de centre în 15 țări, furnizând servicii medicale de înaltă calitate pentru mai mult de 12 milioane de pacienți în fiecare an. Affidea este cel mai premiat prestator de servicii de imagistică medicală la nivel

european, anul trecut obținând premiul Furnizorul de Diagnostic al Anului, în cadrul HealthInvestor Awards 2022. Peste 75% din centrele premiate de către Societatea Europeană de Radiologie cu 5 stele Eurosafe sunt centre Affidea.

Prevenția medicală, cea mai rapidă metodă de păstrare a sănătății

Din păcate, în România încă nu se acordă atenția cuvenită prevenției medicale, iar pacienții ajung la medic în stadii avansate ale bolii, fapt care influențează semnificativ timpul și costurile de tratament al afecțiunii, precum și calitatea vieții pacientului. La nivel UE, România

„Din păcate, în România încă nu se acordă atenția cuvenită prevenției medicale, iar pacienții ajung la medic în stadii avansate ale bolii, fapt care influențează semnificativ timpul și costurile de tratament al afecțiunii, precum și calitatea vieții pacientului.”

se poziționează pe locul 3, după Ungaria și Letonia, în clasamentul deceselor din cauze prevenibile. Cele mai multe decese, aproximativ 20%, sunt ca urmare a bolilor cardiovasculare, ce astăzi prin investigații periodice și un stil de viață echilibrat pot fi prevenite ușor.

În rețeaua clinicilor Affidea România,

din care fac parte și clinicile Hiperdia, Sanmed, Phoenix, Medsan și ExMed, pacienții pot consulta cei mai buni medici de specialitate, investiga cu ajutorul echipamentelor de ultimă generație și vor obține informații clare și precise privind statusul lor de sănătate, aflând care sunt etapele ulterioare pentru a preveni instalarea unor afecțiuni.

De exemplu, cu ajutorul investigației PET-CT se pot detecta schimbări morfologice cu 6 până la 12 luni înainte ca ele să fi detectate la nivel anatomic prin investigații tradiționale (RMN sau CT). Oferim publicului servicii medicale la standarde internaționale, toată expertiza profesioniștilor români combinată cu know-how-ul grupului european din care facem parte, tot sprijinul și grija necesare păstrării sau redobândirii sănătății.

Affidea România derulează ample campanii de informare a publicului (online și offline) privind importanța controlului medical preventiv, efectuarea periodică a analizelor de sânge, a programelor de screening, precum și monitorizarea cu atenție a evoluției unor afecțiuni. Am construit parteneriate strategice cu alte platforme digitale importante în domeniul medical, cu jucători importanți din domeniul farmaceutic pentru a încuraja și facilita accesul publicului la serviciile medicale. Împreună putem să schimbăm paradigma de viață a românilor, să-i ajutăm să acorde atenție și timp sănătății lor, să se bucure de o viață sănătoasă și cât mai lungă.



BUCHAREST
TECH WEEK

22-28 May 2023

MEET THE BRIGHTEST HR TECH SPEAKERS AT **HR MASTERS SUMMIT!**

May 23rd

NORD Events Center by Globalworth



KELSA ALBERT

Global People
Development Manager

FARFETCH



**SMARANDA
GOSA-MENSING**

Global Head
of Talent

 **QuantumBlack**
AI by McKinsey



KINSEY LI

Associate Director,
HR Analytics & Insights





ANDREA ILLES

Head of People
Experience Europe

NOKIA

Get your tickets on www.techweek.ro

AN EVENT BY



INSPIRED BY



HR MASTERS SUMMIT
PARTNER



FUTURE RETAIL SUMMIT
PARTNER



SOFTWARE ARCHITECTURE
SUMMIT PARTNER



INNOVATION NETWORKING
PARTNER



HR NETWORKING
PARTNER



SPONSORS



EXPERIENCE
PARTNER

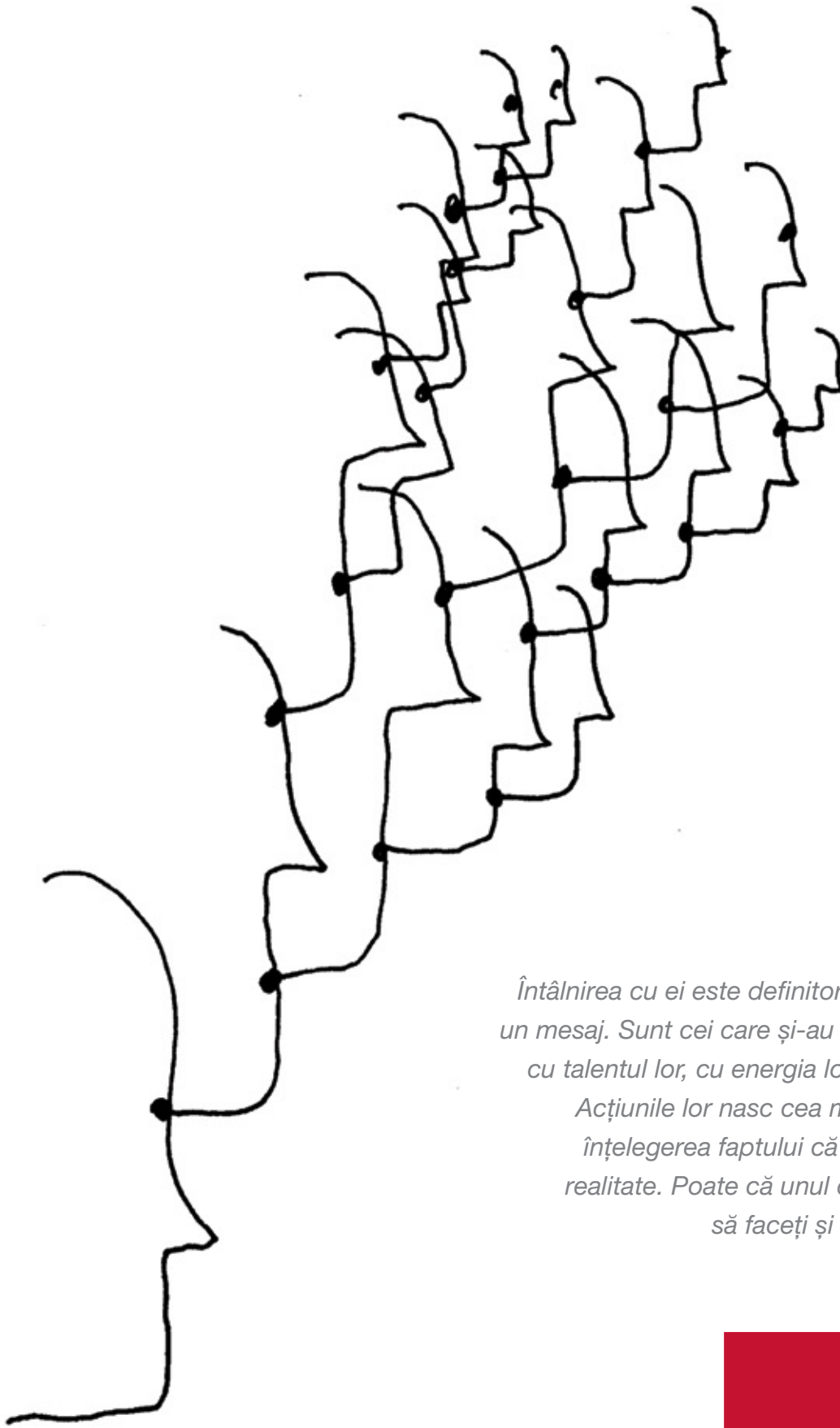


MAIN MEDIA
PARTNERS



MEDIA
PARTNERS



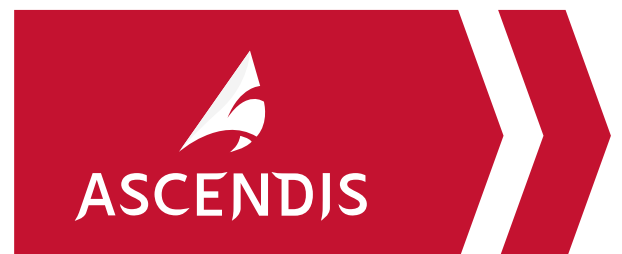


WORK LIFE Choices

Întâlnirea cu ei este definitorie. Sunt oameni cu o misiune și un mesaj. Sunt cei care și-au pus în practică visul, ne uimesc cu talentul lor, cu energia lor, sunt cei care schimbă lumea.

Acțiunile lor nasc cea mai importantă reacție în ceilalți: înțelegerea faptului că se poate, că visurile pot deveni realitate. Poate că unul dintre aceste portrete vă inspiră să faceți și voi alegerea care vă împlinește.

Rubrică recomandată de



FLORIN STOICAN

Gardianul patrimoniului natural

de CATI LUPAȘCU

„În Oltenia de sub Munte nu există numai calcar, trovanți și argilă din care se face ceramica de Horezu. Geodiversitatea este uriașă și se întinde pe 380 milioane de ani de istorie geologică”

- din descrierea proiectului Oltenia de sub Munte, geoparc aspirant UNESCO -

Într-un sat din Oltenia de sub Munte a început și incredibila călătorie a lui **Florin Stoican**, un tânăr geolog pentru care protejarea naturii și conservarea biodiversității a depășit cu mult barierele unei profesii, devenind pur și simplu un mod de viață.

Primul popas, prima bătălie câștigată a fost Parcul Buila-Vânturarița, un obiectiv pe care, în doar câțiva ani, împreună cu o mână de oameni, la fel de ambițioși și pasionați, a reușit să îl transforme într-un model exemplar de conservare bazată pe cetățeni și o bază a dezvoltării economice susținută de comunitatea locală.

Au urmat apoi alte și alte proiecte ce au vizat activități de înființare și management al ariilor naturale protejate, de amenajare a infrastructurii de vizitare și informare (trasee tematice, de drumeție și cicloturism, refugii, adăposturi, puncte de informare), de cercetare, promovare dar și de educație ecologică.

Oltenia de sub Munte – geoparc aspirant UNESCO a început în 2019, iar din 2020 face parte și dintr-un proiect internațional – Bioregions Weaving Labs, coordonat și finanțat de către Commonland, Ashoka Europe și Presencing Institute, alături de organizații din 10 țări europene.

În paralel însă, Florin s-a angajat și în înființarea primului parc urban din țară, Parcul Văcărești, conștient fiind de imensele oportunități politice, economice și de vizibilitate pe care acest proiect le putea oferi întregului ecosistem natural. Parcul Natural Văcărești a devenit și el model



FLORIN
STOICAN,
catalizatorul
proiectelor
Oltenia de sub
Munte și Parcul
Văcărești

național de administrare eficientă a unei arii naturale protejate urbane, dar și un centru național multifuncțional de informare, educație și promovare a patrimoniului natural al României, o adevărată ambasadă a ariilor naturale protejate.

Pentru că a reușit să catalizeze în jurul său o adevărată mișcare civică cu un scop atât de important și nobil, în 2018, Florin a fost ales Ashoka fellow, fiind considerat unul dintre cei mai perseverenți susținători ai politicilor naționale, publice sau private, menite să acorde biodiversității prioritate și locul cuvenit.

Florin Stoican, membru fondator și președinte al Asociațiilor Kogayon și Parcul Național Văcărești, este invitatul acestei ediții în rubrica **Work Life Choices**, interviuri speciale cu oameni speciali, un proiect susținut de **ASCENDIS** și **Revista CARIERE**.

Într-o țară în care pădurile sunt protejate cu greu și cu riscuri, într-o țară în care mafia gunoaielor sufocă la propriu orașe întregi (despre capitală se știe deja că stă pe o „bombă ecologică”), într-o țară în care se vânează și pescuiește abuziv, iar lăcomia imobiliară cucerește văzând cu ochii tot mai multe spații verzi, ce înseamnă, de fapt, să te lupți pentru mediu? Cât de grea este misiunea voastră, a gardienilor patrimoniului natural?

Sigur că nu e ușor dar merită! Și când ești convins că merită să lupți pentru conservarea naturii României, că asta nu numai că poate salva patrimoniul natural dar poate aduce și sănătate și prosperitate românilor, lupta nu mai

e deloc grea, ci se transformă într-o misiune în care crezi cu tot sufletul și pentru care dai totul.

Conservarea naturii nu trebuie să fie un moft al unora care se luptă pentru



ea, ci o mișcare a tuturor oamenilor și o prioritate a omenirii. Biodiversitatea înseamnă nu doar specii rare ce trebuie salvate prin locuri exotice de niște cercetători excentrici, ci înseamnă pentru noi toți aer curat, apă bună de băut, hrană sănătoasă, sănătate. Fără biodiversitate, nu avem nicio șansă ca specie să ne asigurăm supraviețuirea pe planeta asta, pentru că noi suntem parte din biodiversitate și din lanțul ei de încrengături și interdependențe.

Spuți deseori că România are printre cele mai valoroase biodiversități din Europa. Ce înseamnă exact asta?

România poate și trebuie să devină lider european în conservarea naturii, pentru sănătatea, bunăstarea și mândria românilor. Patrimoniul natural și cultural sunt, alături de oameni, cele mai mari valori ale țării. Pentru mine România înseamnă în primul rând natura fabuloasă.

Înseamnă cele 13 parcuri naționale și 16 naturale, Delta Dunării, sutele de rezervații și monumente ale naturii, pădurile, râurile, lacurile, pajiștile, peșterile, cascadele, flora, fauna, peisajele. Apoi, România înseamnă și oamenii frumoși și ce au creat și creează ei în armonie cu natura: satele, casele și bisericile din lemn și piatră, morile, meșteșugurile, poveștile, legendele, tradițiile, bucatele și nu în ultimul rând licorile.

România merită de la toți românii măcar prețuirea și respectul pentru natură și oameni. Cum să nu te lupți pentru asta?

La prima întrebare, primul impuls a fost să scrii a voastră, a activiștilor de mediu, dar mi-am amintit că tu nu te consideri așa și că „activist de mediu” este doar o etichetă pe care o accepți. Și atunci, cum te descrii în relația cu natura și activitatea ta? Ce simți, practic, în interiorul tău că ești în această relație?

Mă consider un om care a avut norocul să întâlnească și cunoască oameni minunați de la care să învețe despre natură și locul nostru în natură. Mi-a plăcut tot timpul să descopăr, să explorez, să aflu despre natură, să înțeleg mecanismele de funcționare ale lumii vii care ne înconjoară. E unul dintre motivele pentru care am ales să studiez geologia. Ca să aflu despre istoria de miliarde de ani a Universului, a Pământului și a vieții. Apoi mi-a plăcut să dau și eu ceva în schimb oamenilor din jur și să fac câte ceva pentru natura din jur.

„Mă consider un om care a avut norocul să întâlnească și cunoască oameni minunați de la care să învețe despre natură și locul nostru în natură.”



Or, ce e mai ușor decât să dai celorlalți cunoașterea ta?!... Apoi mai e doar un pas firesc pentru ca această cunoaștere și alăturarea oamenilor care cred în ea să deschidă pofta de a face ceva pentru lucrurile pe care le iubești, în cazul meu, natura. Așa că la mine lucrurile au mers simplu și firesc și înainte să-mi pun problema cum mă etichetez, m-am trezit făcând ceea ce fac, alături de oameni care cred la fel ca mine. Și organizațional noi am fost mai întâi prieteni și apoi organizație, iar asta a venit firesc, ca o nevoie de a realiza ceea ce ne-am propus să facem. Am mers pe ideea că dacă tot mergem împreună pe munte și în natură, de ce să nu facem și câte ceva pentru munte și natură? Poți numi asta activism pentru mediu sau dorința unor oameni de a da ceva înapoi naturii și celorlalți oameni.

Există o graniță care îți separă pasiunea de misiune? De fapt, ce te determină să mergi mai departe... tot mai departe, în ciuda obstacolelor?

Pasiunea e cea care alimentează misiunea. Fără pasiune, fără să crezi cu tărie în ceea ce faci, fără identificarea vieții tale cu cea a misiunii, totul se reduce la un job pe care-l faci mai bine sau mai puțin bine, după care te întorci la viața ta. Pentru mine munca în cadrul ONG nu a însemnat niciodată un job, poate și pentru că am făcut-o multă vreme pe lângă joburi, tot timpul alături de prieteni, de familie, atunci când puteam să ne găsim timp și resurse pentru asta. Și ne găseam, mereu ne găsim! Întotdeauna i-am admirat pe oamenii care și-au contopit viața cu misiunea, pe cei care s-au dedicat total unei cauze cu care au ajuns să se identifice. Și-mi pare rău că nu pot face și eu mai multe, mai repede și mai bine.

Iar de motivat mă motivează tocmai misiunea, aceea de a face ceva pentru natură și oameni. Sunt convins că planeta va supraviețui fără noi, la fel și viața ei va renaște dacă noi o facem praf, așa cum a mai făcut-o de vreo 25 de ori în ultimii 3,8 miliarde de ani. Asta îmi dă cumva o liniște

cinică și o siguranță că mersul firesc al universului nu poate fi perturbat decât ne semnificativ de existența noastră, cu toate relele ei. La fel de convins sunt însă că, dacă vom continua în ritmul ăsta distructiv, ne vom distruge pe noi ca specie. Iar asta, ca om, mă obligă să încerc să împiedic, pentru că eu cred și-n viitorul oamenilor, nu numai în cel al planetei și vieții.

Ce te motivează atunci când simți că lupti cu morile de vânt?

Mi-am dat seama odată, nu mai știu exact momentul, în discuțiile cu politicienii și autoritățile, că în activitatea de conservare a naturii din România nu autoritățile de mediu sunt punctul fix de rezistență, așa cum ar trebui să fie, ci noi, organizațiile de mediu și acești oameni minunați care cred în misiunea lor, se luptă pentru orice colțișor verde și merg înainte indiferent cât de greu e. Politicienii vin și pleacă rapid, chiar prea rapid, autoritățile și legile sunt volatile, dar în ceea ce mă privește, uite că de peste 20 de ani sunt tot pe baricade. Și foarte mult mă motivează faptul că alături de mine sunt mulți oameni minunați. Tot mai mulți!

sunt legate de loc și moment. Par proiecte diferite, dar sunt legate într-o misiune, într-o viziune, sunt legate prin obiective dar și prin oamenii implicați în ele, oameni pe care am avut șansa să-i coordonez și alături de care am pornit aceste proiecte.

Așa cum am spus, România are un patrimoniu extraordinar și un potențial uriaș de dezvoltare bazată pe conservare, promovare și valorificare sustenabilă a acestui patrimoniu. Dar suntem țara contrastelor, la fel ca multe altele bogate în natură, pentru că sărăcia socială și economică plus lipsa de educație și de viziune ne duc către distrugerea naturii. Riscăm astfel să ne păcălim singuri și să distrugem singuri ce avem mai de preț, de dragul unei prosperități efemere și limitate, în locul unei dezvoltări sustenabile.

România e în acest moment ruptă în două, în două mari bucăți de comunitate. Pe de-o parte avem mediul rural, unde natura e fabuloasă dar confundată cu peisajul, e acolo ca un dat firesc, în care oamenii merg doar cu simț practic, când au nevoie de resurse. Pe de altă parte, avem zona urbană mare, unde, pentru că simt tot mai acut poluarea, stresul cauzat de sufocarea betoanelor și tumultul

„Parcurile naționale, naturale, geoparcurile, rezervațiile și alte astfel de concepte nu-s altceva decât niște convenții de-ale noastre, ale oamenilor, de care pădurilor și sălbăticiunilor lor nu le pasă.”

Ești cunoscut opiniei publice prin trei proiecte cu impact: Parcul Natural Văcărești, Parcul Național Buila-Vânturarița și Oltenia de sub Munte. Povestește-mi puțin despre ele, rolul tău în fiecare, impactul asupra comunităților și pașii viitori.

Fiind implicat în aceste proiecte, ele sunt legate într-un mod organic și toate au cam același scop, acela de a conserva natura în folosul oamenilor. Diferențele

vieții, oamenii devin mai aplecați spre verde, spre liniște, spre conservare. Desigur, tocmai pentru că natura a cam fost alungată dintre blocuri... Eu cred că tocmai la umplerea acestei prăpăstii trebuie să muncim pentru a conserva natura României în folosul oamenilor. Când orașenii dornici de natură vor învăța să o cunoască și să înțeleagă rolul ei vital, vor putea să viziteze eficient zonele sălbatice din mediul rural și să-i

Foto:Lucian Muntean



înțelegă și susțină pe oamenii de acolo. Iar când oamenii de acolo vor vedea că păstrarea pădurii virgine în picioare le aduce mai mulți bani de la cei de la oraș care vin să o vadă, să se bucure de umbră, de liniște și de ciripitul păsărilor, decât le-ar aduce doi metri cubi de lemn, se vor gândi singuri la conservare.

Parcurile naționale, naturale, geoparcurile, rezervațiile și alte astfel de concepte nu-s altceva decât niște convenții de-ale noastre, ale oamenilor, de care pădurilor și sălbăticiunilor lor nu le pasă. Când noi, oamenii, vom avea satisfacții de pe urma naturii intacte, fiecare în felul lui - unii prin bunăstare, prosperitate și confortul disponibil și în zonele rurale, alții prin satisfacția vizitatorului bucuros de o zonă naturală și de sprijinul oamenilor de acolo - vom înțelege cu adevărat rolul conservării naturii. Și atunci nici nu trebuie să mai vină statul cu legi și autoritate să încerce să conserve

natura, fiindcă o vom face noi cu toții, în mod firesc și mult mai sănătos și eficient.

Asta e legătura dintre proiectele în care sunt implicat și, fiindcă mă consider deopotrivă de la țară și de la oraș, încerc să înțeleg deopotrivă și natura dar și oamenii din ambele locuri.

Cum a început, practic, aventura aceasta?

Am început cu înființarea la mine acasă a Parcului Național Buila-Vânturarița, pentru a conserva un colț fantastic de natură, pentru mine cel mai cel loc din Univers. Am înțeles repede că nu poți face conservare eficientă fără să ții cont și să investești în comunitățile locale și în satisfacțiile vizitatorilor. Așa am început amenajarea și întreținerea infrastructurii turistice, educația de mediu, promovarea, dezvoltarea durabilă a Olteniei de sub Munte din jurul parcului național. Astfel că proiectul Geoparcului UNESCO Oltenia de sub Munte a

„Natura e peste tot dacă o căutăm și avem timp să o observăm și să o înțelegem, să o primim în viața noastră.”



Zece. Pe repede înainte

Proverbul românesc spune așa: **paza bună trece primejdia rea**. În ceea ce privește natura, pare că tocmai paza rea este cea care creează mediul propice distrugerii, nepăsării și ilegalităților. Așa că, în încheiere, o să schimb puțin regula secțiunii **Zece. Pe repede înainte** și, în loc să îți adresez eu cele 10 întrebări cu răspuns scurt, o să te rog să enumeri tu 10 decizii/ inițiative ce consideri că ar trebui urgent puse în practică astfel încât să ne bucurăm de aer curat, cer senin, ape limpezi, păduri, floră și faună protejate, dar și cetățeni mai responsabili.

1. **Half planet** – să ajungem ca omenire să ne conservăm cel puțin 50% din planetă, ca să putem trăi siguri pe viitor și sănătos. Noi avem ținte de doar 30% și doar în Europa, și mai mult declarative.
2. **Educație pentru natură** – la toate nivelurile, de la grădiniță la universitate, de la familie la locul de muncă.
3. **Program de investiții în cercetare a naturii**. Cunoașterea e cheia tuturor reformelor.
4. **Investiții în tehnologii și soluții bazate pe natură**.
5. **Înlocuirea GDP** cu un indicator care să includă și componentele socială și ecologică, de exemplu.
6. **Eradicarea sărăciei și dezechilibrelor la nivel global și regional**. Nu poți face conservare eficientă în timp ce comunitățile abia supraviețuiesc.
7. **Proiecte globale de conservare** în hotspoturi de biodiversitate ale planetei. Degeaba conservăm în țările dezvoltate dacă exploatăm și folosim resursele celor sărace și exportăm declinul biodiversității.
8. **Pace globală** – conflictele armate anulează orice eforturi de conservare
9. **Cooptarea comunităților locale** în managementul ariilor naturale protejate și a resurselor naturale.
10. **Crearea de programe globale** de dezvoltare durabilă a regiunilor bogate în patrimoniu, cum ar fi programul global pentru geoparcuri.

venit firesc, fiindcă e vorba de aplicarea în regiune a unui concept integrat de dezvoltare durabilă, dovedit și recunoscut viabil în alte 177 locuri din 46 de țări. Modelul înseamnă evaluarea, promovarea și valorificarea durabilă a patrimoniului natural (geodiversitate și biodiversitate) și a

primim în viața noastră. Și în marile orașe au supraviețuit oaze de sălbăticie care merită salvate și păstrate sau zone care pot fi ușor reconstruite prietenoș cu natura, în folosul oamenilor și pentru conservarea eșantioanelor de sălbăticie. Uneori e uimitor să vezi cum natura rezistă, contrar agresiunilor



patrimoniului cultural local, material și imaterial. Este un proiect pentru natură și oameni. Și mai înseamnă o evoluție, fiindcă spre deosebire de parcul național, un geoparc nu e o arie naturală protejată și deci nu impune restricții și nu vine de sus în jos ca o impunere a statului. Este un model dezvoltat de jos în sus, pus în practică de către mulți și diverși parteneri locali, care lucrează împreună pentru dezvoltarea regiunii lor și pentru viitorul lor.

Și Parcul Natural Văcărești?

Acesta este proiectul care aduce întreaga comunitate urbană la aceeași masă a educației, promovării și conservării durabile și îi deschide ușa către natură și biodiversitate. Natura e peste tot dacă o căutăm și avem timp să o observăm și să o înțelegem, să o

urim și câtă capacitate de refacere și reziliență are. Văcăreștiul a reușit să coaguleze oameni, energii și o mișcare fantastică de conservare a naturii și biodiversității urbane. Fără sprijinul publicului larg, al oamenilor obișnuiți și al mass-media, acest parc natural nu ar exista. E un loc special, unde sălbăticia a reușit să prospere și e fantastic să ai peste jumătate din speciile de păsări ale celei mai mari rezervații a Europei (Delta Dunării) la două stații de metrou de centrul celei mai poluate capitale a Europei, în mijlocul a peste 10% din locuitorii României! Iar acum pornind de la acest proiect vorbim deja de o coaliție pentru natură urbană, care susține și dezvoltă o rețea națională de arii naturale urbane și care are deja 18 propuneri de noi arii naturale în 10 mari orașe ale țării. Și faptul că acesta

e rezultatul solicitării unor oameni și organizații din aceste orașe de a-i ajuta să replicăm ce-am făcut în Văcărești și în orașele lor, e minunat. Asta arată că nevoia de conservare a naturii e una reală în aceste mari orașe, că oamenii vor să se implice în conservare și că natura are multe șanse peste tot. Iar dacă reușim ca în aceste arii naturale urbane să creăm ambasade ale biodiversității și ariilor naturale protejate, să promovăm patrimoniul natural, să-i educăm pe oameni, să-i apropiem de natură și să-i facem mai responsabili față de ea, cercul se închide armonios pentru natură, care-l include și pe om.

Și iată cum trebuie acum să îți las un spațiu generos și pentru satisfacții, dar și pentru oamenii care te-au însoțit în aceste călătorii...

Satisfacțiile vin de la oameni. Cel mai mare noroc al vieții mele este să întâlnesc și să mă înconjur de mulți oameni minunați. Mă bucur că am reușit să-i adun și să-i motivez să facem aceste proiecte, care ne-au dus la aceste realizări. Când lucrezi cu voluntari tu ești la dispoziția lor, nu ei la dispoziția ta, așa că e cu atât mai remarcabil ceea ce acești oameni au reușit. Cu atât mai mult cu cât proiectele au fost făcute în timpul lor liber, cu resursele și cu energia puse generos la dispoziția misiunii comune. Asociația Kogayon abia acum o lună, după 20 de ani de activitate, a angajat primul om. Astfel că toate realizările acesteia, și nu-s deloc puține și mărunte, sunt rodul muncii acestor voluntari minunați. Fiecare - și dacă e să-i număr sunt peste 300 - s-a implicat când a putut, cum a putut și cu ce a știut în proiectele și activitățile comune. Așa s-a înființat parcul național, așa s-au construit refugii și marcat sute de km de trasee montane, așa am contribuit la educația a peste 5.000 copii în programul Ranger Junior, așa am salvat păduri virgine, așa am dat de pământ cu legi strâmbe împotriva naturii, așa am contribuit la promovarea și dezvoltarea unui colț

de țară. Tot așa a pornit și s-a desfășurat multă vreme și proiectul Parcului Natural Văcărești, de la o mână de voluntari care și-au pus în minte să salveze, să protejeze și să redea oamenilor primul parc natural urban al țării. Deci oamenii sunt totul, indiferent că vorbim de organizații nonguvernamentale sau de instituții ale statului. Fără oameni de calitate, acestea rămân doar niște firme puse la intrarea unor clădiri.



Și tot despre oameni este și următoarea întrebare, de această dată oamenii locurilor unde implementați aceste proiecte. Foarte multe inițiative, cel puțin la început, până ca localnicii să simtă și beneficiile, se lovesc de tot felul de rețineri și împotriviri. Și comentarii de genul: ne mor copiii de foame și ei umblă după cai verzi pe pereți, consumă bani să salveze ... nu știu... lebăda cucuiată și ursul carpatin... Cum a fost în proiectele tale? Cât de greu a fost să le stârnești interesul, spiritul civic?

În proiectele de conservare nu e deloc ușor cu comunitățile, din mai multe motive, două fiind esențiale. În primul rând, vorbim de niște beneficii indirecte, împărțite între toți oamenii. Așa cum puținora le pasă de salvarea unor fluturi sau șopârle de prin Amazonia sau Africa, tot așa e și cu conservarea speciilor de la noi, ba chiar mai greu, fiindcă nici nu-s exotice, iar unora le aduc

„Dacă toți cei care merg în natură și văd o exploatare forestieră se documentează un pic despre ea și sesizează sau cere lămuriri autorităților când li se pare că ceva e în neregulă, lucrurile ar sta mai bine în pădure.”



și neajunsuri sau le iscă poftă. E vorba de prioritizare, de piramida nevoilor. Dacă rămânem fără urși și păduri virgine, pare că asta nu ne afectează pe noi direct, putem trăi și fără ele. Nu e ca poluarea aerului și apei care te lovește direct, atunci când te ustură pe gât sau nu mai ai apă bună de băut. Apoi e vorba de prioritățile oamenilor din aceste comunități. E greu să vorbești despre conservare oamenilor care au grija zilei de mâine, care trăiesc de azi pe mâine, unii în sărăcie, fără oportunități și perspective. Iar paradoxul patrimoniului natural este că zonele cu bogății naturale în general sunt sărace socio-economic.

La noi în România se mai adaugă un al 3-lea motiv foarte important, anume neîncrederea oamenilor în proiecte, organizații, instituții, autorități. Oamenii s-au săturat de promisiuni repetate și neîndeplinite și vor fapte, nu vorbe. Iar asta face foarte greu lucrul împreună, trasul la aceeași căruță și chiar statul împreună la masă și ascultatul reciproc.

Și atunci, cum reușești?

Cred că cel mai bine funcționează la noi puterea exemplului. Încet-încet, prin ceea ce faci, prin consecvență și rezultate, convingi om cu om, unul câte unul, până când ei ajung să devină aliați, parteneri și ambasadori ai ideii, ai proiectului, ai organizației, ai misiunii. Și așa se creează masa critică de la care schimbarea nu mai poate fi oprită, ci doar trebuie să ai grijă cum gestionezi cât mai eficient efectele, pentru impact sistemic cât mai mare. La mine a mai contat cred și faptul că sunt parte din comunitatea locală căreia mă adresez, că oamenii m-au perceput de-al lor, că mulți au înțeles că ceea ce fac este până la urmă pentru comunitate. Dar cum e vorba că nimeni nu e profet în țara sa, cele mai multe și vocale guri împotriva, tot la mine-n sat sunt. Din fire sunt răbdător și-mi place să fac treaba

temeinic și-s convins că rezultatele muncii bine făcute nu pot duce decât la rezultate și mai bune, la și mai mulți susținători, parteneri și aliați.



Foto: George Garbacea

De-a lungul anilor, din zona societății civile, deseori au tot venit spre administrație idei, proiecte, oameni care și-au oferit necondiționat ajutorul. Puține au fost acceptate și mai puține implementate, multe pierzându-se în muntele de nepăsare, hățișul legislativ, lipsa de respect. Cum apreciezi colaborările tale cu autoritățile?

La noi asta e cea mai mare problemă. Nu știm să lucrăm împreună, nu știm să ne unim forțele pentru un scop comun. Sau o facem foarte greu. Eu și organizațiile din care fac parte mereu ne-am dorit să lucrăm împreună cu autoritățile, nicidecum împotriva lor. Însă mulți dintre cei din administrație nu percep ONG ca pe un partener, cel puțin nu ca unul egal, ci, mai degrabă, suntem priviți ca oponenți, ca cei care n-au altă treabă decât să stea cu ochii pe ei și să-i critice când greșesc. M-a

amuzat mereu remarca unora dintre ei că nu noi am înființat parcurile, ci Guvernul a făcut-o, el fiind singurul cu drept de a aproba Hotărârile de Guvern. Desigur, așa e, dar fără munca noastră nu ar fi avut ce semna în aceste cazuri. De la asta pornește parteneriatul în percepția diversă a oamenilor: de la voi propuneți, noi aprobăm. Mai departe se poate orice, în funcție de ce văd și cum văd colaborarea cei doi parteneri. Iar când numărul partenerilor crește, treaba se complică.

Stă în puterea noastră, a cetățenilor, să îi determinăm pe cei cu drept de decizie că e datoria lor să acorde atenția cuvenită (și fondurile necesare) conservării și protejării moștenirii naturale și că mediul nu este o resursă ce poate face obiectul unor afaceri personale sau de grup?

Desigur! Nu trebuie să așteptăm de la autorități să facă ce ne dorim sau să știe ce ne dorim noi. Trebuie în primul rând să ne facem auziți, să ajungă la ei propunerile, soluțiile, nemulțumirile. Cei din politică și administrație în primul rând trebuie să ne audă, să știe de noi. Degeaba ne văicărim, dacă nu luăm și atitudine. Sunt convins că dacă fiecare om ar pune mâna și ar scrie autorităților și politicianilor de fiecare dată când întâlnesc o problemă, lucrurile s-ar schimba radical în bine. Dacă, de exemplu, toți cei care merg în natură și văd o exploatare forestieră se documentează un pic despre ea și sesizează sau cere lămuriri autorităților când li se pare că ceva e în neregulă, lucrurile ar sta mai bine în pădure. În primul rând, autoritățile ar fi forțate să verifice, apoi cei pe care-i verifică ar ști cu toții că-s pândiți de avertizori de integritate, apoi oamenii ar deveni mai informați, ar cunoaște mai multe despre pădure. Câștigăm toți dar câștigă și pădurea. Cheia stă în informare, în atitudine și în implicare.

CIO COUNCIL CYBERSECURITY FORUM

The spectrum of threats on its highest speed

Hybrid Event, 11th of May 2023

Nord Events Center by Globalworth

Powered by:



Details and registration at www.cioconference.ro

SUPPORTING PARTNERS:

DELL Technologies

intel. Innovation
Built-In

Google Cloud

aws

NETWORKING
PARTNER: **GERMAN**
TRUST IN
GERMAN
SOVEREIGNTY

PARTNERS:

paloalto
NETWORKS

Fidelis
Cybersecurity

PROVISION
PROTECT YOUR BUSINESS

GROUND LABS

OMV Petrom
Energia pentru o viață mai bună.

Programele Wellbeing, o metodă puternică de incentivare a angajaților în 2023

de MIRABELA ANGHEL



**ALECSANDRA
IONIȚĂ,**
specialist programe
wellbeing și fondator
Wellbeing.ro by
SmartExperience

Sunt peste 10 ani de când vorbim despre wellbeing în mediul organizațional, acea „stare de bine” pe care companiile doresc să o cultive în rândul angajaților. Am stat de vorbă cu **Aleksandra Ioniță, specialist programe wellbeing și fondator Wellbeing.ro by SmartExperience**, despre cât de benefice sunt pentru companii astfel de programe.

„În general, cinci piloni sunt considerați a fi esențiali pentru a crea și menține această stare generală de bine: bună starea fizică, emoțională, cognitivă, spirituală, respectiv socială”, spune Aleksandra Ioniță.

Pentru bună starea fizică, ea a dezvoltat programe care vizează sănătatea corpului și creșterea nivelului de energie - ateliere practice ce acoperă subiecte precum nutriția, exercițiile fizice, odihna.

Pentru bună starea emoțională, a implementat programe care au în centru gestionarea emoțiilor și a stresului la locul de muncă și acasă, dezvoltarea unui sentiment general de fericire și satisfacție cu viața, echilibrul viață personală-viață profesională. Ateliere precum mindfulness, combaterea sindromului Burnout, gestionarea situațiilor dificile, comunicare interpersonală, growth mindset sau habits hacking.

Compania ei a adresat, de asemenea, bună starea cognitivă: învățarea, dezvoltarea personală și intelectuală, stimularea mentală. Atelierele din această categorie acoperă o gamă largă de soft skills, personal branding, actorie și improvizație.

Pilonul care vizează bună starea spirituală include ateliere de yoga, sound healing, respirație corectă, terapie prin artă.

Experta în programe wellbeing spune că bună starea socială este una dintre cele mai vaste și ofertante arii pe care le acoperă. „Aici includem majoritatea atelierelor de CSR, prin care oamenii se conectează la comunitate, atelierelor din zona de hobby și dezvoltare a pasiunilor, precum și cele de parenting sau lifestyle”, explică fondatoarea Wellbeing.ro.

Programele de wellbeing ajută la crearea unui mediu de lucru mai fericit

Am vrut să aflăm cum ajută acest tip de programe companiile în care sunt implementate și dacă ele reprezintă metode de incentivare a angajaților în anul 2023. „Categoric, programele de wellbeing sunt o metodă puternică de incentivare a angajaților și vor fi cu siguranță importante în viitorul pieței forței de muncă. Participanții la programele noastre au confirmat faptul că acestea ajută la crearea unui mediu de lucru mai sănătos și mai fericit, de care beneficiază nu doar angajații, ci compania în ansamblu”, spune Aleksandra Ioniță.

Topul beneficiilor

Dacă ar fi să realizeze un top al beneficiilor dovedite în urma programelor pe care le-a implementat, pe primele locuri s-ar situa creșterea productivității, reducerea absentismului și crearea unui mediu de lucru mai plăcut, care contribuie la creșterea satisfacției și loialității angajaților. De asemenea, subliniază Aleksandra Ioniță, foarte important, aceste programe contribuie la consolidarea brand-ului de angajator.

De ce companiile aleg Wellbeing.ro?

Wellbeing.ro este o companie pionieră pe piața românească de Corporate Wellbeing. „Organizăm astfel de programe din 2012, avem o vastă experiență în colaborarea cu majoritatea companiilor cunoscute din România și am creat o multitudine de programe personalizate, bazate pe nevoile specifice ale fiecărui client. Suntem singurul one-stop-shop din România în domeniul corporate wellbeing, oferind consultanță, implementare și analiză a programelor, și deținem cel mai variat portofoliu de ateliere și programe. Vă invităm să aflați mai multe pe www.wellbeing.ro”, conchide Aleksandra Ioniță.



EDUCAȚIA FAST FORWARD

De la Alpha la Z

Deși are un rol crucial în formarea și dezvoltarea noilor generații, școala românească se adaptează greu noilor tendințe și cerințe, rămasă parcă tributară șabloanelor educaționale ale mileniului trecut. Elevii, însă, nu mai pot aștepta! Generația Z deja nu mai are timp, Generația ALPHA nu mai are răbdare.

DE LA ALPHA LA Z ESTE:

- o voce clară a celor care vor și pot să rupă lanțul slăbiciunilor
- un veritabil hub de bune practici și leadership pentru EDUCAȚIE

Rubrică recomandată de



ALPHA BANK

Generația Alpha.

Născuți sub zodia inteligenței și bunăstării

de CATI LUPAȘCU

- ☑ Peste 2,5 milioane se nasc la nivel global în fiecare săptămână
- ☑ Când se vor naște cu toții (2025), vor număra aproape 2 miliarde - cea mai mare generație din istoria lumii
- ☑ Mark McCrindle sociolog, cercetător, autor de bestseller, speaker TEDx și Director al McCrindle Research a numit-o Generația Alpha
- ☑ Generația Alpha este cea mai dotată generație din punct de vedere material, cea mai inteligentă din punct de vedere tehnologic și se va bucura de o durată de viață mai lungă decât orice generație anterioară

În aceste vremuri tulburi, marcate de crize și incertitudini, de decizii sociale fără precedent, de revoluție tehnologică și digitalizare accelerată, o nouă generație de copii își face tot mai clar simțită prezența. Cu abilități, comportamente, cerințe, trăsături și nevoi complet diferite față de cele ale copiilor din generațiile trecute, copiii noii generații impun tot mai pregnant în societate o serie de schimbări, pentru care nu întotdeauna noi, adulții, suntem suficient pregătiți. Sunt copiii născuți începând cu 2010 și formează **Generația Alpha**.

Cât de provocator este să crești și să educi o generație pentru care accesul la ecrane este la fel de facil ca accesul la biberon? Clarificăm aspecte importante, evidențiem caracteristici și, cu ajutorul invitaților noștri, învățător **Natalia Rotaru** și psiholog **Lenke Iuhos**, oferim sfaturi.

Vă invităm, așadar, să pornim în cea mai fascinantă călătorie a începutului de mileniu, călătoria „*De la Alpha la Z*”, cel mai nou proiect educațional marca Revista CARIERE. Un drum inițiativ spre incredibilă și încă insuficient cunoscută lume a copiilor noștri, în care partener ne va fi ALPHA BANK.

Cei trei „I”: inteligenți, independenți, implicați

Licențiată în Sociopsihopedagogie și Pedagogie, **Natalia Rotaru** este profesor pentru învățământ primar, membru în Corpul Național de Experți în management educațional, co-autor al mai multor culegeri și materiale auxiliare pentru clasele I-IV.

Pe parcursul celor 21 de ani de învățământ, explică din start Natalia, a avut ocazia să constate că există diferențe vizibile la fiecare început de ciclu școlar. Atât în ceea ce privește bagajul pe care îl dețin cei mici în primul an de studiu, atitudinea față de muncă, de sine și de ceilalți, dar și legat de interesele pe care le manifestă față de diverse domenii de activitate: „Analizând profilul elevului reprezentant al generației **Alpha**, am identificat o serie de trăsături fundamentale ce joacă rolul de șablon și care vor influența, cu

siguranță, atât pozitiv, cât și negativ, evoluția personală a viitorului cetățean și, implicit, a societății, în ansamblu. Sunt multe aspecte care trebuie luate în considerare atunci când lucrăm cu astfel de elevi: inteligența nativă peste medie, capacitatea de a filtra informația necesară dintr-o paletă de surse ce le sunt puse la dispoziție în mediul digital și cel concret, independența - doresc să își construiască singuri calea de acțiune, implicarea totală în realizarea sarcinilor, dacă activitatea corespunde intereselor proprii sau dacă sunt motivați suficient, dorința de afirmare”. Bineînțeles, subliniază ea, acestora li se adaugă și aspecte asupra cărora adulții ar trebui să acționeze reglator: lipsa asumării responsabilităților sociale, o bună părere în ceea ce privește propria persoană, autosuficiența, tendința de nerespectare a regulilor, iritabilitatea crescută și fragilitate emoțională.

Generația Alpha a început să se nască în 2010, anul în care a fost lansat iPad-ul, a fost creat Instagram și App a fost cuvântul anului - și astfel, încă din primii ani, ei au fost screenager, adică o generație dependentă de ecrane și lumea virtuală



NATALIA ROTARU,
profesor pentru învățământ primar,
membru în Corpul Național de
Experti în management educațional,
co-autor al mai multor culegeri și
materiale auxiliare pentru clasele I-IV

Învățarea prin joc

Înainte de a merge mai departe, trebuie să vă spun că Mark McCrindle nu doar a numit această generație **Alpha**. Mark a făcut o serie de cercetări și interviuri (el și Ashley Fell au vorbit cu mii de copii, părinți, profesori, lideri de afaceri, marketeri și profesioniști din domeniul sănătății) cu scopul de a afla cum vor reuși acești copii să modeleze viitorul. Al lor dar și al nostru, în condițiile în care, și-a justificat el demersul, **Generația Alpha** a început să se nască în 2010, anul în care a fost lansat iPad-ul, a fost creat Instagram și App a fost cuvântul anului - și astfel, încă din primii ani, ei au fost screenager, adică o generație dependentă de ecrane și lumea virtuală.

Rezultatele acestor cercetări au fost cuprinse într-o carte pe care McCrindle și Fell au scris-o pentru a veni în sprijinul părinților și profesorilor generației **Alpha**. Iar un subiect care ocupă un spațiu generos se referă la modul diferit în care învață și asimilează informația

acești copii.

Ce se întâmplă în școala românească, un sistem ce se încăpățânează să rămână tributar mileniului trecut?

„Întrucât trăsăturile individuale și nevoile lor sunt diferite față de cele ale copiilor din generațiile trecute, modul de abordare a actului educațional trebuie să fie diferit, fapt ce conduce către o actualizare a strategiilor de învățare utilizate în demersul didactic pe care fiecare educator și-l construiește. Prin raportare la categoria standard **Alpha**, consider că este absolut necesară utilizarea cu preponderență a metodelor de lucru activ-participative, în care să se pună accentul pe complementaritatea învățare-joc”, recomandă Natalia Rotaru. Astfel, spune ea, se pot valorifica situații de învățare cu caracter ludic, saturate de conținuturi de studiu academic. Este vorba, practic, despre a îmbina armonios metodele de lucru tradiționale cu cele moderne, dar și material didactic-suport concret cu material digital de înaltă calitate: „Beneficiile majore ale diversificării gamei de resurse educaționale prin valorificarea spațiilor de învățare electronică cu caracter ludic (jocuri video, bloguri educaționale) sunt legate de faptul că utilizarea directă a acestora de către elevi le oferă șansa de a-și dezvolta abilitățile specifice învățării în secolul 21: abilitățile de viață funcțională (flexibilitate, adaptabilitate, inițiativă, respect față de muncă și față de ceilalți), abilitățile de învățare și inovare (creativitate, originalitate, gândire critică, comunicare și colaborare) și abilitățile de utilizare a tehnologiei, produselor media și de informare”.

Alpha, generația fără răbdare

Copiii generației **Alpha** se plictisesc foarte ușor, e o adevărată provocare să le susciți interesul și să le captezi atenția. „E adevărat, lipsa răbdării este o caracteristică a acestor copii, aspect generat de activitatea digitală în exces pe care aceștia o desfășoară încă de la vârste fragede. Viteza de procesare a anumitor informații produce un deficit semnificativ de atenție, de concentrare

asupra sarcinilor și de răbdare. Sub atracția varietății informaționale, a vitezei de rulare a imaginilor pe ecrane, care necesită o viteză de reacție sporită, și, implicit, o gândire mai rapidă, copiii pierd informații esențiale, nu au răbdare să asculte, se așteaptă la rezultate la fel de rapide, ca și când ar da un simplu click. Cu toții suntem conștienți că interacțiunea digitală i-a obișnuit pe cei mici să funcționeze în acest mod, însă noi, educatori și părinți, trebuie să găsim alternative pentru a stabili un echilibru în ceea ce privește dezvoltarea cognitivă și emoțională a celor mici, dar și pentru dezvoltarea unui stil de lucru sănătos”, recomandă Natalia Rotaru.

Învățător cu experiență, ea recunoaște că multitudinea de informații la care copiii au acces, dar și varietatea design-urilor de prezentare a acestora o obligă să recurgă la originalitate pentru a-i putea surprinde, dar și pentru a le suscita și menține interesul. Bineînțeles că o abordare „altfel” a activităților didactice necesită o pregătire temeinică, un consum energetic suplimentar, însă rezultatele sunt întotdeauna cele așteptate.

Există o nevoie acută de redimensionare a sistemului de învățământ

În acest context, schimbările din școala românească trebuie să se producă atât la nivel de macrosistem, cât și la nivel de microsistem, consideră invitata mea: „Autoritățile competente cu rol decizional în ceea ce privește educația și viitorul acesteia în România trebuie să vină în ajutorul dascălilor pentru a le oferi pârgii de a produce schimbări. Mă refer, bineînțeles, la cadrul legislativ, la regândirea infrastructurii și a suportului logistic, dar și la formarea inițială și continuă a cadrelor didactice. În acest context, pot spune că, la modul general, există o nevoie acută de o redimensionare a sistemului de învățământ actual pentru a putea spune că suntem pregătiți să facem față noilor provocări lansate de noile generații de copii”.

În plus, mai spune ea, pentru a oferi o educație de calitate, este nevoie și de

o remodelare a atitudinii pedagogice. Aceasta trebuie regândită ca o adaptare a stilului de comunicare didactică la profilul cognitiv și emoțional al elevului, ținând seama deopotrivă și de datele obiective ale proceselor de receptare și reținere a informației.

De la bogăție la risc

Experiența școlii online i-a format să descopere strategii de învățare prin care să ajungă cât mai repede și mai eficient la un rezultat academic bun, confirmă și cea de a doua invitată în călătoria noastră, **Lenke Iuhos**, psiholog școlar și consilier educațional, fondatoarea suportului de training personal și profesional numit LI Academy. Din punctul ei de vedere, copiii generației **Alpha** simt nevoia să fie conectați continuu la tehnologie, la mișcarea informațiilor din jur. Chiar dacă învață sau sunt la cursuri, ei simt nevoia de a se relaxa în timp ce sunt în acțiune: „Mulți optează să învețe ascultând muzică. Fabulos, chiar obțin rezultate bune la învățătură! Riscul acestei dorințe de conectare este însă preponderent, ea putând fi cauza multor situații accidentale, a unor decizii rapide, care pot forma seturi comportamentale lacunare”.

De cealaltă parte, însă, atrage atenția Lenke, copiii **Alpha** sunt independenți și vor fi mai pregătiți decât oricare altă generație să facă față provocărilor. Ca tineri adulți, vor avea informații și mecanisme comportamentale funcționale de a încuraja viața, chiar săptămâna verde introdusă în acest an școlar hrănește viziunea de a îngriji componentele vieții.

Mai mult, explică ea, dispozitivele inteligente pentru ei nu sunt mijloace de a se descurca în viață, ei au integrat bogăția tehnologiei în viața lor. Și apariția altor tehnologii, mai sofisticate, mai fine pentru ei este o normalitate, creierul și-a format această adaptare la nou cu multă ușurință.

„Stilul de viață mai pasiv al **Generației Alpha** are o caracteristică specifică de confort, însă cu o solicitare continuă de reacții la nou. Prin urmare, utilizarea gadgeturilor pentru realizarea multor



LENKE IUHOS,
psiholog școlar și consilier
educațional, fondatoarea
suportului de training personal și
profesional numit LI Academy

acțiuni va avea urmări în nevoia de control, incapacitatea de a rămâne în sarcină de lucru, dorința de a primi rezolvări în scurt timp”

Dădaca tehnologică

Surprinzător este, avertizează Lenke, că sunt copiii mai mici de 2 ani absorbiți deja de lumea mișcătoare, mediul colorat, cu sunet fascinant, care parcă dă viață tabletei. Iar aceasta poate deveni o hrană continuă, permanent solicitată de copil, dacă părinții aleg să-i lase cu tehnologia în mână. Crește astfel dopamina, care spune: îmi place, de ce să nu o cer? Iar așa, în timp, adultul crescut în bogăția stimulilor de acest gen va fi deranjat de multe tipuri de adicții: „Observația mea empirică subliniază concluzia că timpul petrecut în lumea creată de tehnologie în prima parte a copilăriei este un timp care nu se mai poate recupera. Primii doi ani de viață sunt un spectacol în explozia dezvoltării copilului mic, ar fi util ca părinții să caute modalități de a se conecta în orice moment dificil cu copilul mic din generația **Alpha**. Cât se poate, să nu optăm pentru calmarea plânselor sau captarea atenției conectându-l la

dădaca tehnologică”. Pentru că, spune Lenke, normal este să dăm omului mic ce-i al lui, adică posibilitatea de a crește firesc, specific ritmului propriu, trecând prin etape de dezvoltare complexe: fizic, psihic, emoțional, care sunt comune la fiecare copil.

Altfel, trage un semnal de alarmă psihologul, există riscuri. Și sunt studii care subliniază efectul negativ al jocului pe tabletă ori telefon la vârste mici, conform cărora expunerea timpurie afectează analizatorii senzoriali vizuali și auditivi, care se recuperează foarte greu, chiar deloc: „Deteriorarea analizatorilor pot afecta scrisul, cititul, reducerea hobby-urilor, interesului față de mișcare. Viteza acțiunilor din ecran dezvoltă distribuția atenției, motricitatea fină, prin folosirea degetelor cu mișcări precise. Monitorizarea folosirii tehnologiei reduce probabilitatea de a dezvolta deficite cognitive, greu de tratat”.

Viitorii tineri și adulți Alpha

Tinerii Alpha vor fi angajații care petrec cel mai puțin timp vorbind personal cu colegii lor, susține Lenke Iuhos. Va fi o provocare, așadar, să se lucreze cu o generație ai cărei membri sunt destul de singuri, chiar dacă au o conexiune socială extinsă.

Însă, **adulții Alpha** vor forma clar **Generația Antreprenorilor**. Pentru că, explică Lenke, acești copii sunt foarte interesați de ideea de a coordona, de a începe mici afaceri pe plan mental chiar înainte de vârsta de 10 ani.

„Iubesc rapiditatea și etapele complexe prin care sunt provocați să ia decizii. Au dorința de a fi respectați, se luptă pentru propriul succes, fiind deschiși și la altruism. Ei sunt cei care au o capacitate fabuloasă în a învăța noutăți și vor ști cum să trăiască folosindu-și resursele informaționale. Pot fi dezvoltatori mai de succes decât generația premergătoare, deoarece au avut ocazia să-și asume riscuri și să-și construiască o rețea de relații, chiar prin educație, prin aspirațiile lor de a ști multe. Vor găsi cu ușurință căi de a se strecura în oportunități”, a încheiat Lenke Iuhos.



credem în
evoluție



ALPHA BANK

Repetiție pentru o lume mai bună

de ROXANA MOCANU

O revoluție a incentivării și motivării angajaților. Venirea pandemiei, urmată de criza costurilor cu traiul zilnic, a grăbit adoptarea unor intervenții de tip protecție socială, cum s-a întâmplat în mai multe țări europene. Pare că venitul universal garantat (*BUI*, basic income) prinde teren și de el trebuie să ținem seama dacă vrem să facem „o repetiție pentru o lume mai bună” a muncii. Criticii modelului *BUI* se tem de costurile anuale guvernamentale, care vor dubla bugetele de pensii în plată și de consecințele asupra motivației oamenilor de a mai munci. Promotorii modelului pretind că schema „corect aplicată” ar putea eradică sărăcia peste noapte, descuraja plățile inechitabile social pentru joburi marginale și chiar exploatarea oamenilor. Forța de muncă deja amenințată de automatizare (am avut recent în atenția publică situația casierilor cărora le-au luat locul casele automate) ar fi mai protejată de o plasă de siguranță financiară și ar avea ocazia să se recalifice.

În căutarea timpului pierdut. Timpul petrecut la lucru nu e întotdeauna direct proporțional cu productivitatea muncii, așa cum ajunge ea să fie reflectată de produsul intern brut al fiecărei țări. Contează, bineînțeles câte ore lucrezi (efortul), dar și ce pui în orele acelea (randamentul). Media europeană de muncă este de 40,5 ore pe săptămână. Cu milioane de zile de muncă pierdute în anii 2021/22 pe fondul creșterii anxietății și a depresiei (conform WHO), nici nu ne miră creșterea popularității săptămânii de lucru de patru zile (4DW).

Săptămâna de lucru de patru zile. La începutul anului 2022, după o campanie de popularizare de patru zile, 61 de companii din Marea Britanie s-au înrolat pentru șase luni în programul-pilot 4DW.



ROXANA MOCANU,
Chief Game-Changer
Officer, Noosfera

Ele însumează 2900 angajați care au fost plătiți cu salariul întreg, în condițiile reducerii normei de lucru între 4-8 ore pe săptămână, din varii sectoare: marketing/advertising, servicii profesionale, ONG, servicii administrative, IT, Telecom, servicii educaționale, financiar-bancar, servicii de asistență socială și medicală, artă și petrecerea timpului liber, *manufacturing*, inginerie, construcții. S-au colectat date de *business analytics* (cifra de afaceri, costuri operaționale) și de *people analytics* (absenteism, plecări voluntare, noi angajări și analiza performanțelor), corelate cu date culese de la angajați (evoluția experienței de lucru, well-being, viața de familie și personală). Veniturile din cifra de afaceri au crescut cu până la 34%, costurile operaționale s-au menținut, plecările voluntare au scăzut cu 57%, contracarând efectele fenomenului *Great Resignation*. S-a

înregistrat un declin al absenteismului (cu 57%), al numărului de zile de îmbolnăviri și de învoiri personale. Cele mai frumoase rezultate ale experimentului 4DW s-au consemnat în zona stării de bine a angajaților: stresul a scăzut de la 3,07 la 2,74. Burnoutul a scăzut în medie de la 2,8 la 2,34. Crește satisfacția muncii, de la 7,12 la 7,69, măsurată pe o scală de la 0 la 10, dar și cu 48% dintre angajați mai satisfăcuți de munca lor, comparativ cu data începerii experimentului.

Repetiție pentru o lume mai bună.

Și angajatorii din România pun în centrul preocupărilor lor starea de bine a angajaților, susținută de beneficii diverse: tichete de masă, decontul transportului, prime de asigurare voluntară de sănătate, abonamente medicale, timp flexibil de muncă, lucru de la distanță, abonamente sportive. Retenția și fidelizarea sunt susținute de asigurări de viață sau profesionale, contribuții suplimentare la fondurile de pensii facultative. Factorii de influență la realizarea strategiei de beneficii sunt realitatea fiscală și tendințele de pe piața globală de talent.

Rubrica Homo Sapiens Sapiens este un exercițiu de reflecție și de reazăzare a celui care știe că știe, către cel care știe că nu știe, apoi folosește ceea ce a descoperit. Lecția post-pandemică cea mai importantă pentru oameni a fost că își pot lua timpul înapoi, că le aparține și... că pot lupta prin varii mijloace întru restabilirea unui nou echilibru: Life-Work-Balance și clădirea unei noi atitudini față de muncă. Organizațiile au înțeles să își reprioritizeze intervențiile în relația cu angajații, îi invită la masa discuțiilor strategice ca parteneri egali pentru a redefini împreună un nou cadru al relațiilor de muncă și a descoperi noi sensuri pentru performanță, progres, succes, engagement.

GUST

PENTRU SĂNĂTATE

Carrefour 



Ora de
obiceiuri sănătoase
și mese delicioase.



InspirAction
INSPIRATION FOR EDUCATION

ALINA GAMAUF

„Vom reuși să punem o cărămidă solidă la educarea tinerilor”

de MIRABELA ANGHEL

Țara noastră se confruntă cu o rată ridicată de supraponderalitate și cu lipsa unei rutine sănătoase, din care să facă parte și activitățile sportive. Conform unor statistici recente **34,6%** din populație este afectată de suprapondere (OMS, 2022), doar **8%** dintre români mănâncă sănătos și numai **11%** fac sport, conform (INS, 2021).

De aceea, pentru formarea unei generații mai sănătoase și mai echilibrate, **Carrefour România** și **Asociația InspirAction** și-au propus să contribuie la educarea viitorilor adulți, în vederea adoptării unui stil de viață sănătos, printr-un proiect cu structură și conținut unice, „**Gust pentru Sănătate. Ora de obiceiuri sănătoase și mese delicioase**”. **Alina Gamauf, Membru în Comitetul Executiv, Carrefour România** ne-a explicat mai multe despre acest proiect, dar și despre ce înseamnă un stil de viață sănătos și ce se poate face pentru a scădea rata de supraponderalitate din țara noastră.

7 școli din 5 orașe au fost selectate în această ediție

Proiectul „**Gust pentru Sănătate. Ora de obiceiuri sănătoase și mese delicioase**” a fost demarat efectiv în școli din luna octombrie 2022. 7 școli din 5 orașe din țară au fost selectate în această ediție: **Alba-Iulia** (Liceul cu Program Sportiv Alba-Iulia), **București** (Școala Gimnazială George Bacovia), **Botoșani** (Școala Gimnazială Elena Rareș), **Craiova** (Școala Gimnazială Sf. Dumitru) și **Focșani** (Școala Gimnazială Nicolae Iorga, Școala Gimnazială Alexandru Vlahuță și Școala Gimnazială Oana Diana Renea). Programul educațional este susținut de către **Inspectoratele Școlare Județene Alba-Iulia, Botoșani, București, Dolj și Vrancea**.

Cum au fost alese școlile participante

Școlile participante au fost alese în urma unui proces de selecție inițiat în luna septembrie 2022, pe baza unor criterii de selecție cantitative, precum numărul de copii înscriși, important pentru maximizarea rezultatelor programului, așezarea geografică sau existența unui spațiu potrivit pentru organizarea de activități practice de grădinarit dar și pe baza unor criterii de selecție calitative, cum sunt motivația cadrelor didactice și dorința acestora de implicare activă sau motivația elevilor și dorința argumentată a acestora de a face parte din proiect. **32 de școli** au transmis aplicații pentru înscrierea în proiect și **640 de elevi** au participat la chestionarele de motivație.

Lipsește educația alimentară

„Consider că lipsa educației alimentare este factorul principal pentru problema supraponderalității, iar pentru a crește o generație de adulți responsabili este nevoie să începem încă din adolescență cu învățarea principiilor alimentare de bază, evitarea risipei alimentare și introducerea sportului în activitățile cotidiene”, este de părere Alina Gamauf.

Ea mai spune că un stil de viață sănătos presupune, în primul rând conștientizarea legăturii și apoi construirea echilibrului dintre trup, minte, suflet și natură. „Școlile pe care le-am întâlnit în procesul de selecție ne-au impresionat prin dorința foarte mare de a fi parte din acest proiect. Așa se face că în cea mai mare parte cheia de selecție a fost la elevi, care s-au arătat foarte dornici să fie parte din proiectul **Gust pentru Sănătate. Ora de obiceiuri sănătoase și mese delicioase**”, explică Alina Gamauf.

Etapele proiectului

În prima sa etapă, proiectul pune bazele teoretice ale alimentației sănătoase, deoarece este important ca fiecare participant să înțeleagă, încă de la început, principii alimentare de bază, cum pot fi diversificate alimentele consumate, ce să consume în funcție de activitățile pe care le desfășoară, legătura dintre alimentație și emoții, rolul somnului și al sportului în viața de zi cu zi. Ulterior, în cea de-a doua etapă a proiectului, participanții se bucură și de o componentă practică, care constă în sesiuni de mindfulness, aerobic și sădirea unei grădini.

„Suntem convinși că vom reuși, cu dedicare, răbdare și perseverență, să punem o cărămidă solidă la educarea tinerilor, atât timp cât suntem conștienți că educarea tinerei generații este un proces de durată” este de părere Alina Gamauf.

Sesiunile primei ediții a proiectului „**Gust pentru Sănătate. Ora de obiceiuri sănătoase și mese delicioase**” se desfășoară în perioada octombrie 2022 - iunie 2023, beneficiari fiind **220 de elevi și 600 de părinți și bunici**. „Implicarea părinților este absolut necesară, pentru că aceștia îndeplinesc un rol esențial în educația alimentară a adolescenților. De aceea și aceștia vor participa la o serie de webinarii cu specialiști ce le vor prezenta diferite obiceiuri alimentare care să contribuie atât la dezvoltarea sănătoasă a copiilor, cât și a lor”, adaugă reprezentanta Carrefour.

Ce spun elevii implicați în program

Alina Gamauf consideră că atunci când se discută despre efectele proiectului și despre schimbare, reacțiile copiilor implicați în program exprimă cel mai bine rezultatele care deja încep să apară.

„Proiectul m-a ajutat să trăiesc o viață mai sănătoasă și să am încredere în mine. În trecut, nu aveam încredere în mine, dar cu fiecare sesiune am început să am mai multă încredere și să nu mai spun <nu pot!>”, ne-a împărtășit Ingrid, elevă în clasa a V-a, în Craiova.

„Mi-am dat seama că nu există <nu am timp> sau <nu pot>, ci doar <NU VREAU SĂ POT>. Proiectul m-a salvat din a deveni o persoană cu un stil de viață nesănătos.”, a spus Adelina, elevă în clasa a VI-a, în București.

„Acest proiect m-a făcut să schimb unele lucruri la mine, cum ar fi să-mi organizez mai bine timpul, să nu mai ascult și să fiu influențată de știrile negative, să-mi încep ziua cu un zâmbet pe față și să o închei cu încă unul. M-a făcut să

ALINA GAMAUF,
Membro în
Comitetul
Executiv,
Carrefour
România



mă schimb dintr-o persoană mai negativistă și supărăcioasă în una veselă și energică. Abia aștept următoarele sesiuni și abia aștept să văd ce o să se mai întâmple.”, a declarat Larisa, elevă în clasa a VI-a, în București.

Responsabilitatea socială, o parte integrantă a strategiei de business

Responsabilitatea socială este o parte integrantă a strategiei de business Carrefour, care îi ghidează pe angajați în permanență în acțiunile și modul de funcționare. „De aceea, fie că vorbim despre educație, comunitate, mediu sau tranziție alimentară, inițiativele noastre sunt calibrate pentru a avea un impact polivalent, resimțit chiar și dincolo de aceste zone”, mai spune ea.



Bun de angajat! În căutarea valorii

de CATI LUPAȘCU

Într-o perioadă în care piața muncii este guvernată de multiple frământări, relația angajat – angajator trebuie să fie una solidă, sănătoasă, bazată pe respect reciproc. Pentru că relația angajat – angajator e o stradă cu dublu sens, în care încrederea și beneficiile comune sunt farurile ce luminează intens mediul de lucru, spațiul de lucru și cultura organizațională.

Categoric, nu există o formulă magică prin care să consolidezi această relație. Dar există componente relevante, ingrediente valoroase, precum modele de

leadership și practicile de resurse umane, cu ajutorul cărora se pot crea experiențe din ce în ce mai bune la locul de muncă.

Ce anume din „bucătăria” organizațională urcă un simplu loc de muncă la rang de loc de muncă bun? La această întrebare răspundem în Cover Story-ul acestei ediții, împreună cu invitatele mele: **Lavinia Rașcă**, Board Director EXEC-EDU, Președintele Consiliului de Administrație, și **Bogdana Bursuc**, psihoterapeut senior, expert în programul de wellness corporativ la Mind Institute.

LAVINIA RAȘCĂ, DESPRE LIDERII FAR ȘI OAMENII LOR

Lider – angajat, o relație de la om la om

de CATI LUPAȘCU

Piața muncii se confruntă în prezent cu un decalaj structural în oferta de muncă. Cercetări aprofundate efectuate de instituții abilitate în analiză și sondare arată că decalajul are la bază mai multe cauze, cele mai importante fiind îmbătrânirea populației, emigrarea ori neadaptarea ofertei educaționale la piață și cerințele firmelor. În plus, vorbim de o forță de muncă activă în alte domenii decât cele pentru care s-a pregătit (aproape 30%), dar și de specialiști supracalificați în comparație cu funcțiile și rolurile deținute (15%). Multiplele crize și inflația tensionează și mai mult această piață a muncii, dominată încă de incertitudini.

Așadar, pe de o parte, vorbim de un deficit de personal, care rămâne o provocare majoră pentru mediul de business și în 2023, de o veritabilă criză a talentelor, dar, pe de alta, și de o nemulțumire a forței de muncă ce a atins dimensiunile unui fenomen. Pentru că, iată, în ciuda incertitudinilor și crizelor, oamenii par mai dispuși ca niciodată să își părăsească locul de muncă. Statisticile platformelor de recrutare făcute publice la început de 2023 au confirmat că 2022, din punct de vedere al numărului de aplicări în căutarea unui job nou, a fost un an al recordurilor.

Cu aceste cifre în față, evident, nici angajatorii nu par a fi prea mulțumiți, astfel că, cel puțin la nivel de imagine, astăzi, piața muncii pare a fi scena unui joc absurd, în care toată lumea se plânge de toată lumea, punând focus pe efecte, mai puțin pe cauze.

În realitate, însă, chiar s-a creat o prăpastie între angajați și angajatori sau e vorba doar despre un mecanism ușor gripat din cauza multiplelor solicitări și provocări cărora a trebuit să le facă față în acești ultimi ani? E un lanț al slăbiciunilor sau o evoluție firească a unei relații care își schimbă permanent raportul de forțe și are nevoie, deci, de o perioadă de grație pentru echilibrare?

De-a lungul vremii, **dr. Lavinia Rașcă** a lucrat cu peste 10.000 de manageri și antreprenori din peste 3.000 de companii, în programe EMBA/MBA, PHARE, ACDI, USAID, EU, dar și în training-uri personalizate. Formată la cele mai

prestigioase școli de business, este autoare și coautoare de cărți și articole, speaker la conferințe și emisiuni radio-TV. În prezent este Board Director EXEC-EDU și Președintele Consiliului de Administrație și susține programe de management strategic, HR, antreprenariat, leadership, first time manager și productivitate.

Cu această experiență în spate, am invitat-o pe Lavinia Rașcă la „teatru”, am rugat-o să se așeze în primele rânduri ale sălii și, dintr-un scaun confortabil de spectator, nu neapărat cu ochi critic, să facă o recenzie a reprezentației „Piața muncii”, în care rolurile principale sunt asumate de angajatul român și liderul lui,



fiecare cu talentul, nevoile, așteptările și competențele actuale.

Lavinia a acceptat invitația. S-a documentat temeinic, a scanat profund scena, a examinat jocul și cu claritate și precizie și-a expus concluziile. Le redau integral.

Lavinia Rașcă – Notă de spectator

Piața muncii anului 2022 și începutul lui 2023 a fost dominată de schimbări politice, economice, sociale, climatice. Inflația și costul vieții au crescut, iar oamenii cu calificările cerute au devenit tot mai puțin disponibili și mai scumpi.

Deficitul de angajați în România era la începutul lui 2023 de 47.710 persoane - 2.451 cu studii superioare, 8.096 cu studii liceale sau postliceale, 10.196 cu studii profesionale, 20.967 cu studii primare/gimnaziale, conform ANOFM.

Pandemia a transformat modul în care oamenii colaborează, lucrează și se raportează la viața lor. Specialiștii au identificat pe piața muncii fenomene cărora le-au dat denumiri precum: **Great Resignation** (marea demisională), **YOLO** (trăiești doar o dată), **Quiet Quitting** (executarea sarcinilor din fișa de post la minima rezistență). Acestea exprimă, în esență, dorința oamenilor de a munci cu sens, cu plăcere și să se dezvolte în echipe cu care să rezoneze și cu șefi care-i respectă și le cunosc obiectivele și nevoile. Au devenit mult mai conștienți cât e de important să se ocupe de viața lor personală, de familie și socială. Pandemia a demonstrat că munca flexibilă, pe care o doreau de mult, este posibilă. Cei mai mulți nu vor să se întoarcă în birouri cinci zile pe săptămână, unii demisionând dacă angajatorii impun acest lucru.

Inflația de două cifre, costul mare al vieții și deficitul de talente au făcut ca oamenii să caute salarii mai mari. Conform sondajului „Reîntoarcerea la muncă. Noile condiții”, realizat de EY în 2022, pe un eșantion de peste 1.500 de lideri de afaceri și peste 17.000 de angajați din 22 de țări și 26 de sectoare industriale, 42% dintre respondenții angajați au declarat că sunt necesare creșteri salariale



LAVINIA RAȘCĂ,
Board Director EXEC-EDU,
Președintele Consiliului
de Administrație

pentru a rezolva fluctuația personalului, în timp ce numai 18% dintre angajatori au fost de acord cu acest lucru. Opinii divergente există și privitor la modul de a munci: dacă 22% dintre angajatori au declarat că doresc întoarcerea totală la sediu, 80% dintre angajați vor să lucreze de la distanță cel puțin 2 zile pe săptămână.

Principala concluzie a studiului EY a fost că **a crescut substanțial numărul celor dispuși să-și schimbe locul de muncă în următoarele 12 luni, de la 7% în 2021, la 43% în 2022.**

Un alt studiu, derulat în 2022 de The Network, Boston Consulting Group și eJobs România, pe un eșantion de 90.000 de candidați și angajați din 160 de țări, evidențiază specific tendințele din România. Pe fondul creșterii economice, excedentul de locuri de muncă s-a mărit cu 40% față de 2021. De aceea, piața muncii e favorabilă celor ce caută un job potrivit. IT-iștii, specialiștii în digital, în vânzări, în industria ospitalității, transporturi, logistică, sunt cei mai căutați. Angajatorii fac eforturi pentru a atrage și a reține oamenii potriviți

în companii prin creșterea salariilor, diversificarea pachetelor de beneficii extrasalariale sau flexibilitatea orarului și locului de muncă. În acest context, 39% dintre respondenți au primit mai multe invitații la interviuri pe lună, iar 74%, câteva pe an. Conform a 70% dintre respondenți, piața muncii este favorabilă. Ei consideră că au avut stabilitate la locul de muncă în 2022 și sunt optimiști privind siguranța lui în 2023. Peste 50% declară că părăsesc procesul de selecție dacă nu au o experiență pozitivă la interviu, iar 69% că solicită un salariu mai mare sau alte beneficii, pentru că piața permite acest lucru.

Cele mai importante criterii vizate de cei ce caută un loc de muncă sunt salariul (peste 80%), mediul de lucru (aproximativ 40%), volumul de muncă (aproape 22%), dimensiunea companiei și potențialul ei de a rezista la o criză economică (peste 21%). Ei se interesează: dacă salariile sunt aliniate la piață (72%); de păreri ale unor angajați din companie (52%); de misiunea și valorile companiei (46%); de localizarea și aspectul companiei (43%); de cultura ei (22%).

Pentru a-și menține standardul de viață în 2023, 75% dintre respondenți declară că e nevoie de o creștere salarială. Totodată, 37% își doresc mai multe oportunități de avansare, iar 35% se așteaptă la mai multe beneficii extrasalariale. Aproximativ 20% vor să primească mai mult sprijin din partea angajatorului pentru asigurarea unui echilibru între viața personală și cea profesională, iar 26% își doresc mai multă apreciere din partea angajatorului. Peste 15% vor să beneficieze de un program de lucru flexibil și să aibă posibilitatea să lucreze de la distanță.

Cele mai importante beneficii extrasalariale dorite de angajați sunt mai multe zile de concediu de odihnă (37%), program flexibil (35%), posibilitatea de lucru de la distanță (35%), abonament la clinici medicale private (28%), cursuri (28%) și pensia privată facultativă (25%).

Potrivit sondajului, 59% dintre candidați preferă ca angajator o companie privată, în timp ce 32% o instituție de stat. 77% vor să lucreze cu normă întreagă, la

un angajator care să le ofere siguranța locului de muncă. Sub 10% vor să fie freelanceri, ca să poată alege pentru cine lucrează și să își poată gestiona timpul mai bine.

Tot conform sondajului, 75% dintre respondenți își doresc un salariu mai mare, 69% un loc de muncă stabil, cu un echilibru bun între viața profesională și viața privată, 41% dezvoltare profesională într-o companie bună și promovare, iar 27% vor să lucreze cu produse, subiecte și tehnologii interesante. Ei se uită în primul rând la pachetul financiar – salariu și bonus. Tot mai multe companii afișează salariul în anunțurile de angajare, 60% dintre angajatori luând în calcul să transparentizeze salariile, ca să răspundă nevoilor candidaților. Pentru că, potrivit BestJobs, 98% dintre români doresc să știe salariul postului pentru care aplică.

Echilibrul dintre viața profesională și viața privată ocupă locul al doilea, după compensația financiară, în topul preferințelor oamenilor. Deși, pentru generația Z, oportunitățile de învățare și dezvoltare sunt importante, preocuparea scade pe măsură ce crește vârsta respondenților, ceea ce este periculos în acest mediu economic ce impune noi competențe. Angajații de 30 - 50 de ani acordă prioritate siguranței locului de muncă și aranjamentelor flexibile de muncă. Mulți au copii mici, sau părinții în vârstă și apreciază flexibilitatea orarului și locului de lucru. Pentru respondenții de peste 60 de ani, sunt importante impactul și aprecierea muncii lor, relația cu superiorul, valorile companiei și conținutul interesant al postului – factori de luat în considerare în condițiile creșterii vârstei active.

Liderii și echipele lor

Apreciată în mediul de business pentru calitatea și aplicabilitatea programelor pe care le-a susținut pentru manageri, în cea de-a doua parte a discuției noastre am rugat-o pe Lavinia să urce pe scenă, să repoziționăm reflectoarele și să se așeze în prim plan, în calitate de regizor invitat, cu misiunea de ghida unul dintre actorii principali – LIDERUL.

„Conducătorii companiilor în general și în special directorii HR, aflați în competiție pentru talente, caută soluții pentru a deveni angajatorii preferați, cu o bună notorietate și reputație a brandului. Mediul academic și companiile de consultanță cercetează atent situația prezentă, pentru a estima tendințele viitoare și a veni cu soluții”, a explicat Lavinia.

Gartner, de exemplu, a continuat ea, ca urmare a unui sondaj efectuat pe un eșantion de 800 de directori HR din toate industriile importante din 60 de țări ale lumii, a prezentat principalele lor cinci priorități, în 2023. Iată care sunt acestea:

Priorități ale managerilor de resurse umane

1. 60% vor pune accentul pe **eficacitatea managerilor și liderilor**. 27% au declarat că programele de dezvoltare nu pregătesc liderii pentru viitorul muncii. Doresc ca relația lider - angajat să devină una de la om la om, ca liderii să fie autentici, adaptabili și empatici, să le permită oamenilor să-și exprime sincer opiniile, să-i trateze cu grijă și respect, să fie preocupați de starea lor de bine, de nevoile lor. De aceea, programele viitoare de dezvoltare vor fi proiectate și desfășurate în acest sens.

2. 53% declară că se vor axa prioritar pe **strategia organizațională și pe managementul schimbării**. Conform a 45%, oamenii pleacă din organizații pentru că strategia și schimbările nu-i implică sau nu le sunt explicate. Șansele de succes ale schimbărilor cresc de 14 ori în organizațiile unde strategia este stabilită prin colaborare și la vârful organizației. În astfel de organizații, riscul de oboseală la schimbare scade cu 29%, iar șansele ca oamenii să rămână în companie cresc cu 19%.

3. 47% se vor concentra prioritar pe **experiența angajaților**. 44% își propun să dezvolte planuri de carieră convingătoare, bine explicate, exemplificate, și dezbătute. Le consideră la fel de importante pentru retenția angajaților ca și veniturile acestora. 49% susțin diversitatea forței de muncă și importanța promovării femeilor

în poziții de leadership.

4. 46% își propun în primul rând **îmbunătățirea procesului de recrutare**. Ei pornesc de la premisele că oferta de talente în bazinele tradiționale este mică, că retenția este mai dificilă în munca de la distanță și hibrid și că, on line, candidații sunt mai greu de atrași și de angajați. De aceea, propun o serie de măsuri: identificarea a noi surse de angajați, cu alte calificări decât cele solicitate în mod tradițional pentru posturi; folosirea tehnicii quiet hiring (adică o mai bună folosire a competențelor din companie, printr-o alocare mai înțeleaptă a angajaților pe posturi); perfecționarea procesului de integrare, care să devină mai clar și mai uman.

5. 42% își vor canaliza atenția către tendințele impuse de **viitorul muncii**. Conform a 51% dintre respondenți, planul de resurse umane urmărește acum doar numărul de personal. El nu ține seama de noile competențe necesare, de lipsa lor, fluctuația în creștere, noua dinamică a relațiilor lider – angajat. De aceea, se vor concentra pe recrutarea talentelor de pretutindeni și pe crearea de aranjamente pentru munca de la distanță și vor monitoriza mediul pentru a surprinde la timp orice schimbare.

Tendințe pe piața muncii

Pornind de la aceste priorități, specialiștii semnalează unele tendințe ce se vor manifesta pe piața muncii în anul 2023 și recomandă ca acestea să fie tratate cu atenție de către companiile ce doresc să aibă o bună reputație și notorietate a brandului de angajator. Iată câteva dintre ele:

1. Managerii se simt presați între liderii care doresc performanțe și așteptările angajaților. De aceea, organizațiile performante vor oferi suport managerilor, prin redefinirea și discutarea rolurilor și priorităților ce le revin și înrolându-i în programe de training, coaching, mentoring.

2. Ca urmare a fenomenului quiet quitting, în multe organizații lipsesc competențele necesare. Angajatorii vor folosi tehnica quiet hiring, asigurând

Liderii performanți știu să dezvolte viziuni și strategii realiste și să le comunice cu talent, inspirând oamenii să-i urmeze



competențele necesare fără să aducă noi angajați permanenți, în organizație, ci printr-o alocare mai înțeleaptă a oamenilor pe posturi și prin programe de formare. Când va fi absolut necesar, vor contracta colaboratori temporari.

3. În organizații există inechități între angajații de la birouri, care pot lucra de acasă, și cei obligați, prin natura activității, să fie prezenți fizic în secții, la volan, în spitale etc. Aceste inechități reprezintă o sursă de insatisfacții și conflicte în organizații. De aceea, se vor căuta soluții pentru a satisface nevoi declarate de cei din urmă, cum ar fi volumul și orarul muncii, zile libere plătite etc.

4. Pentru a-și asigura necesarul de oameni potriviți pe anumite posturi, companiile vor renunța la cerințele referitoare la educația formală și experiența anterioară, concentrându-se exclusiv pe competențele necesare.

5. Experiența pozitivă a oamenilor va fi o preocupare esențială pentru cei mai buni angajatori. Va crește transparența proceselor de recrutare și de colectare a datelor despre angajați, mai ales că va fi folosită tot mai mult inteligența artificială. Vor fi elaborate programe de asigurare a

egalității de șanse a oamenilor, indiferent de vârstă, gen și rasă. Se va acționa pentru preîntâmpinarea oboselii. Se va asigura suport pentru cei cu probleme emoționale, care vor fi încurajați să le exprime, vor fi ascultați și îndrumați, dacă va fi cazul, către consilieri de specialitate.

6. În pandemie, ca urmare a izolării impuse, a lucrului de la distanță, a creșterii numărului de noi angajați, coeziunea dintre oameni și cultura organizațională s-au erodat. De aceea, liderii vor organiza și vor fi în fruntea unor acțiuni de reconectare. Un studiu realizat de Gartner pe 3.500 de angajați a demonstrat că atunci când liderii sunt preocupați de comuniunea dintre oameni, coeziunea lor crește de **12 ori** și performanțele cresc de **5 ori**.

„Companiile care se vor alinia acestor tendințe și în care liderii vor avea inteligență emoțională și vor pune oamenii în centrul preocupărilor lor, vor avea mari șanse de a deveni angajatori preferați, de a atrage și de a menține angajații pe care și-i doresc. În acest fel, vor fi competitivi, chiar și în această perioadă volatilă, nesigură și complexă”, concluzionează Lavinia Rașcă.

Liderul far

Relația angajat – angajator, așa cum spuneam și în brief-ul acestei ediții, e o stradă cu dublu sens, în care încrederea și beneficiile comune sunt farurile ce luminează intens mediul de lucru, spațiul de lucru și cultura organizațională. De cine depinde, așadar, ca strada aceasta să fie tot mai sigură, mai stabilă, mai echilibrată pe ambele sensuri, iar farurile călăuzitoare să lumineze, de fapt, întregul câmp concurențial (din ce în ce mai concurențial, sub toate aspectele) pe care, în continuă expansiune, se așază și reazăază mediul de business?, am întrebat-o pe Lavinia.

„Liderii care manifestă curiozitate, curaj, hotărâre în rezolvarea problemelor și nu acționează în izolare. Îi ascultă pe cei mai buni ca ei, de la care învață, cer mereu opinii și soluții alternative și le pun în practică atunci când sunt valoroase, recunosc meritele celor din jur și își manifestă recunoștința”, a spus ea.

Pentru că, în opinia ei, liderii performanți știu să dezvolte viziuni și strategii realiste și să le comunice cu talent, inspirând oamenii să-i urmeze. Sunt catalizatori ai schimbării. Știu să atragă talente și să le motiveze, să creeze un mediu de lucru hibrid, creativ, în care oamenii să se dezvolte și să lucreze cu plăcere. Comunică permanent cu oamenii, îi tratează cu respect și încredere și le dau libertate de decizie. Chiar și în cele mai dificile perioade, păstrează angajații performanți și se preocupă de forma lor fizică și mentală, oferindu-le suport. Comportamentul etic reprezintă o condiție obligatorie, iar implicarea în cauze importante ajută comunitatea și este o sursă a stării de împlinire a angajaților. Digitalizarea reprezintă o prioritate pentru ei.

„Aceste calități îi ajută să poată coordona concomitent, cu succes, pe de o parte, execuția excelentă a activității curente și, pe de altă parte, procesele de schimbare, impuse, tot mai des, de mediu”, a încheiat pledoaria pentru leadership vizionar și concentrat spre oameni Lavinia Rașcă.

BOGDANA BURSUC, DESPRE SIGURANȚĂ, ÎNCREDERE ȘI RESPECT LA LOCUL DE MUNCĂ

Umanitatea, un element ce trebuie recunoscut și onorat în mediul organizațional

de CATI LUPAȘCU

Piața muncii traversează o perioadă fără precedent, în care o asociere unică de crize și lipsă de predictibilitate generează efecte tot mai greu de gestionat. Multitudinea de forțe ce acționează simultan asupra mediului de business - incertitudine economică, turbulențe financiare, insecuritate, criza de specialiști, mixul de generații – a determinat schimbări fundamentale și a pus o presiune tot mai mare pe companii dar și pe forța de muncă. Între o veritabilă criză de talente și un număr record de posturi deschise, resursa umană e tot mai valoroasă, iar leadershipul tot mai dificil.

De aceea, administrarea cu succes a businessului și oamenilor, respectiv creșterea productivității, profitabilității și eficienței fără a epuiza echipele, este identificată tot mai des drept cea mai mare provocare a „noului normal”. O recunoșc deschis liderii dar și specialiștii în psihologia muncii, care atrag din ce în ce mai mult atenția și asupra cauzelor ascunse ce pot influența negativ aceste rezultate. Printre ele, extrem de importante, relațiile umane din interiorul organizațiilor.

„Într-un univers guvernat de cifre și de obiective dar populat de oameni, un element util este reamintirea, recunoașterea și onorarea umanității în mediul de muncă. Negarea sau

minimizarea acestui aspect generează probleme și simptome perpetue, care se complică exponențial. A avea viziunea unui viitor sigur și a unei posibile dezvoltări în funcție de abilitățile proprii în cadrul companiei în care ești angajat contribuie la sentimentul de securitate căutat. În zilele noastre, cu atât mai mult, sentimentul de siguranță și de

„A avea viziunea unui viitor sigur și a unei posibile dezvoltări în funcție de abilitățile proprii în cadrul companiei în care ești angajat contribuie la sentimentul de securitate căutat.”

securitate vine în prim plan și în relația cu angajatorul”, explică **Bogdana Bursuc**, psihoterapeut senior, expert în programul de wellness corporativ la Mind Institute.

Încrederea reciprocă

Cu o experiență corporativă îndelungată în programe de asistență pentru angajați, Bogdana este convinsă că în relațiile de muncă un element care contribuie la consolidarea sentimentului de siguranță este grija. Pentru angajat, spune ea, este important să simtă că angajatorul are grijă de el, printr-o atenție deosebită acordată mediului său de lucru și bunăstării sale personale.

Adică să simtă că angajatorul „îl vede și îl tratează ca pe un întreg, ca pe un om, nu doar ca pe un obiect sau instrument util în a atinge obiective”. Acest element „de umanitate”, readus, recunoscut și onorat în mediul organizațional creează bazele unei dinamici noi în relația de muncă: de parteneriat, de siguranță și de încredere reciprocă. O concluzie la care a ajuns după mai bine de 10 ani de lucru cu echipele, în calitate de furnizor de servicii de asistență pentru angajați (EAP -Employees Assistance Programs) oferite de Mind Institute. Implementarea acestor programe, susține Bogdana, permite angajatorului să își arate cu claritate și direct interesul pentru bunăstarea angajatului și pentru umanitatea vieții în cadrul companiei: „Sunt

elemente care fac diferența, deoarece deschiderea angajatorului către angajați ca oameni, nu doar ca profesioniști, face posibilă crearea unui spațiu de încredere, de apartenență și de siguranță pentru ambele părți ale relației”.

Și este nevoie de astfel de „spații” de siguranță și încredere, sondajele arată clar că aceste servicii EAP sunt din ce în ce mai acceptate și dorite de angajați și din ce în ce mai solicitate de angajatori.

Teama de eșec și dorința de succes

Nevoia de siguranță și încredere reciprocă se mai reflectă însă într-un

indice ce dă tot mai mari bătaii de cap mediului de business: fluctuația de personal, atragerea și reținerea oamenilor într-o organizație devenind o misiune tot mai grea pentru departamentele de HR.

Pentru angajați, însă, este benefic din punct de vedere psiho-emoțional să fie în permanentă stare de alertă, de căutare a unui loc de muncă mai bun?

„La bază, a dori mai mult sau mai bine pentru tine sau pentru familia ta face parte din natura umană centrată pe evoluție și dezvoltare. Uneori este posibil ca această tendință să fie motivată și de alte dinamici emoționale personale, generate cultural sau nu. Ca să numim doar un element din varietatea posibilă, ne putem gândi la teama de eșec și dorința de succes, așa cum fiecare dintre noi a învățat să le definească. În acest proces centrat din diverse motive pe evoluție și dezvoltare, ajungem să punem constant presiune pe noi să facem mai mult, să facem totul, să facem foarte bine, să ne depășim constant limitele, în speranța de a ne atinge potențialul și de a fi bine, mulțumiți”, afirmă Bogdana. Așa că, spune cu convingere ea, intenția de a evolua și de a ne atinge potențialul este binevenită. În același timp, însă, strategiile prin care am învățat să mergem în această direcție pot uneori să creeze un sentiment de nemulțumire constant, indiferent de locul sau nivelul la care suntem și pe care încercăm să îl rezolvăm la fel: cu mai multă presiune pe noi sau pe alții. „Oare cum ar fi dacă am putea alege ce anume ne dorim pentru noi și ce trăim?!”, concluzionează tot printr-o întrebare, retorică de altfel.

Cu angajatul la psiholog

Transformările profunde prin care piața muncii a trecut în ultimii ani, perioada prelungită de criză, creșterea presiunii pentru obținerea de rezultate, a volumului de muncă și a timpului alocat muncii, precum și digitalizarea accelerată, deci nevoia de noi competențe, au produs efecte în lanț asupra companiilor. Printre ele, foarte importante, relevă studiile, un nivel ridicat de stres în echipe și o deteriorare a sănătății angajaților, cu repercusiuni evidente în nivelul de performanță și productivitate.

În acest context, tot mai multe organizații și-au manifestat dorința și nevoia de suport psihologic și consiliere, un sprijin specializat care să reașeze relația angajaților cu angajatorii. Cum se vede această reeașezare din cabinetul unui psiholog și

cât de importantă este pentru starea generală de bine a angajatului o relație pozitivă cu munca?

„Modul în care trăim și experimentăm la nivel subiectiv viața de zi cu zi depinde de mediul exterior și de ce facem noi cu acesta. Adică de modul în care relaționez cu exteriorul și cu mine însămi”, a ținut să sublinieze din start Bogdana.

Însă, a continuat ea, pentru că cele mai multe locuri de muncă conțin structuri ierarhice și pentru că depindem financiar (cel puțin parțial și momentan) de locul de muncă, pentru unii dintre noi există tendința de a ne raporta la contextul de muncă mai degrabă ca la o autoritate: „Cei care au trăit în România comunistă și postcomunistă pot avea o imagine mai largă asupra modului în care noi ne raportăm la autoritate și a modului în care am fost învățați să fim tratați de autoritate, precum și a modului în care am învățat că este bine, în siguranță, să răspundem. Și acesta este, în sine, un element cultural care are importanța lui în relația angajatului român cu munca”.

Pe de altă parte, a mai atenționat psihologul, atunci când percepem o relație de autoritate, activăm toate modurile noastre de funcționare care au fost adaptative în relația cu autoritatea (familie, școală, locuri de muncă anterioare etc): „Tendința frecventă este de a cere de la noi fie să fim complianți și submisivi, fie să ne revoltăm și să fim în dezacord cu tot ce vine de la autoritate, fie să ne mutăm încet de la un capăt la altul al acestui continuum”.

O perspectivă în care, poate, explică Bogdana, elementul cel mai important de numit este faptul că fiecare parte a relației angajat-angajator are contribuția ei proprie la calitatea pozitivă sau negativă a conexiunii: „Uneori, exact ca într-un cuplu, pare mai ușor să vedem responsabilitatea celeilalte părți și să așteptăm ca celălalt să facă partea lui, decât să vedem și să ne asumăm partea noastră în calitatea relației. Bineînțeles că o relație pozitivă cu munca ne impactează și emoțional și somatic pozitiv: dormim mai bine, suntem mai relaxați, ne oferim posibilitatea să ne bucurăm mai mult. De asemenea, impactează și ce aducem și oferim noi ca angajați în relația cu munca: suntem mai implicați, mai motivați, loiali”.

Și atunci, cum arată, în opinia unui psiholog un loc de muncă bun?

„Fără a minimiza contribuția noastră proprie ca angajați în relația cu munca și cum experimentăm această relație, cred că putem numi câteva elemente care sunt universal valabile.



BOGDANA BURSUC,
psihoterapeut senior,
expert în programul
de wellness corporativ
la Mind Institute



„Tot mai multe organizații și-au manifestat dorința și nevoia de suport psihologic și consiliere, un sprijin specializat care să reazeze relația angajaților cu angajatorii.”

Ceea ce este comun tuturor angajaților este faptul că sunt oameni, iar oamenii au nevoie și au dreptul la a se simți în siguranță, a se simți liberi și autonomi, a primi și a oferi încredere, a se simți împreună, nu singuri. Ne simțim bine atunci când simțim că facem parte din sistemul în care lucrăm, că suntem acceptați și că avem locul nostru și suntem văzuți și recunoscuți pentru valorile noastre”, afirmă Bogdana.

Dreptul la deconectare

În ciuda faptului că work life balance este un subiect tot mai prezent pe agenda liderilor, în realitate, echilibrul este tot mai greu de atins. Mulți dintre noi par prinși într-un cerc suprasolicitant, permanent conectați la laptop, la mobil, la problemele de la serviciu. Atât de prinși, încât și o scurtă deconectare induce un sentiment de vinovăție. Context în care, în mai multe țări europene se discută intens despre „dreptul la deconectare”, un principiu de lege care prevede că angajații nu trebuie să răspundă corespondenței de serviciu în afara orelor de lucru.

Dacă această dinamică apare în

relația de muncă, cel mai probabil, este rezultatul contribuției ambelor părți, trage un semnal de alarmă Bogdana: „Există cerințe, există solicitări, există deadline-uri și este un semn că lucrurile merg, chiar dacă uneori sunt prea multe. Nu vreau să minimizez riscurile de abuz care pot exista la locul de muncă și nici utilitatea unor măsuri legislative globale sau interne, dar, chiar și cu toate aceste măsuri, locurile de muncă nu vor fi perfecte. Și este natural să fie așa!”.

Pentru că, atenționează ea, efectul presiunilor și suprasolicitărilor asupra noastră depinde, în primul rând, de noi: de modul în care noi cerem de la noi, punem mai multă presiune pe noi, credem că nu avem de ales, ne blamăm dacă alegem diferit, ne temem să spunem nu: „Într-un context global nesigur, marcat de instabilitate politică, economică, activăm strategiile noastre de supraviețuire de bază. Și foarte mulți dintre noi am învățat presiunea asupra noastră ca singură modalitate de a ne asigura că ce este important pentru noi, rămâne cu noi”.

Abia în acest tablou, recomandă psihologul, putem începe să vedem

cât de mult contează pentru calitatea vieții și pentru o relație pozitivă ce face fiecare parte a relației cu ce se întâmplă: „Acesta este motivul pentru care unele organizații, pe lângă măsurile interne de prevenție și protecție a sănătății mentale a angajaților, îi sprijină prin sesiuni individuale de consiliere, asigurându-se că le dă posibilitatea de a se proteja și de a preveni stresul și burn-out-ul”.

Să fim bine!

În concluzie, consideră psihologul, complexitatea relațiilor umane și a relației angajat-angajator face ca ceea ce reprezintă un punct forte la un moment dat să reprezinte un punct mai puțin forte la un alt moment dat. De aceea, crede ea, cel mai constant punct forte poate fi considerat: „capacitatea de a fi bine în relația cu tine”. Aceasta include diferite elemente, printre care: capacitatea de a avea compasiune față de sine și față de ceilalți, de a pune limite și de a respecta limitele, capacitatea de a te baza pe alții și de a oferi celorlalți același lucru, capacitatea de agentă, sau capacitatea de a-ți asuma propriile decizii și consecințele lor.

being in **arctic**
being a part of **the future**

Arçelik

arctic

beko

GRUNDIG

MARIA TĂTARU

„A rămâne un bun angajator înseamnă să îți păstrezi autenticitatea”

de MIRABELA ANGHEL

Un brand puternic de angajator are o importanță tot mai mare pentru a atrage candidații potriviți și pentru a sprijini procesul de recrutare. Acesta contribuie totodată la creșterea gradului de reținere a angajaților actuali, dar și la menținerea unei culturi organizaționale sănătoase. Eforturile departamentelor de resurse umane se concentrează pe dezvoltarea de strategii inovative pentru recrutarea candidaților de top. În principal, ele au în centru ideea de brand de angajator solid. În acest context, am stat de vorbă cu **Maria Tătaru, HR Director al companiei Arctic** despre cum au reușit să-și construiască un brand puternic de angajator.

Care sunt, în cazul companiei pe care o reprezentați, acei piloni în jurul cărora v-ați construit brandul de angajator? Cum reușiți să-l consolidați în aceste vremuri incerte?

Am dezvoltat în cadrul Arctic, începând cu anul 2020, o strategie amplă de Employer Branding, aliniată direcției strategice a companiei, axată pe sustenabilitate, grijă pentru oameni și pentru planetă, precum și pe tehnologii avansate. Proiectul de Employer Branding Arctic a vizat toate etapele parcurse de angajați într-o organizație, de la recrutare, onboarding, training și development până la comunicare internă, evenimente și programe de engagement și diversitate și incluziune cu impact în notorietatea brandului de angajator.

Am acordat o atenție deosebită zonei educaționale cu focus pe programe de dual learning, internship și parteneriate cu universități. Acesta este, de altfel, unul

dintre pilonii importanți ai brandului de angajator Arctic, dar și a strategiei de CSR a companiei – importanța pe care o acordăm proceselor de învățare și dezvoltare profesională. Credem în educația continuă și ne susținem angajații să-și dezvolte și să-și folosească aptitudinile la capacitate maximă. Am conceput și am implementat programe de dezvoltare care să fie în concordanță cu ultimele tendințe în materie de tehnologie și digitalizare. Un astfel de exemplu este TechPro Academy, dezvoltată în colaborare cu Universitatea Valahia din Târgoviște și cu Universitatea Koç din Turcia și care a vizat îmbunătățirea competențelor inginerilor, specialiștilor și experților care lucrează în directoratele de producție și supply chain.

Am actualizat procesul de onboarding, adăugând un program dedicat, Co-Mate, în cadrul căruia colegii cu senioritate în companie ajută integrarea noilor veniți. În același timp, am reconfigurat programul tradițional de internship, printr-un nou program, FreshStart, cu focus pe procesul de selecție și digitalizare. De asemenea, am lansat programul intensiv de dezvoltare cu o durată de trei ani Future In Talent (FIT) Graduate Engineering Program, destinat absolvenților de universități în domeniul tehnic.

În același timp, astfel de acțiuni sunt necesare și în cazul angajaților vulnerabili din punct de vedere social și economic. Astfel, din 2021 am desfășurat un proiect cu fonduri europene de certificare/calificare la locul de muncă a unui număr de 660 salariați Arctic. Programul a fost

finalizat în martie 2023, și a fost dedicat persoanelor fără calificare din zonele defavorizate, prioritate având femeile din mediul rural, vizând toate categoriile de vârstă.

Cultura noastră este clădită pe grija pentru mediu și comunitate, respectul reciproc, mândria de a fi primii și pasiunea de a crește împreună.

Cât privește învățământul dual, în anul 2022 Arctic și-a extins implicarea în acest domeniu cu o serie de activități extracurriculare cum ar fi internshipuri, workshopuri, sesiuni de training, consiliere și orientare în carieră. De asemenea, elevii și absolvenții celor două licee partenere au avut posibilitatea de a obține joburi pe timp de vară în cele două fabrici sau în departamentul Customer Care.

Cultura noastră este clădită pe grija pentru mediu și comunitate, respectul reciproc, mândria de a fi primii și pasiunea de a crește împreună. Suntem dedicați promovării unei culturi incluzive, care prețuiește diversitatea și promovează egalitatea de gen. La acest ultim capitol ne mândrim cu două inițiative majore

- Arctic Women Community, dedicat femeilor din întreaga organizație și We inTech, adresat tinerelor care își doresc o carieră în domeniile științei, tehnologiei, ingineriei și matematicii.

Ca acțiuni de engagement pentru angajați, am dezvoltat Arctic WellCare Journey, program și platformă de well-being și sănătate ce include mai multe tipuri de activități, printre care și un survey frecvent de well-being, evenimente interne, sesiuni de masaj, clase de sport, precum și acțiuni de sprijin pentru persoanele defavorizate.

Cum reușiți să găsiți oameni potriviți și să rețineți talentele în companie?

În cazul Arctic cultura organizațională și leadershipul sunt elementele care fac diferența. Ambele sunt fundamentale nu doar pentru creșterea și dezvoltarea companiei, dar și la nivel individual ca profesioniști. Promovăm o cultură centrată pe oameni, ceea ce înseamnă că suntem conștienți de faptul că succesul nostru ca business stă în mare măsură în mâinile fiecărui membru al echipei. Ne-am propus să cultivăm în cadrul companiei abordarea și competențele de servant leadership. Acesta este bazat pe un mindset colaborativ și este foarte aproape de esența Arctic. Dacă ar fi să o caracterizez foarte pe scurt, aș spune că ne definește acea coeziune internă, acel sentiment de încredere, colaborare și apartenență care nu este deloc un clișeu în cazul nostru.

Suntem motivați de ambiția de a inova dar și de grija pentru mediu sau pentru comunitățile din care facem parte. Punem binele comun în centrul strategiei noastre, iar crearea unui impact pozitiv în societate face parte din ADN-ul nostru la toate nivelurile. Toate acestea ne ajută să atragem talente și candidați de top, dar și să creștem rata de retenție.

Cum se reflectă în rezultatele companiei această siguranță și stare de bine a angajaților – ca productivitate, dar și ca implicare, angajament, loialitate etc?

Atunci când ne punem în mod autentic în serviciul celorlalți – aceasta fiind semnificația servant leadership-ului – evoluăm împreună, suntem mai agili



MARIA TĂTARU,
HR Director al
companiei Arctic

în fața provocărilor, mai deschiși și mai implicați. Aș vrea să subliniez că toate aceste trei valori – integritate, stimă de sine și responsabilitate – sunt inseparabile și este greu să vorbim de competență ignorându-le. În acest sens rezultatele ultimului survey de engagement organizat la nivel de grup, ne confirmă că am reușit să creăm acel spațiu în care oamenii se simt puși în valoare și motivați.

De asemenea, misiunea noastră la nivel de leadership este de a ne asigura că Arctic este locul în care profesioniștii găsesc toate resursele, pregătirea și

motivația de care au nevoie pentru a performa. Dezvoltarea continuă este cu atât mai relevantă cu cât suntem o companie în care digitalizarea joacă un rol foarte important, Arctic fiind un nume de referință în materie de smart manufacturing.

Cea de-a treia componentă pe care o urmărim este evaluarea, motiv pentru care am implementat un sistem de evaluare a performanței OKR care pune focus pe transparență și vizibilitate la nivel de grup. Înțelegerea obiectivelor comune și asumarea la nivel individual ne ajută ca organizație să creștem performanța profesională.

Care sunt valorile și principiile pe care compania dvs își consolidează imaginea și buna reputație în această piață atât de concurențială?

După cum spuneam anterior, valorile care definesc Arctic sunt grija pentru mediu și comunitate, respectul reciproc, mândria de a fi primii și pasiunea de a crește împreună. Credem în onestitate, implicare, transparență și aplicăm aceste principii în toate acțiunile noastre. Responsabilitatea și dorința de a evolua în permanență ne ghidează întreaga abordare, iar angajamentul nostru este de a promova schimbările pozitive, care aduc plus-valoare pentru societate și generațiilor viitoare.

Cât de greu vi se pare să vă păstrați reputația de bun angajator într-o perioadă în care informația circulă cu viteza luminii?

Cred că atât timp cât fiecare dintre noi pune pe primul plan responsabilitatea și colaborarea, menținerea reputației vine ca o consecință. Acesta este un proces care începe de la primul contact al unui angajat sau al unui potențial angajat cu organizația. În contextul actual, în care digitalizarea a schimbat multe paradigme, aducând și mai multă transparență, a rămâne un bun angajator înseamnă să îți păstrezi autenticitatea.

ILEANA ALEXANDRU

Să fii Angajator de Top e chiar MEGA!

de MIRABELA ANGHEL



Odată cu recenta epidemie de COVID-19, mulți angajatori au observat impactul pe care îl are bunăstarea angajaților asupra performanței lor și, în consecință, asupra rezultatelor afacerii. Am stat de vorbă cu **Ileana Alexandru, Vicepreședinte Resurse Umane și membru în Comitetul Executiv al Mega Image**, despre ingredientele care au dus la recunoașterea organizației pe care o reprezintă ca angajator de top, despre programul care a avut cel mai mare impact în companie, în sensul de a asigura starea de bine a angajaților, dar și despre ce înseamnă pentru ea prezența Mega Image în elita angajatorilor din România.

Cu o experiență de peste 22 de ani în retail și dublu licențiată, în Drept și în Comunicare și Relații Publice, parcursul Ilenei Alexandru la Mega arată un contur profesional extins, dominat de o vastă experiență din multiple arii de business. A condus Departamentul Juridic timp de 6 ani, iar de 14 ani scrie mega-povestea departamentului de Resurse Umane, adăugând în aria sa de expertiză domenii ca Diversitate și Incluziune, Comunicare Internă, Brand de Angajator, Health & Safety.

Puterea lui „împreună”

Când vine vorba despre elementele pe care le-a implementat în organizație și care au adus companiei distincția de Top Employer, Ileana Alexandru spune că, deși ei sunt „comunitatea Mega” și că îi definește puterea lui împreună, ceea ce îi diferențiază de alte companii sunt micro-comunitățile construite în jurul valorilor precum: integritate, grijă, spirit de echipă, curaj, umor.

Ea ne-a povestit că tot ceea ce au învățat împreună pe parcursul experiențelor i-a ajutat să formuleze o nouă promisiune de angajator, pe care au exprimat-o simplu și direct „Când suntem împreună, suntem Mega!” și care se reflectă în realitatea lor de zi cu zi.

„Această promisiune înseamnă bucuria de a fi împreună la locul de muncă, de a fi aproape unii de ceilalți și bucuria de a avea Mega beneficii, în calitate de angajați. Și, mai concret, reprezintă toate acțiunile și inițiativele care fac din Mega Image un loc de muncă mai bun. Vorbim despre **grija** pentru angajați, **performanță & recunoaștere** și **creștere & dezvoltare**, trei piloni strănși sub marea umbrelă a Comunității Mega”, explică ea.

Preocupați ca fiecare angajat să se simtă acceptat

Specialistul în HR spune că liderii Mega sunt preocupați ca fiecare coleg să se simtă acceptat și confortabil la locul de muncă și că își doresc să construiască o comunitate incluzivă, în care **diversitatea** este apreciată. Astfel, prin strategia de Diversitate și Incluziune, crede ea, contribuie zilnic, prin acțiuni concrete, la crearea unui mediu de lucru incluziv cu o cultură care **încurajează, sprijină și sărbătorește** diversitatea colegilor lor.

Iar pentru ca acest lucru să se întâmple, dezvoltă parteneriate strategice, desfășoară campanii dedicate acestei direcții și se mândrește cu programul „**12 Fapte Bune**”, care integrează toate valorile companiei și transmite în cel mai autentic și relevant mod ceea ce ne-a spus încă de la început că îi definește: **puterea lui „împreună”**.

Programul intern de voluntariat „12 Fapte Bune” este inițiativa care schimbă vieți, susține Ileana Alexandru și prin care sute de colegi Mega Voluntari se implică activ în viața comunității. Pentru acțiuni de voluntariat, cei de la Mega acordă o zi liberă plătită, în plus, pe an.

Mai au un program numit „**Creștem împreună**” prin care își sărbătoresc colegii care aniversează 10, 15, 20 sau 25 de ani în Mega Image. „Ei sunt dovada cea mai potrivită a faptului că Mega Image oferă **un mediu de lucru stabil**, în care fiecare poate să crească, să construiască relații, să se bucure împreună cu colegii săi. „Comunitatea Mega este un mediu în care fiecare membru găsește resursele și cadrul să învețe, să depășească provocări, să inoveze, să dăruiască din cunoștințele sale, să primească și să ofere încredere. Iar încrederea într-un mediu de lucru stabil dă puterea pentru planuri pe termen lung!

În Mega Image, știm că pentru dezvoltarea companiei este necesar, în primul rând, să susținem **creșterea și dezvoltarea colegilor noștri**”, afirmă specialistul în resurse umane al Mega Image.

Încurajarea performanței și recunoașterea meritelor

Toți angajații Mega Image beneficiază, spune ea, de oportunități de dezvoltare profesională și personală, sunt încurajați constant să fie din ce în ce mai buni în activitatea lor, continuând procesul de formare, dezvoltare și învățare pe tot parcursul activității desfășurate în cadrul companiei.

Pentru susținerea unei culturi a

dezvoltării, Mega Image pune la dispoziție programe dedicate fiecărei zone de lucru, oferă acces la instrumente și tehnici de leadership, sprijină formarea viitorilor lideri în toate procesele de retail și în dezvoltarea competențelor.

Încurajarea performanței și recunoașterea meritelor este dovedită și prin evenimentele interne, organizate pentru fiecare zonă de lucru, prin care se celebrează reușitele obținute de echipe sau individual.

De exemplu, **Gala Bravo** este unul dintre evenimentele pe care compania le desfășoară an de an. Ileana Alexandru știe cât este de important să sărbătorească rezultatele obținute și, mai ales, să îi celebreze pe colegii care pun emoție și pasiune în tot ceea ce fac. În acest sens, la finalul lunii martie au desfășurat o nouă ediție a acestei gale și i-a felicitat pe cei mai buni dintre ei care au primit nominalizările colegilor pentru mai multe categorii de premiere, printre care: Magazinul Anului, Șeful de Magazin al Anului, Managerul Anului, Angajatul Anului, Premiul pentru Sustenabilitate, Proiectul Anului, Trăiește Valorile Mega Image – nominalizări individuale pentru fiecare valoare: curaj, integritate, spirit de echipă, grijă, umor.

Pentru eforturile depuse zi de zi, au aliniat o serie de **beneficii financiare**, astfel încât fiecare să se simtă apreciat și răsplătit în mod echitabil pentru munca sa. Totodată, toți colegii se bucură lunar de oferte și reduceri exclusive oferite de Cardul Connect.

Pentru că o mare parte din timp îl petrec la serviciu, specialistul în resurse umane știe că este important să aibă un loc de muncă sănătos și din perspectiva stării de bine. Este conștientă că aceasta le poate influența sănătatea fizică și psihică, performanța, productivitatea sau relațiile interpersonale.

Astfel că, prin programul de Wellbeing „**Mega stare de bine**” desfășoară acțiuni care aduc un beneficiu concret fiecăruia dintre ei, pornind de la una dintre valorile Mega Image: **grija**.

Cea mai recentă surpriză pentru colegii lor este acordarea unei zile

libere în plus – **Ziua pentru Starea de bine**. „Această inițiativă este parte a programului „Mega stare de bine”, alături de multe alte activități care vor urma pe tot parcursul anului, orientate spre zona de sănătate, echilibru viață profesională – viață personală, educație financiară. Starea de bine a tuturor colegilor ocupă un rol esențial, fiind unul dintre elementele prin care validăm promisiunea companiei, astfel încât Mega Image să devină un loc de muncă mai bun”, dă asigurări Ileana Alexandru.

Mega Image a obținut certificarea Top Employer

Compania a înregistrat cele mai bune performanțe la strategia de aliniere a obiectivelor de HR cu cele ale business-ului, conform expertului în resurse umane.

Certificarea Top Employer validează eforturile și implicarea Mega Image în acțiuni și inițiative create special pentru cei peste 12.000 de angajați din Comunitatea Mega. Ileana confirmă că liderii Mega și-au luat angajamentul „**să pună colegii în centrul tuturor acțiunilor** la nivel intern” și că această certificare le validează eforturile și implicarea.

Mega Image a obținut un scor peste media industriei de Retail din România în aria de **angajament față de organizație**, confirmând astfel efortul și implicarea depuse pentru toți angajații din echipă, dar și alinierea la valorile companiei.

De asemenea, rezultate foarte bune, peste media retailerilor din România certificați Top Employer 2023, au fost obținute și la categoria care a analizat misiunea, scopul și valorile companiei, principiile de etică, sustenabilitatea, diversitatea și incluziunea, precum și modul în care acestea sunt transmise în rândul angajaților.

Mega Image este **primul brand din grupul Ahold Delhaize** care primește certificarea Top Employer, validând astfel eforturile depuse pentru susținerea promisiunii de brand de angajator „Când suntem împreună, suntem Mega”.



ILEANA ALEXANDRU,
Vicepreședinte Resurse Umane
și membru în Comitetul
Executiv Mega Image

Cum au asigurat starea de bine a angajaților

Toate acestea au fost posibile pentru că au implementat în organizație un proiect care a avut un impact răsunător, prin care au asigurat starea de bine a angajaților.

Este vorba despre programul „Mega stare de bine” prin care se desfășoară mai multe acțiuni care aduc un beneficiu concret colegilor și care susțin echilibrul între viața profesională și viața personală.

„Aș menționa aici una dintre acțiunile care se bucură de aprecierea colegilor noștri, **caravana de screeninguri mamare și abdominale gratuite, oferite colegilor din magazinele, depozitele și sediul central Mega Image**. Această acțiune se desfășoară anual și are scopul de a încuraja conștientizarea și prevenția unor afecțiuni medicale care pot fi depistate și tratate din timp, pentru că atunci când suntem sănătoși și când suntem împreună, suntem mega!”, conchide Ileana Alexandru.

Ediția a XVII-a **fast forward**

ORGANIZAȚIA VIITORULUI

THE CHALLENGER MINDSET FOR LEADERS: IS WELLBEING THE NEW ENGAGEMENT?

○ analiză critică, practică și cât se poate de echidistantă
despre eficiența programelor „wellbeing” din companii.

ORGANIZATOR:

HRManager
Resurse umane în perspectivă strategică

CU SPRIJINUL:

HUMANISTIC

Eveniment Hibrid

20 Aprilie 2023, orele 9:00 - 14:30

Detalii și înregistrare:

<https://revistacariere.ro/eveniment-cariere/fast-forward-organizatia-viitorului-editia-xvii-a>

PARTENERI:



CBRE

Wellbeing.ro

colorful.hr

otpbank



ING



REGINA MARIA
REȚEAUA PRIVATA DE SANĂTATE



PARTENER ACADEMIC:



GABRIELA NEAMȚU: „Avem convingerea că retenția începe încă de la angajare”

de MIRABELA ANGHEL

Un mediu de lucru divers și incluziv și o echipă unită în jurul unor valori și țeluri comune sunt esențiale pentru a încuraja cu adevărat performanța și excelența, și pentru a duce mai departe planurile strategice ale companiei. Aceasta este filosofia în jurul căreia MOL România și-a construit un brand puternic de angajator și, mai mult, a reușit să-l consolideze în aceste vremuri tulburi și incerte. Cât de solidă trebuie să fie fundația și care sunt, în detaliu, elementele centrale ce o susțin am aflat de la **Gabriela Neamțu**, Directorul Resurse Umane, MOL România.

„Credem că obiectivele pe care ni le propunem la nivel de companie pot fi atinse doar într-un mediu de lucru incluziv și divers, în care fiecare coleg este încurajat să-și valorifice adevăratul potențial, transformând diferențele dintre noi în cele mai mari avantaje pe care le putem avea ca echipă. Suntem mândri și, în același timp, ne considerăm norocoși că avem în cadrul echipelor noastre colegi din patru generații, de la Boomers la Gen-Z, lucru care ne permite să asigurăm un transfer constant de cunoștințe de la seniori către juniori”, explică Gabriela Neamțu. Conform ei, fiecare generație aduce la masa discuțiilor păreri bazate pe propriile experiențe și pe viziunea specifică asupra lumii și astfel poate asigura un schimb constructiv de idei, din care se pot naște proiecte frumoase și soluții inovatoare.

„Căutăm colegi cu inițiativă, deschiși și dispuși să se implice”

Gabriela Neamțu crede că o echipă formată din oameni care împărtășesc același set de valori este mult mai capabilă

să contureze și să pună în practică proiecte ambițioase. De aceea, este preocupată să aibă în echipe colegi care, dincolo de faptul că dețin competențele profesionale necesare fiecărui post în parte, se regăsesc în cultura organizațională și simt o afinitate reală față de valorile acestei organizații. Dintre acestea, spune directorul de resurse umane, agilitatea, înțelegerea ca adaptarea rapidă la schimbare, este esențială atunci când compania se confruntă cu situații externe volatile pentru că, așa cum a înțeles

și din experiența ultimilor trei ani, în astfel de momente este nevoie de colegi care să poată lua decizii rapide și care să fie pregătiți să adapteze planurile de dezvoltare ținând cont de dinamica externă.

„De asemenea, între valorile noastre se află asumarea responsabilității, de aceea, căutăm colegi cu inițiativă, deschiși și dispuși să se implice în așa fel încât lucrurile să funcționeze cât mai bine. Și pe lângă acestea, este esențial să avem alături colegi înzestrați cu abilități de



**GABRIELA
NEAMȚU,**
Director Resurse
Umane,
MOL România

comunicare, oameni atenți la client, care trebuie să fie mereu în centrul tuturor acțiunilor și deciziilor noastre”, afirmă Gabriela Neamțu.

De altfel, pentru MOL România, a avea un brand de angajator puternic reprezintă o prioritate, de aceea întreprinde constant acțiuni pentru a-l consolida. Liderii MOL sunt pe deplin conștienți că, dincolo de strategia sustenabilă de dezvoltare, succesul are la bază oamenii. În plus, bunăstarea companiei merge mână în mână cu cea a oamenilor, așa că rafinează constant seturi de bune practici privind recunoașterea meritelor colegilor. În același timp, dezvoltarea profesională continuă se află printre cele mai importante priorități, oferind o multitudine de opțiuni, cum ar fi programe complexe de leadership sau programe personalizate dedicate dezvoltării profesionale în baza nevoilor individuale sau de echipă.

Zile libere pentru cei care participă la activități de voluntariat

De asemenea, liderii MOL acordă o atenție sporită unor aspecte pe care le îmbunătățesc permanent, precum programele de wellbeing menite să ajute la menținerea stării de bine, dar și automatizarea și digitalizarea proceselor repetitive, pentru că își doresc să ușureze munca, astfel încât oamenii să se poată concentra pe activități cu impact mai mare în dezvoltare. În plus, pun la dispoziția colegilor training-uri recurente, pentru simplificarea proceselor, și se bucură să împărtășească nevoia de implicare în programe care au un impact în comunitate, oferindu-le zile libere colegilor care participă la acțiuni de voluntariat.

Nu există o formulă magică ori universal valabilă în atragerea, recrutarea și reținerea talentelor. Dar sunt ingrediente speciale, pe care fiecare companie le folosește în propria rețetă de succes. „Pentru noi este esențial să identificăm, să aducem și să reținem în echipele noastre oameni talentați, pasionați de munca lor și dedicați, alături de care să putem implementa proiecte ambițioase și îndeplini obiectivele noastre strategice”, confirmă Gabriela Neamțu.

Procesul de recrutare, în centrul activității MOL

Procesul de recrutare se află în centrul activității MOL România și este foarte important ca fiecare om care se alătură echipei să rezoneze cu valorile și cultura organizației. MOL consideră că atât nivelul de satisfacție, cât și șansele ca oamenii să rămână pe termen lung cresc în măsura în care valorile companiei și cele ale angajaților sunt congruente. De aceea, atunci când caută un angajat nou, nu încearcă pur și simplu să ocupe o poziție vacantă.

„Ne străduim să privim dincolo de nevoile imediate ale activității și să identificăm printre potențialii candidați oamenii care se regăsesc cu adevărat în valorile noastre, capabili să se adapteze la nou și să conducă schimbările necesare acum și în viitor. Iar pentru a face acest lucru, folosim mai multe instrumente de evaluare atunci când recrutăm. Unul dintre ele este includerea în anunțul de angajare a elementelor referitoare la cultura noastră organizațională, astfel încât orice potențial candidat să aibă încă de la început o imagine clară cu privire la identitatea companiei”, explică directorul de resurse umane al MOL.

De asemenea, mai spune Gabriela Neamțu, în timpul interviurilor de angajare folosește întrebări care se bazează pe valorile și principiile de succes ale companiei, în așa fel încât să poată identifica și selecta candidații care se potrivesc cel mai bine cu profilul organizației. Mai mult, există și un program intern de recomandare a candidaților, care funcționează cu succes de câțiva ani.

În același timp, Gabriela Neamțu tratează cu prioritate politicile de retenție pe care le-a dezvoltat în strategia companiei fiindcă are convingerea că retenția începe încă de la angajare. De aceea, abordează personalizat planurile de carieră pentru colegi, ținând cont de obiectivele individuale, în acord cu valorile organizației. Lucrează îndeaproape cu managerii din departamentele care angajează, identificând competențe care pot fi dezvoltate intern, și investind constant în oameni, ajutându-i să evolueze

și să-și asume roluri tot mai complexe, care să le pună în valoare potențialul: „Retenția se construiește doar dacă ai un mediu de lucru deschis, bazat pe dialog și comunicare constantă, în care membrii echipei pot să își exprime deschis dorințele și nemulțumirile, fiindcă doar pornind de la feedback-ul lor putem să construim o relație sănătoasă, pe termen lung”.

Oamenii, cei mai buni ambasadori ai unei organizații

Gabriela Neamțu crede că cea mai elocventă dovadă a nivelului de implicare, loialitate, angajament și productivitate oferită de echipele MOL România în ultimul timp reprezintă finalizarea proiectului de infrastructură rutieră dezvoltat în baza contractului cu CNAIR. Anul trecut, MOL a extins rețeaua sa națională cu 14 noi stații de servicii, dispuse pe autostrăzile A1 și A2, concretizând astfel cel mai amplu proiect de dezvoltare pe care l-a derulat în ultimii ani.

„Acest rezultat de excepție nu ar fi fost posibil fără entuziasmul, ambiția și implicarea tuturor colegilor din MOL România. Finalizarea acestui proiect într-un timp record și, mai ales, într-un context de piață impredictibil, reprezintă, din punctul meu de vedere, o lecție valoroasă despre ce poți realiza, la nivel de organizație, atunci când întreaga echipă de colegi dedicați și implicați se mobilizează și acționează unit, în vederea atingerii unui obiectiv comun”, este convinsă Gabriela Neamțu.

Cei mai buni ambasadori ai unei companii sunt angajații, dar și comunitatea în care performează. De aceea, pentru MOL, scopul oricărui produs, serviciu sau inovație tehnologică pe care o dezvoltă este acela de a îmbunătăți viețile oamenilor. Așa că, unul dintre principiile de bază după care se ghidează este să plaseze oamenii în centrul tuturor deciziilor și activităților.

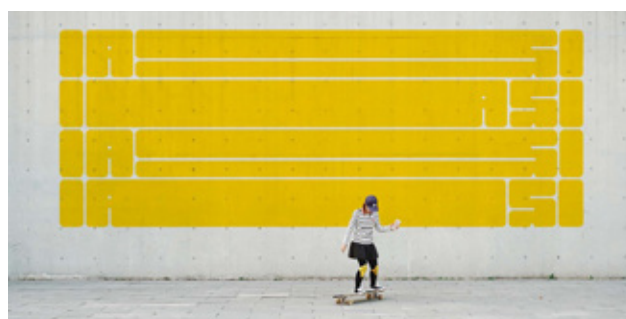
„Ne-am făcut o misiune din a păstra o relație strânsă cu comunitățile locale, reușind, astfel, să dezvoltăm programe tradiționale recurente, de responsabilitate socială în domenii precum educație, sport, sănătate și mediu”, a încheiat directorul de resurse umane.



Iași, medalie de aur la cea mai mare competiție de branding din Europa

Proiectul de branding al Iașului, orașul creatorilor, a câștigat medalia de aur în cadrul Transform Awards, cea mai mare competiție de branding din Europa, la categoria Best Place or Nation Brand.

Decernarea premiilor a avut loc la Londra, în cadrul galei care a reunit cele mai mari agenții de branding din lume.



zi de zi
pe strada ta



 Pink Post

Einstein, leadershipul și mintea cea de pe urmă

de MARCEL MUREȘAN

Sunt ardelean de fel. Și acolo de unde vin eu, oamenii nu vorbesc între ei, nu pălăvrăgesc, nu trăncănesc, ci „stau în povești”. Îndrăznesc să zic că expunerea constantă la acest mod de comunicare îți dezvoltă în timp anumite abilități. Probabil că cea mai bună descriere a acestei expresii se poate face făcând trimitere către competențe caracteristice coachingului: ascultarea activă aseasonată cu o comunicare directă, totul plutind pe un ocean de metafore și comparații.

De aceea, atunci când am de pregătit un speech, o ședință, o discuție, simpla menționare a temei sau a obiectivului, mi se declanșează în minte o suită de imagini, citate, metafore, pilde, situații pe care, după aceea, trebuie să le înșir într-o ordine logică.

Subiectul „leadership” mă face să mă gândesc la povestea celor cinci: Moise spunea că **Legea** e totul, Iisus că **Iubirea** e totul, Marx vedea **Capitalul** ca fiind cel mai important, Freud considera **Sexul**, dar Einstein ne-a demonstrat ca **TOTUL ESTE RELATIV!**

La fel văd și eu lucrurile acum, în acest anotimp al vieții mele profesionale, cu leadershipul. Pe când crezi că i-ai dat de cap, că-l poți jalona, că ai o structură sau un fractal, apare o altă necunoscută, o altă situație și trebuie să reconfigurezi totul. Pentru că, din punctul meu de vedere, nu este despre procese, nu este despre business, ci este doar despre oameni. Iar oamenii sunt unici, colectivitățile nu sunt neapărat și echipe și acest lucru relativizează totul.

Azi, după aproape treizeci de ani de colaborat cu foarte mulți oameni, atunci când spun leader îmi vine în cap un singur citat „*Oamenii vor uita ce ai spus sau ce ai făcut, dar nu vor uita cum i-ai făcut să se simtă*” (Maya Angelou).

Doar în România, în Interbrands Orbico, suntem peste 2200 de suflete. Multe divizii, linii de business, o diversitate foarte mare care te poate descuraja atunci când te gândești că trebuie să-i strângi pe toți spre un singur scop. Același. Din fericire,

legea atracției funcționează și, deși suntem atât de diferiți, există un suflu comun general cu privire la cum facem să se întâmple lucrurile ca să fie bine. Și totul pornește de la modul în care cei aleși să conducă înțeleg să își asume responsabilitatea și să se manifeste.

Personal nu cred că există ingrediente secrete pentru a fi un bun leader, ci doar un set de alegeri care sunt oricui la îndemână. Încerc să le sintetizez așa cum, alături de colegii mei, le simt și le trăiesc în această organizație și în echipa mea.

Încurajăm comportamente și atitudini

Orice altceva se poate învăța, oricând. Ai nevoie doar de profesori, materiale, exemple, dorință, voință. Valorile fundamentale sunt strategice. Dacă în primii ani de viață ai înțeles prin puterea exemplului ce înseamnă etica, coloana vertebrală și moralitatea, sunt șanse mari, dacă ne faci o vizită în companie, să simți un aer de familiaritate. Ca și cum ai fi acasă. Un poet persan pe nume Rumi spunea că: „Dincolo de ideile de bine și de rău există un câmp. O să te întâlnești acolo”. Uneori, în interacțiunile din cadrul companiei, nu putem ajunge la consens, dar știm că există un câmp unde putem face apel la valori fundamentale și venim de fiecare dată cu o soluție.

Considerăm că egoul ne este un fals prieten

Mi-am dat seama de asta pe parcurs. Sistemul în care am crescut cu toții – cel puțin în România - nu încurajează colaborarea. Dacă suflai cuiva la teză luai un doi. Și tu și celălalt. Era despre „me, I and myself”. Ori, în viața reală ai nevoie să îți fie cineva alături, să îți dea un sfat, o idee. Toți cei care avem copii știm că, la începuturi, copiii se referă la ei înșiși la persoana a treia. Apoi, societatea te înconjoară cu ego și îți ia o viață ca să te dezveți. Asta înseamnă să știi că trebuie să faci loc și pentru alții, că nu este despre tine, ci despre tine doar în context cu ceilalți.

Credem în nevoia de sens

La început nu ne dăm seama, dar suntem programați de mici de către părinții noștri. Este vorba despre clasicul îndemn să construiești o casă, să faci un copil și, dacă ai timp, să și sădești un copac. Unii le iau *ad litteram*, alții conștientizează că primele două sunt despre tine și ultima parte despre ceea ce dai înapoi. Pentru că un copac oferă oxigen pentru toți. Ce te faci dacă atingi toate astea foarte repede? Sau dacă le-ai primit de-a gata? Suntem un colectiv preocupat de dezvoltarea și educarea celor de lângă noi. Și asta ne conferă sens și nouă și lor.

Preferăm feedforward-ul

Nu zic neapărat că Feedback-ul nu este bun. Până la un punct. După aceea poate deveni limitativ sau toxic pentru că intri în zona de judecată și nimănui nu-i place să fie judecat. Mai mult, oferă mai multe informații despre cel ce îl oferă, decât despre cel care îl primește. Cu feedforward este altfel. Dacă este un obiectiv de atins, cel mai bun lucru de făcut este să ceri sugestii în jurul tău, să le notezi, să taci, să nu judeci și să nu uiți să mulțumești. După care le implementezi și măsori. Aceasta va genera un climat continuu de încredere că părerea oricui contează.

Locuim în afara zonei de confort

Știm că oamenii sunt tentați să rămână în zona de confort a cașcavalului lui Spencer Johnson, dar mai știm și pericolele asociate traiului călduț și al compromisurilor colaterale. E plină lumea de exemple: Nokia, Blockbuster, Kodak etc. Este important să înveți și să-i înveți și pe alții cum să identifice pericole și riscuri, să te asiguri că găsești balansul potrivit între crearea unui sens al urgenței schimbării și potențialul cost de oportunitate și toate astea ca un mod normal de a face business. Deși, uneori, trebuie să faci și pe pompierul ca să stingi câte un foc ici și colo. Avem cască și pentru asta.



MARCEL MUREȘAN,
Managing Director
Beauty & Salon Professional,
Interbrands Orbico

Suntem în primul rând oameni

Un celebru studiu derulat pe durata a zeci de ani susține că o viață împlinită se bazează în primul rând pe calitatea relațiilor. Nu știam despre această cercetare, dar putem confirma că este adevărat. Cel puțin în cazul nostru. În echipele noastre, credem că necazul celui mic de acasă este mai important decât orice ședință de management, credem în „free hugs” atunci când vedem că un coleg are nevoie de înseninare, credem că o glumă bună provoacă serotonină

de calitate, credem că o bătaie pe umăr poate face cât o mie de assessment-uri.

În loc de încheiere

Evident îmi vine în minte o poveste. Se spune că în Imperiul Roman, în spatele celui care sărbătorea o victorie există un sclav a cărui misiune unică era să îi șoptească lui Caesar la ureche „Ești doar un om!”. Cred că este valabil și pentru un leader. Relativ.

Și noi la Interbrands Orbico suntem oameni. Oameni faini.

COMING SOON



La Biz Sustainability Summit se reunesc strategiile smart de sustenabilitate și leadership în CSR, de la companii și ONG-uri care înțeleg cu adevărat ce înseamnă să fii responsabil și să investești în comunitățile din care faci parte.

22 Mai, GRAND HOTEL BUCHAREST
www.BizSustainabilitySummit.ro



Future Trends este primul festival care analizează tendințele și aduce în prim-plan tot ce este nou, inovator și de impact în viitor. Festivalul va identifica și dezbate toate formatele, de la Youtube, Instagram și Facebook la Stories, Reels, TikToks, la live streaming, VR și realitate augmentată.

29 Mai, GRAND HOTEL BUCHAREST
www.FutureTrends.ro



www.RevistaBiz.ro/Evenimente

ALEXANDRU BOBULESCU

„Din timpul pandemiei, noi am realizat că oamenii lucrează cel mai bine atunci când nu sunt constrânși”

de MIRABELA ANGHEL

PPe o piață a forței de muncă din ce în ce mai competitivă și aflată în mișcare rapidă, este esențial pentru companii să înțeleagă de ce unii angajați pleacă și alții rămân - nu numai pentru rezultatul final, ci și pentru a păstra talentele de top. Înțelegerea a ceea ce prețuiesc angajații, măsurarea impactului financiar al reținerii și al cifrei de afaceri și gestionarea și îmbunătățirea retenției angajaților sunt toate avantaje strategice. Am stat de vorbă cu Alexandru Bobulescu, Manager, Talent Acquisition Romania & HRBP for RO Connectivity SBU al HARMAN Automotive Division despre strategia de recrutare și retenție a talentelor din organizația pe care o reprezintă, despre cum reușește să consolideze brandul de angajator în aceste vremuri incerte, dar și despre cei mai buni ambasadori ai unei companii.

Care sunt, în cazul companiei HARMAN, acele elemente în jurul cărora v-ați construit brandul de angajator? Și cum reușiți să-l consolidați în aceste vremuri incerte, după trei ani dificili în care am traversat o pandemie și un război?

În HARMAN, perioada pandemică ne-a schimbat realitățile profesionale și modul de a opera. În acest sens, anul trecut ne-am dorit o relansare a EVP-ului, care să reflecte cât mai bine experiența actuală a angajaților noștri și ceea ce le oferim viitorilor candidați. Pilonii principali sunt Ambitiously Innovative, Empowering Autonomy, Diversity Driving Excellence și Support-Minded Culture. Aceste 4 elemente pot fi găsite în viața de zi cu zi a oricărui angajat. Pentru mine, spre exemplu, autonomia este una dintre dimensiunile esențiale ale culturii noastre. Politica noastră de muncă hibridă, HARMAN Flex, este o materializare a încrederii acordate de companie fiecărui angajat în a își găsi propria rețetă de succes la lucru.



ALEXANDRU BOBULESCU,
TA Manager & HRBP,
HARMAN Romania

Care este strategia dvs. de recrutare și de retenție a talentelor? Ce ingrediente speciale folosește în acest sens organizația din care faceți parte?

În orice strategie de recrutare, cred că este important să îți ascuți publicul țintă și să le comunică transparent cum poate compania ta să îi sprijine în viața profesională. În felul acesta, ești cât mai autentic în piață, păstrându-ți ADN-ul organizației în timpul creșterilor considerabile în headcount. Pentru angajații din IT, proiectele și tehnologiile cu care lucrează sunt primordiale. În HARMAN, ne mândrim cu proiectele noastre de ultimă generație pentru marii producători de mașini, iar excelența ce vine din echipele diverse și globale care contribuie la dezvoltarea acestor produse ne dă un sentiment de mândrie. Te uiți la o mașină de top mergând pe stradă și îi vezi sistemul de infotainment din bord și te gândești – „wow, eu am contribuit la asta!”

Știm că și în România puneți în practică o politică globală la locul de muncă ușor atipică: HARMAN Flex. Spuneți-ne, vă rog, în ce constă ea? Cu ce diferă de clasică politică de flexibilitate?

Am observat că, majoritatea companiilor din piață, atunci când se referă la un program hibrid vor să spună 3 zile la birou, 2 zile de acasă. Din timpul pandemiei, noi am realizat că oamenii lucrează cel mai bine atunci când nu sunt constrânși. Așa a luat naștere HARMAN Flex – o politică ce dă libertatea fiecărui departament să își organizeze munca așa cum se pliază mai bine pe activitatea sa. Pot să lucrez 100% de acasă, dar îi încurajăm să aibă o medie de 5 zile de colaborare la birou pe lună. În felul acesta, oferim o flexibilitate maximă pentru fiecare angajat, dar și păstrăm contactul uman a cărui lipsă mulți dintre noi am resimțit-o în trecut. În echipa mea, spre exemplu, am ales să avem ziua de miercuri ca și zi de colaborare – avem și ședința noastră săptămânală și după aceea, avem ocazia să ieșim la masă împreună. Alte echipe aleg

să lucreze full remote, și vin la birou doar atunci când au un nou angajat sau când organizează un workshop relevant pentru toți. Și nu în ultimul rând, avem și mulți angajați ce depind foarte mult de hardware, care au nevoie să fie mai des la birou, dar și ei pot lucra de acasă în zilele când poate scriu documentație. În concluzie, credem că nu exista un „one size fits all approach”. HARMAN Flex dă autonomia necesară fiecăruia de a lucra într-un mod care să i se potrivească. Totodată, ne păstrăm identitatea culturală a companiei noastre, fapt ce ar fi mai greu de realizat într-un mediu complet virtual.

Care sunt avantajele ei? Cum se reflectă în rezultatele companiei și în sănătatea organizațională – mă refer, deci, și la eficiență și productivitate, dar și ca implicare, angajament, loialitate etc?

Pentru noi, HARMAN Flex a fost o materializare a modului de lucru pe care l-am descoperit în timpul pandemiei. În Automotive, avem foarte multe dependențe de hardware. Deși avem majoritar o populație de dezvoltatori de soft, chiar și aceștia au propriile sisteme pe care trebuie să își testeze codul, multe dintre ele fiind prea mari ca să poată fi transportate facil. Așadar, am descoperit că aceștia își desfășurau activitatea rutinieră de acasă cu o eficiență maximă, și atunci când aveau o problemă în hardware-ul cu care interacționează, veneau la birou să o rezolve. Aceia care lucrau din alte orașe apelau la un coleg să îi ajute și, la rândul lor, ofereau suport altuia dacă situația era inversă. Unii colegi au ales să facă un efort și să își ia tot hardware-ul acasă. Alții preferau să vină la birou, fie pentru contactul uman, fie pentru a se putea concentra mai mult la ce făceau, în cazul în care nu aveau condițiile optime acasă. Flexibilitatea oferită a permis fiecăruia să își găsească formula de succes și, ca și rezultat, în 2022 am avut un nivel de fluctuație sub media pieței, am lansat două noi linii de business cu succes și am reușit să livrăm proiecte de o mare anvergură către clienții noștri.

Cine sunt cei mai buni ambascadori ai unei companii?

Cei mai buni ambascadori ai unei companii sunt cu siguranță angajații. Tocmai de aceea, anul acesta am relansat comunitatea noastră de HARMAN Ambassadors, prin care încercăm să promovăm în piață în mod organic atât experiența ca și angajați ai companiei noastre, dar și produsele cu care ne mândrim atât de mult. Spre exemplu, începutul acestui an a fost marcat de semnarea unui contract cu Scuderia Ferrari, HARMAN devenind astfel partenerul principal în crearea experienței din interiorul cabinei pilotului. HARMAN Women Network, unul dintre ERG-urile noastre, a găzduit un eveniment la birou de Ziua Internațională a Femeii, unde și noi, ca bărbați, am fost invitați, ca dovadă a principiilor noastre de incluziune. Iar înainte de Crăciun am lansat o provocare pentru angajați în a se poza cu una dintre mașinile noastre, un Mercedes GLE 450, dotată cu sistemul MBux, într-un photo shooting unde fiecare angajat a avut ocazia de a își face niște amintiri frumoase la birou. Credem că transparența și autenticitatea vorbesc cel mai bine despre noi – și a putea dezvălui și altora cum arată viața noastră aici este cea mai bună publicitate pe care ne-o putem face.

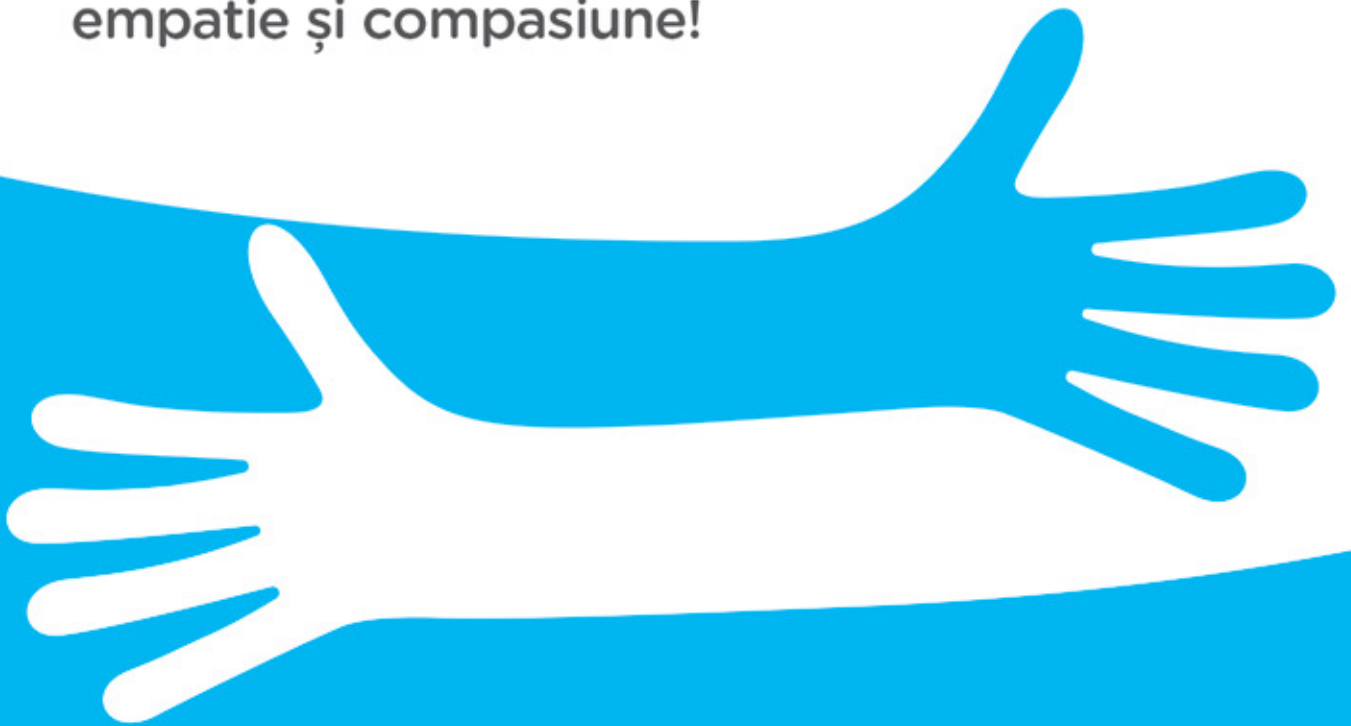
Ce vă ajută să vă păstrați reputația de bun angajator într-o perioadă în care informația circulă cu viteza luminii?

În HARMAN, am ocazia de a cunoaște oameni extraordinari. Unul dintre VP-ii pe care i-am cunoscut mi-a spus: „nu ar trebui să ne fie frică de o schimbare, ci ar trebui să căutăm oportunitatea din aceasta”. Viteza cu care circulă informația poate fi o amenințare doar dacă îți dorești ca lucrul acela să nu fie știut. Dacă, din contră, te mândrești cu ceva, viteza doar devine o modalitate de a-ți amplifica mesajul și a îi da și mai multă valoare. Noi lucrăm în mod constant la a avea o experiență cât mai bună atât pentru candidații cu care discutăm, cât și cu angajații noștri. Am fost aproape de ei prin toate perioadele dificile prin care am trecut, atât ca persoane cât și ca organizație. Și, mai presus de toate, am pus siguranța noastră în prim plan. Atâta timp cât ești consistent într-o astfel de abordare, reputația se clădește de la sine.



DĂ BINELE MAI DEPARTE!

Pași mici, dar de însemnătate,
căt̄re o cultură bazată pe
empatie și compasiune!



DANA STOIAN

„Oamenii au nevoie să se simtă în siguranță la serviciu, chiar și atunci când nu sunt cea mai bună versiune a lor”

de MIRABELA ANGHEL



DANA STOIAN,
Employer Branding &
Experience Manager,
Provident

Preocuparea pentru starea de bine a angajaților, decizii luate cu scopul de a crea un mediu de lucru cât mai plăcut și mai productiv, inițiative, programe și proiecte care să vizeze excelența în business și resurse umane, asta înseamnă să fii un bun angajator.

Am stat de vorbă pe acest subiect cu **Dana Stoian, Employer Branding & Experience Manager la Provident**. Ea ne-a dezvăluit care sunt elementele esențiale pe care le-a folosit în organizația pe care o reprezintă și care i-au adus recunoașterea de bun angajator.

Care sunt principalele ingrediente pe care tu le folosești în rețeta de succes a organizației tale și care ți-au adus recunoașterea de BUN ANGAJATOR?

În Provident, noi spunem că brandul de angajator este o poveste pe care compania alege să o scrie, dar pe care, de fapt, angajații o duc mai departe. Iar reputația de bun angajator se scrie cu fiecare nou venit care exclamă „wow, ce lucruri faine am găsit aici”, cu fiecare coleg care pleacă și spune că regretă să lase în urmă un așa mediu de lucru sau cu fiecare angajat care își aduce un prieten să lucreze aici. Tocmai de aceea, pentru noi, un brand puternic de angajator se construiește cu principii riguroase, dar își menține o constanță sănătoasă prin oameni.

Provident tot scrie câte un pic de poveste de 17 ani deja în România, și în tot acest timp, principala noastră responsabilitate a fost față de oameni. Să ne orientăm juniorii spre cariere, prin programe de mobilitate internă precum programul You Grow, să ne ajutăm oamenii cu potențial să ajungă în roluri de management, prin programe de dezvoltare accelerată, precum programul Go4Talent, sau să ne reasigurăm colegele că sunt bine, prin campania noastră de screening de cancer mamar, „20 de minute pentru viața ta”.

Ce ne-au arătat mereu toate aceste programe este că, dacă grija nu este una autentică, reală pentru om ca individ, orice inițiativă eșuează. Iar oamenii resimt asta. Și pleacă. Așa că noi facem toate eforturile să ne ținem oamenii alături, pentru ca povestea Provident să fie spusă mereu prin vocile lor, ale oamenilor noștri.

Așadar, un brand puternic de angajator e un cumul de reputație și responsabilitate, drept urmare, are în fundatie lianți importanți. Cum reușiți să vă consolidați brandul în aceste vremuri tulburi și incerte?

Într-adevăr, vremurile s-au schimbat, dar și nevoile noastre. Ce îi face pe oamenii noștri fericiți, bine cu ei înșiși? Suntem noi suficient de atenți la ei ca indivizi, știm să îi ascultăm?

Și poate că dacă nu am fi avut semnale din partea colegilor, care să ne facă să ne adresăm aceste întrebări, planul nostru pentru oameni nu ar fi fost congruent cu nevoile lor. În ultimii ani, și la noi în organizație au început să circule povești despre oameni singuri, despre anxietate și burnout. Și în social media vedeam postări despre concepte precum siguranță psihologică, burnout sau sănătate emoțională, dar nu prea știam cum să le abordăm, astfel încât să nu devenim intruzivi, dar nici să facem lucruri de suprafață, care nu ajungeau la nevoile colegilor.

Așa că am ales să facem ceva diferit. Și așa putea spune că asta a ajutat în consolidarea brandului nostru, această investiție în starea de bine a colegilor. Și nu, nu vorbim de o investiție financiară, pentru că nu de asta aveau ei nevoie, ci de o investiție emoțională. Astfel s-a născut programul „Dă binele mai departe”.



Din punctul dvs de vedere, ce proiect/program/decizie din ultimul an a avut cel mai mare impact în organizație, în sensul de a asigura starea de bine a angajaților?

Întâi a fost pandemia, apoi conflictul din țara vecină. Vremurile au devenit din ce în ce mai grele, iar noi ne-am distanțat și am ajuns să ne cunoaștem tot mai puțin. Dar ne-am trezit cu nevoia acută de a fi ascultați, de a ne simți în siguranță să răspundem cu „nu, nu sunt bine” banalele întrebări „hei, ce mai faci?”, pe care de mult ori o adresăm mecanic, așteptând un răspuns pozitiv.

Așa că am decis să creăm programul „Dă binele mai departe!”, cu scopul de a ne învăța să fim mai empatici, mai sinceri cu noi, mai atenți la nevoile noastre emoționale.

De fapt, programul nu și-a propus să fie un simplu proiect, ci un prim pas către o cultură bazată pe empatie și compasiune, să devină un mod de viață pentru organizația noastră, o practică de management pentru liderii noștri și un mod de face bine, respectiv, de a primi bine, pentru colegi.

Și pentru că am simțit nevoia unei

confirmări asupra semnalelor primite din partea colegilor cu privire la nevoile lor emoționale, am făcut inițial o radiografie a stării noastre de bine ca organizație. Și am folosit un Barometru de Stres, un instrument care ne-a dat o diagnoză asupra nivelului de wellbeing a organizației, și anume faptul că 40% dintre colegi nu aveau o stare generală de bine. Pentru noi, a fost un eșantion suficient ca să știm că trebuie să facem ceva cu însemnătate.

Așa că am gândit un program de wellbeing adresat către două categorii: **managerii noștri**, pe care am vrut să îi învățăm să identifice semnale de burnout sau să încurajeze în echipe conversații despre confort emoțional. Și o a doua categorie vizată, **voluntarii noștri de bine**, 10 colegi care s-au înrolat proactiv în program și al căror rol a fost unul de consilier emoțional care poate fi sunat oricând simțim că nu suntem ok, că vrem să fim ascultați sau pur și simplu când avem nevoie de o vorbă bună.

Nu ne-a fost ușor în implementarea programului, pentru că o schimbare de paradigmă durează ani buni. Însă am pornit temeinic, cu pași mici, dar responsabili. Am apelat la o companie

de consultanță care ne-a instruit timp de 2 luni colegii, managerii și voluntarii de bine. Ulterior, ne-am confruntat cu rezistență din partea unora dintre ei, cu reticența de a se arăta vulnerabili în fața oamenilor lor și chiar cu teama că nu vor ști să ducă o discuție despre problemele personale ale celorlalți. Și, în cele din urmă, am întâmpinat o rezistență a oamenilor de a cere ajutorul, de a își recunoaște slăbiciunile și de a apela la acest program gândit pentru starea lor de bine.

Dar suntem decisi să fim consecvenți. Știm că e greu să facem schimbarea să se întâmple și am decis ca, pentru început, până vom căpăta încrederea colegilor, cei 10 voluntari de bine să inițieze și ei apeluri către colegi. Să le povestească detalii și să îi încurajeze să îi apeleze. Succesul acestui program, așa cum l-am gândit noi, este să ajungem cu un astfel de apel de cunoaștere la toți colegii noștri până la final de 2023 și să avem colegi care sună proactiv și caută suport emoțional la voluntarii noștri. Până acum, peste 100 de colegi au discutat cu voluntarii din programul „Dă binele mai departe”.

Ce v-a învățat acest program despre consolidarea relației angajat-angajator și despre importanța stării de bine a angajaților?

Acest proiect ne-a învățat despre oameni. Așa că nu vom înceta vreodată să aflăm și să învățăm lucruri noi. Însă cel mai important lucru învățat a fost că preocuparea pentru starea de bine a angajaților trebuie să fie una autentică și corelată cu ei ca indivizi, nu ca angajați. Că oamenii au nevoie să se simtă în siguranță la serviciu, chiar și atunci când nu sunt cea mai bună versiune a lor. Doar așa vor deveni, într-adevăr, cei mai buni ambascadori ai brandului de angajator.

Știm că numai așa brandul nostru de angajator va ajunge să fie sinonim cu grija sinceră pentru oameni și cu suportul emoțional pe care îl oferă managementul, ingrediente pe care am început de ceva vreme să le folosim în rețeta, sperăm noi de succes, a organizației noastre.

RAMONA GRIGORE

Cum să construiești o nouă strategie de employer branding, privind și omul din spatele rolului

de FLORENTINA CARAIMAN

Din dorința de a construi organizații sănătoase, reziliente, companiile își actualizează permanent strategiile, astfel încât să-și poată consolida continuu poziția în piață dar și cel mai important capital – capitalul uman. Pentru că, așa cum spunea Lawrence Bossidy: „La sfârșitul zilei, pariezi pe oameni, nu pe strategii”. Despre noua strategie de employer branding construită de Alpha Bank România pentru 2023, am stat de vorbă cu **RAMONA GRIGORE**, Directorul Direcției Resurse Umane.

Ce programe derulați în prezent, astfel încât să vă asigurați că oamenii dvs sunt conectați 100% la valorile, principiile și misiunea companiei, că se simt împliniți la locul de muncă, că au o stare generală bună, care se oglindește în productivitate, creativitate ori rezultatele de business?

Alpha Bank are avantajul de a avea o structura stabilă, formată dintr-un lanț managerial care a crescut organic în organizație, trecând din poziții de impact în retail în poziții de coordonare. Pe această structură, am integrat an de an noile generații care ne-au adus agilitate și dorința de schimbare, construind programe care să ne asigure integrarea fluidă.

Sprijinind focusul Alpha Bank Group de a dezvolta la nivel internațional o imagine solidă de *employer of choice*, la rândul ei, Alpha Bank România își întărește programe de atragere de talente, dezvoltând un nou mod de lucru care să atingă standardele de comuniune ale noilor generații.

La nivelul Grupului Alpha Bank se

încurajează puternic parteneriatul HR - Business, subliniind rolul pivotal business-ului al funcției HR, rol extravert, integrat perfect business-ului cu obiectivul de a aduce plus valoare, fapt care devine pragmatic și nu aspirațional: colegii noștri din HR își maximizează utilitatea doar dacă lucrează *on the field*, direct lângă colegii din business.

Funcția HR este doar un vector prin care catalizăm și determinăm noi coordonate ale relaționării, ca mod de lucru. Un alt vector important este chiar spațiul de lucru, care anul acesta s-a transformat radical, integrând zone primitive de desk-sharing, de discuții confidențiale, spații generoase de meeting. Locurile de relaxare și conectare/socializare și biblioteca susțin Alpha Bank să se alinieze la agilitatea care să permită flexibilitate maximă într-un cadru plăcut de lucru. Prin programul de redesign al modului de lucru ne redefinim dorința de a crea o comuniune, respectând nevoile de muncă hibridă, dar și de reconectare.

Alpha Bank derulează câteva programe de integrare a noilor veniți cu focus pe adaptarea rapidă, susținere și transfer de know-how: **Buddy Program și Start ABR** sunt doar două dimensiuni-reper ale oricărui nou coleg. Un *Buddy*, coleg cu experiență, îl va susține pe fiecare nou venit în primele trei luni de experiență în organizație, facilitând integrarea și mediind obstacolele care pot apărea în lucrul la distanță, iar *Programul de introducere în banking și vânzări* îi clarifică cele mai importante aspecte ale profesiei sale, astfel încât reconversia profesională devine facilă. Deschidem

astfel porțile domeniului bancar nu doar către absolvenții cu profil economic, dar și către ceilalți absolvenți, bazându-ne pe un program de induction solid. Trainingul va rămâne o constantă în dezvoltarea oricărui coleg nou venit în echipa Alpha Bank, care are la dispoziție o platformă modernă de e-Learning și planuri de dezvoltare specifice.

Comunicarea este *lipiciul* echipei, de aceea ne dorim să păstrăm viu interesul colegilor pentru împărtășire (sharing). Platforma de comunicare internă creează un astfel de *mediu cu lipici* în organizație, locul unde vedem omul din spatele rolului și putem da feedback informal. În acest fel, creăm încă un spațiu pentru conectare, pentru crearea unor echipe cu pasiuni similare, eliminând bariera spațiu virtual - spațiu fizic, colegii regăsindu-se pe platforma online, dar catalizând întâlnirile informale din afara băncii.

În strategia de Well-being, împreună cu parteneri externi, Alpha Bank investește în dezvoltarea cunoștințelor practice necesare pentru o viață cât mai echilibrată și satisfăcătoare la nivel individual, atât la birou, cât și în familie. Webinarii interactive de stress management, ergonomie, parenting, nutriție, prevenție se fac periodic atât cu participare live, cât și înregistrate pentru a permite inclusiv accesul în timpul personal. Pentru că o mare parte din timp o petrecem la birou, accesul la informația de calitate, oferită chiar de specialiști, respectă timpul colegilor noștri investit în căutare de surse credibile.

Acestea sunt câteva dintre programele care jalonează parcursul în bancă, iar

imaginea de ansamblu rezultată ne place să credem că este cea de echipă solidă care știe să-și comunice așteptările și să regleze fluid diferențele.

Reputația de companie stabilă, de organizație sănătoasă face diferența (mai mult ca niciodată) și în activitatea de recrutare, de absorbție de noi talente. Având în vedere că domeniul în care vă desfășurați activitatea impune atragerea de personal calificat și înalt calificat, care sunt cele mai mari provocări ale momentului? Ce politici implementați astfel încât să vă fidelizați seniorii, dar și să vă asigurați că aveți continuu în flux o pepinieră valoroasă de tinere talente?

Echipa Alpha Bank are provocările firești ale industriei și ale pieței bancare românești, o piață a forței de muncă foarte dinamică. Strategiile noastre de retenție prevăd în special promovarea talentelor în organizație. Anul trecut, rata de promovare internă a depășit 15%, bucurându-ne să păstrăm cât mai mult din talente în interior, dar pe diferite poziții. Strategia de retenție are în vedere planuri specifice de dezvoltare și flexibilitate mare, în pozițiile care permit, vizavi de programul de lucru. Pentru oamenii cu potențial înalt de promovare (potențial de trecere peste două niveluri ierarhice superioare), banca investește în programe specifice (MBA, CFA), asigurându-ne că participăm alături de colegii noștri la evoluția lor profesională, dar și la creșterea know-how-ului organizației. Ne dorim să fim parte activă din dezvoltarea oamenilor noștri, de aceea păstrăm în permanență o comunicare activă deschisă între echipa de training și manageri, nu doar în construcția bugetelor anuale, pentru a ne asigura că venim în întâmpinarea nevoilor specifice de perfecționare și certificare. Certificările specifice în IT, Project Management, Business Intelligence sunt programe pe care le derulam și în scop de retenție.

Nevoia permanentă de noi și noi strategii de dezvoltare și adaptare la schimbare, dar și de stabilizare a necesarului de forță de muncă, plus toată cascada de incertitudini și imprevizibil generată de pandemie au expus mai mult ca niciodată managementul la noi și noi provocări. Ce abilități ori practici de leadership v-au ajutat cel mai mult? Ce a trebuit să învățați/reînvățați ca lider?

Cu toții a trebuit să reînvățăm expunerea și deschiderea spre vulnerabilitate cu onestitate, pentru a reconsolida încrederea echipelor noastre. De la întâlnirile *Teams* pe care le facem doar cu camerele deschise, la a încuraja întâlnirea întregii echipe o dată pe săptămână în ariile de business unde munca hibrid este permisă, nu este ușor să



trecem peste timidități legate de imagine și să comunicăm deschis în echipe în spațiul virtual. A fost un proces lung care începe și se termină însă cu exemplul personal. Îi încurajăm pe colegii noștri manageri să comunice deschis în momentele dificile și să știe exact situația familială a colegilor coordonați pentru a putea parcurge drumul uneori sinuos al adaptării la un program care cere rezultate în deadline strict, dar în contextul în care spațiul de lucru este casa personală, în care copiii își cer dreptul la dialog. Managementul personal al vieții de familie și al vieții profesionale a căpătat noi valențe pentru noi toți, după pandemie. Cu toții am reînvățat să punem bariere în spațiul personal, dar abilitatea de a menține acest respect atât în viața de familie, cât și în cea profesională ține de arta de comunicare a fiecăruia dintre noi. Nu știu dacă am dobândit noi abilități aici, dar ne-am dezvoltat la maxim această capacitate de a crea spații de lucru în spațiile personale și de a negocia granițele sănătoase în fiecare zi.

Cred mult în autenticitatea și vulnerabilitatea trăite conștient, nu suntem supraoameni, dar tocmai calitățile umane ne fac profesioniști onești. Îi încurajez pe colegii mei să facă acest lucru, să se deschidă în fața colegilor lor, începând cu un simplu punct 0 - deschiderea camerei video în întâlnirile virtuale și împărțirea zilelor de naștere ale familiei lor.

RAMONA GRIGORE,
Directorul
Direcției Resurse
Umane,
Alpha Bank
România

Cercul Femeilor
28-30 Aprilie 2023

Un eveniment digital
PSYCHOLOGIES
susținut de **VICHY**

REDESCOPERIRE. REDEFINIRE. RECONECTARE



Dr. Diana Plăcintescu



Alina Alexandrov



Dr. Alina Dascălu



Amalia sterescu



Ana Dumitrașcu



Anca Maftai



Elena Carmen Țuca



Cristina Andreea Stan



Gabriela Gujdar



Jeanina Cîrstoiu



Liana Buzea



Marieta Matache



Mihaela Frunză



Roxana Poța



Clementina Anghelache

www.psychologies.ro/cercul-femeilor-3r

Brandul de angajator. Valențe juridice

de FLAVIA DĂNCIULESCU



FLAVIA DĂNCIULESCU,
Asociat Senior, NNDKP,
Practica de Dreptul Muncii

Flavia este specializată în domeniul dreptului muncii și asistă clienți din diverse industrii în proiecte care vizează o gamă largă de aspecte ale gestionării relației cu salariații, precum negocierea și executarea contractelor individuale și colective de muncă, compensații și beneficii, revizuirea politicilor angajatorilor, aspectele de mobilitate națională și internațională, proceduri privind evaluarea performanțelor și cercetarea disciplinară, transferuri de salariați, restructurarea forței de muncă și dialog social.

„Great resignation”, „quiet quitting” sunt fenomene care au constituit o îngrijorare a angajatorilor la nivel global. Piața muncii se confruntă astăzi cu provocări multiple, nu numai tendințele privind organizarea muncii căpătând o nouă direcție, ci și viziunea și așteptările salariaților.

În acest context, construirea (sau reconstruirea) atentă a brandului de angajator a devenit mai mult decât o nevoie. Ce înseamnă brandul de angajator? Asemenea dezvoltării strategiilor de marketing de produs, în care produsul se face cunoscut și dezirabil publicului larg, angajatorul își face cunoscută și atractivă imaginea, atât în mediul extern, cât și prin consolidarea acesteia la nivel intern. Astfel, definirea culturii organizaționale și impregnarea valorilor organizaționale în orice acțiune întreprinsă joacă un rol important în retenția personalului, abaterea de la acestea putând aduce chiar pierderi financiare – e.g., cauzate de productivitatea scăzută a salariaților sau chiar pierdută, dacă ne gândim că integrarea unui nou salariat poate dura chiar și peste un an.

În cele ce urmează, ne propunem să oferim și perspectiva juridică asupra câtorva dintre aspectele în care ar trebui să se materializeze un bun brand de angajator.

Etapa recrutării

În vederea asigurării unei abordări coerente, angajatorii ar trebui să își definească profilul candidatului căutat. Întocmirea cu responsabilitate a fișei de post, prin reflectarea atribuțiilor esențiale, dar și a calităților și calificărilor solicitate, va putea ghida nu numai formalitățile de screening prelabile angajării, ci va fi un instrument util și ulterior, în evaluarea performanțelor.

Percepția dobândită de un candidat odată

cu negocierea contractului individual de muncă este, de asemenea, importantă. Dacă un angajator identifică talentul dorit, însă nu îi oferă toate informațiile sau nu are o abordare aplicată cu privire la beneficiile pe care le oferă, va putea chiar pierde acel candidat. Legislația muncii prevede un set de informații minimale care sunt necesar a fi oferite încă din etapa precontractuală. Angajatorii vor putea astfel să valorifice aceste prevederi și să prezinte candidaților cu această ocazie elementele care îi diferențiază pe piață.

Un rol important în atragerea talentelor îl va juca și o bună politică privind diversitatea și incluziunea. Astfel de politici nu au doar scopul dovedirii către autorități că angajatorii își îndeplinesc datoria de a adopta măsuri proactive și reactive pentru respectarea principiului nediscriminării la locul de muncă, ci vor deveni și o carte de vizită pentru atragerea candidaților diligenți, care fac o cercetare temeinică a reputației pe care o are angajatorul (e.g., prin lectura Codului de conduită postat pe website sau prin verificarea angajamentelor suplimentare ale organizației, cum ar fi, de exemplu, aderarea la Carta Diversității).

Pachetele de beneficii competitive

Nevoia de a menține o poziție bună pe piață în ceea ce privește salariile oferite este de la sine înțeleasă, însă angajatorii nu trebuie să se abată de la principiul „plată egală pentru muncă egală sau de valoare egală”. La stabilirea nivelului salarial pentru noii angajați, angajatorii nu ar trebui să îi piardă din vedere pe cei comparabili existenți, pentru a nu genera inechități. În plus, angajatorii ar trebui să își facă o proiecție pe termen mediu și lung cu privire la nivelul de salarizare, deoarece un element care influențează retenția personalului este reprezentat de creșterile salariale, prin

raportare la evaluările periodice ale performanțelor.

De asemenea, salariații acordă atenție și altor beneficii pe care le oferă angajatorii, iar cei care doresc să își consolideze o poziție bună pe piața muncii ar trebui să dedice timp și resurse inclusiv în vederea construirii unor pachete de:

- beneficii salariale și extrasalariale – e.g., recompense financiare, bilete de valoare, abonamente medicale, contribuții la fonduri de pensii facultative, decontarea contravalorii transportului, acoperirea cheltuielilor generate de prestarea activității în regim de telemuncă, acces la platformele de beneficii în limita unui plafon valoric;
- beneficii funcționale – prin activități de formare și dezvoltare continue, inclusiv prin raportare la deprinderea valorilor organizaționale;
- beneficii care tind la asigurarea echilibrului dintre viața profesională și cea personală – prin valorificarea integrală a dreptului la concediul de odihnă, acordarea unor zile libere suplimentare în anumite situații (e.g., concediul de îngrijitor sau zilele libere în situații neprevăzute, determinate de o situație de urgență familială, conform modificărilor legislative recente), garantarea unui grad de flexibilitate în muncă, precum și a dreptului de a se deconecta după orele de program (cu o abordare echilibrată așteptată și din partea salariaților).

Valorile și etapa integrării

Din practică, multe probleme care derivă din neînțelegerea cerințelor atașate unui post pot fi evitate printr-o bună comunicare cu managerii și prin participarea salariaților la programe de formare imediat ulterior angajării.

Astfel de programe pot fi organizate și prin intermediul platformelor de e-learning existente pe piață și se pot dovedi un instrument util inclusiv din perspectiva evaluării existenței abilităților necesare în vederea finalizării cu succes a perioadei de probă. Din aceeași perspectivă, transparența pe durata perioadei de probă este esențială, deoarece încetarea din motive de necorespondere profesională imediat după finalizarea perioadei de probă poate prezenta dificultăți în susținerea cazului în instanță tocmai cauzate de comunicarea deficitară pe această perioadă.

Definirea unor politici clare și obligatorii

Acțiunile întreprinse de un angajator nu se pot rezuma doar la strategii de promovare a imaginii sale în spațiul public, ci trebuie ca salariații să poată identifica valorile organizaționale pe tot parcursul unei relații de muncă: de la angajare și până la încetare.

Un bun instrument în acest sens îl constituie reglementările interne, care trebuie să permită transpunerea în practică a acestor valori, precum și

implicarea și respectarea acestora de către întreg colectivul, indiferent de postul ocupat. Astfel, cu titlu de exemplu, în crearea unor astfel de instrumente eficiente ar trebui să se țină cont inclusiv de:

- prevederea regulilor specifice privind respectarea principiului nediscriminării în orice etapă a raportului de muncă;
- implementarea unor reguli clare și transparente privind evaluarea și îmbunătățirea performanțelor, care să poată constitui fundamentul măsurilor ulterioare;
- configurarea unor canale interne, prin care salariații să își poată exprima nemulțumirile, cu garanția confidențialității și cu definirea unor pași clari de rezolvare a acestora, care să demonstreze salariaților faptul că aceștia sunt ascultați;
- considerarea organismelor de reprezentare a salariaților drept parteneri în dezbaterile problemelor cu relevanță pentru raporturile de muncă.

În concluzie, brandul de angajator nu are reverberații doar în ceea ce privește strategiile de marketing pentru creșterea vizibilității, ci esența acestuia trebuie transpusă în orice aspect al raporturilor de muncă. Brandul de angajator nu poate fi privit separat de oamenii care compun colectivul căruia i se adresează, iar stimularea, dezvoltarea și educarea salariaților în spiritul valorilor organizaționale contribuie la consolidarea poziției pe piața a angajatorului.



PORR



UN VIITOR SIGUR

BUILT BY PORR



porr.ro

VERONICA OLTEANU

Totul este posibil dacă ai alături de tine lideri care să te inspire dar, mai ales, OAMENI!

de MIRABELA ANGHEL



**VERONICA
OLTEANU,**
Director Resurse
Umane și
Comunicare
PORR România

Construcțiile sunt o afacere cu și despre oameni. În PORR România, clădirile, autostrăzile, viaductele, podurile, sau proiectele speciale sunt rezultatele muncii, efortului și implicării unor oameni care își urmează cu pasiune visul – acela de a construi inteligent și durabil.

Compania PORR este însuflețită de peste 1200 de colegi, muncitori și angajați TESA, care fac posibile cele de mai sus. Tocmai de aceea, misiunea colegilor noștri din echipa de resurse umane este aceea de a consolida rolul de consultant și partener de business al omului de HR, susținând și multiplicând succesul companiei la nivel local și internațional.

Într-o perioadă în care contextul economico-social și piața muncii ultimilor ani sunt marcate de multiple frământări, transformări și provocări, relația dintre angajator și angajați s-a redefinit și se bazează din ce în ce mai mult pe pilonii definiți de siguranță și securitate, încredere, respect și aprecieri reciproce.

Cu o experiență de peste 150 de ani la nivel internațional și cu o prezență de 19 ani pe piața locală, în PORR România, parte a grupului PORR, credem cu tărie că fiecare coleg are dreptul de a-și atinge potențialul și că unul dintre ingredientele cheie pentru performanța organizației este îmbinarea armonioasă dintre abordarea centrată pe oameni și cea orientată spre rezultate.

Pasiune, Seriozitate, Recunoaștere, Umăr lângă umăr, Spirit de pionierat sunt valorile care stau la baza culturii noastre organizaționale iar acestea se reflectă în comportamentele de zi cu zi ale colegilor noștri și ne ghidează în procesul de selecție a noilor PORRieni.

„Cu ce sau cum pot să (te) ajut?” este întrebarea care definește abordarea echipei de management, indiferent de departament sau de zona de activitate. Suntem conștienți de schimbările survenite în mediul extern în termeni de amenințări și oportunități și răspundem prompt prin acțiuni și intervenții cu impact în mediul intern, în rândul colegilor noștri, dar și în mediul extern.

Ascultăm an de an feedbackul colegilor noștri și, pornind de la rezultatele acestor sondaje, pe care le completăm cu obiectivele din zona de productivitate și eficiență financiară, punem la punct strategia pe termen mediu și lung din

perspectiva resurselor umane.

În PORR, construcțiile inteligente aduc oamenii împreună. Aceleași construcții inteligente ne-au inspirat când am definit „casa strategiei”, susținută de 4 piloni centrali: managementul talentelor și dezvoltarea organizațională, digitalizarea proceselor de HR, experiența angajaților și brandul de angajator. Fiecare dintre acești piloni este alcătuit din programe, inițiative și proiecte menite să contribuie, pe de o parte, la consolidarea percepției că PORR România oferă un mediu de lucru plăcut și, pe de altă parte, să poziționeze organizația noastră pe primul loc în topul angajatorilor din sectorul construcțiilor.

Din perspectiva resurselor umane nu mai este o surpriză că, atunci când vorbim despre forța de muncă necalificată și calificată, nevoia s-a acutizat și metodele clasice de recrutare și selecție trebuie completate de măsuri specifice industriei, de inițiative creative care pun accent pe experiența de calitate oferită candidaților.

Liceeni, studenți, proaspăt absolvenți, tineri la început de drum, candidați de pe alte continente sau din alte entități ale grupului PORR, cu toții sunt în atenția noastră prin diversele programe și acțiuni pe care le derulăm anual. Participarea la târgurile de joburi de profil, parteneriatele cu fundații și ONG-uri care promovează categoriile mai sus menționate și care pun în contact candidații cu experții noștri PORRieni, de la birouri sau de pe șantiere, procesele de recrutare de forță de muncă din India sau parteneriatele cu entitățile PORR din alte țări pentru transferul de know-how în proiectele complexe pe care le gestionăm sunt doar câteva exemple în acest sens.

Când ne referim la retenția și motivarea colegilor noștri, suntem o prezență activă și constantă în viața organizației. Suntem conștienți de faptul că, pe lângă motivarea de natură financiară, aspecte precum managementul carierei și planurile individuale de dezvoltare, planurile de succesiune, consolidarea comunității interne de experți și

programele de dezvoltare personală și profesională pentru categoriile de muncitori sunt puncte de interes la fel de importante pentru colegii noștri și care contribuie substanțial la percepția pe care o au despre organizația noastră.

Într-o organizație cu peste 1200 de angajați, comunicarea intra și interdepartamentală joacă și ea un rol cheie. În termeni de implicare, angajament și wellbeing, ne concentrăm pe accesarea acelor instrumente și pârgii care să aducă oamenii împreună, să-i încurajeze să-și exprime ideile, sugestiile sau propunerile de îmbunătățire, să împărtășească din bunele practici sau lecții învățate pe parcursul proiectelor de construcții derulate și care, nu în ultimul rând, să-i pună în contact cu toate informațiile relevante despre viața sau activitatea companiei, în termeni de evenimente, rezultate financiare, noutăți, informații despre proiecte noi, strategii sau direcții de acțiune.

Când ne referim la retenția și motivarea colegilor noștri, suntem o prezență activă și constantă în viața organizației.

PORRa exactă (newsletterul intern local care ajunge la toți colegii), PORRTalks (evenimentul nostru anual de teambuilding), Ziua Constructorului (evenimentul intern anual dedicat tuturor colegilor de pe șantiere), campionatul anual de fotbal (evenimentul ce aduce împreună, într-un cadru informal, colegii din toate zonele țării) sunt doar câteva exemple de instrumente.

Cum se reflectă toate aceste măsuri și inițiative în zona de productivitate, eficiență, rezultate și loialitate? În formularea răspunsului la această întrebare foarte relevantă pentru orice organizație, am putea face apel la cifre, statistici sau indicatori financiari. Credem, însă, că toate acestea pălesc în fața uneia dintre cele mai puternice și

emoționante povești de la finalul unuia dintre cele mai provocatoare și frumoase proiecte finalizate de colegii noștri, lotul 1 al Autostrăzii Sibiu – Pitești. În cei peste 22 de ani activitate profesională, nu mi-a fost dat să trăiesc emoții ca acelea pe care le-am simțit, în data de 15 decembrie anul trecut, când cei peste 100 de colegi au strigat la unison „Bravo” și „Am reușit!”. Și nu ne-ar fi dat lacrimile dacă nu am fi știut povestea ultimelor 24 de ore din spatele finalizării lucrărilor. O poveste care ne-a ajutat să ne redefinim noțiunile de spirit de echipă, pasiune, recunoaștere. Ingineri, maiștri, șefi de echipe, muncitori, manageri de proiect, directori și un singur obiectiv – definitivarea montării parapetilor. Umăr lângă umăr, au luptat cu gerul, oboseala și presiunea finalizării. Colegele de la birouri au preparat sendvișuri și ceai toată noaptea și le-au transportat colegilor din șantier pentru a se încălzi și a găsi energia să termine.

Pe lângă lucrarea considerată o operă de artă în termeni de infrastructură, lotul 1 al autostrăzii Sibiu-Pitești, alături de alte proiecte de valoare și cu impact la nivel național, cea mai mare realizare a colegilor noștri este că au demonstrat că totul este posibil dacă ai alături de tine lideri care să te inspire dar, mai ales, OAMENI.

Cât despre dificultatea sau ușurința cu care PORR România reușește să își mențină reputația într-o lume în care informația circulă deja cu o viteză năucitoare, cel mai grăitor feedback este cel pe care l-am primit zilele trecute din partea unui partener extern, din zona de training și consultanță, care, la terminarea unei întâlniri cu un alt client, dintr-o altă industrie decât cea a construcțiilor, a precizat că merge să se întâlnească cu reprezentanți ai companiei noastre. Remarca acelui client pe care nu îl cunoaștem și cu care nu am interacționat în mod direct: „PORR este una dintre puținele companii serioase din industria construcțiilor” vine să confirme și să răsplătească efortul conjugat al celor peste 1200 de colegi care au ales PORR România.

Treziți-vă! Înnebunim!

de LAVINIA ȚÂNCULESCU-POPA

Acesta este titlul unui film despre care vă voi spune mai multe puțin mai târziu! Deocamdată, să vorbim despre o serie de rezultate ale unor studii în care zeci de mii de angajați au fost incluși în ultimii doi ani. Adică despre știință într-o zonă în care știința ar fi necesar să ocupe un loc mai de cinste decât cel ocupat astăzi, adică pe tărâmul deciziilor legate de oameni, decizii în care organizațiile investesc bugete enorme, însă fără prea mare documentare anterioară.

Să începem cu un studiu pe care Microsoft îl derulează pe 20.000 de angajați din 11 țări. Studiul a fost publicat în septembrie 2022, iar una dintre principalele concluzii a fost că angajații cred în măsură de 85% că își fac treaba și sunt productivi lucrând de acasă sau în sistem hibrid, iar, în același

șefului? Și dacă angajatul livrează, de cele mai multe ori, ce și când i se cere, de ce să nu creadă că poate fi la fel de productiv și de acasă?

Aici aș îndrăzni o explicație: pentru că nu toate zilele și proiectele sunt la fel. Nu totul poate fi planificat și, dacă ești plătit 8 ore pe zi, e firesc să lucrezi 8 ore pe zi, în intervalul agreed prin contractul de muncă. Dar, dacă e să fim corecți până la capăt, orice angajator își asumă (sau ar trebui să își asume) faptul că acceptând munca de acasă sau în format hibrid, deschide calea spre o activitate asincronă, în care conceptul de la 9 până la 5 nu funcționează. Și nu funcționează tocmai pentru că 9 am – 5 pm este un interval fix, pe când spațiul de acasă este un spațiu fluid. Aici intervin tot felul de distrageri,

Orice angajator își asumă (sau ar trebui să își asume) faptul că acceptând munca de acasă sau în format hibrid, deschide calea spre o activitate asincronă, în care conceptul de la 9 până la 5 nu funcționează

timp, doar 12% dintre managerii lor sunt de acord cu ei. Și de la această primă falie de încredere între angajați și manageri pornește ceea ce autorii studiului au numit a fi „*paranoia productivității*”, desfășurată într-un întreg „teatru” în care angajații își acuză managerii, iar managerii își urmăresc angajații. Angajații îi găsesc vinovați pe șefii lor pentru că îi încarcă, pe lângă sarcinile zilnice, cu obligația de a raporta detaliat activitatea lor. Managerii spun că angajații nu par la fel de productivi pe cât ar fi dacă ar lucra împreună cu restul echipei, de la birou și, cu certitudine, nu par la fel de implicați sau prezenți în activitate precum ar trebui să fie. Acum, prinde orbul, scoate-i ochii! Cine are dreptate? Cu certitudine fiecare are dreptatea lui. Dacă șeful te sună în timpul programului pentru o sarcină urgentă (e adevărat, neplanificată, dar câte lucruri neplanificate nu apar în viață!) și tu ești în parc cu copilul sau în drum spre mare, ce comportament ar fi legitim din partea

care mai de care mai neplanificate. Bun, ar zice unii, dar aceste distrageri apar și la serviciu. E adevărat, i s-ar putea răspunde, dar acele distrageri sunt de o singură natură: de natură profesională, pe când acasă, distragerile sunt variate și acoperă toată plaja posibilă de la personal (uneori chiar intim) până la profesional și chiar personal-profesional (când faci lucruri profesionale, dar nu pentru beneficiul angajatorului, ci al tău personal). Iar această varietate, deși bună din anumite perspective, nu e neapărat de dorit în intervalul ce ar trebui să fie consacrat muncii plătite de angajator, în primul rând pentru că este creatoare de confuzie, oboseală psihică, frustrare, resentiment.

Am mai zis, dar mă repet cu Eliade. Mircea Eliade are o lucrare foarte interesantă despre spațiu și timp și despre sacrul și profanul din acestea. Două aspecte din această lucrare mi se pare că se pot discuta și pot fi raportate la viața profesională: timpul dedicat

(sau consacrat) și pasajul de trecere. Ambele le găsim a fi extrem de importante pentru sănătatea mintală sau, dacă te abați grav și constant de la acestea, pregătește-te pentru probleme mai degrabă mai grave decât mai puțin grave de echilibru psihic. Timpul dedicat face vorbire despre faptul că pentru fiecare activitate ar fi absolut necesar să dai timpul și spațiul dedicate, programate, gândite special și rezervate (ca și cum ai face o rezervare de sală pentru o ședință și te enervezi când cineva ți-o ocupă și nu pare a se sinchisi să iasă la timp pentru rezervarea ta). Mai spun și asta, încă o dată: multitasking-ul este un miraj, o iluzie, nu faci absolut nimic bine, ci faci câte puțin sau superficial în fiecare dintre sarcinile pe care le înghesui în același minut. Da, le bifezi, dar păcălești angajatorul. Și, pentru că, de fapt, te păcălești și pe tine că muncești, când, în realitate, doar bifezi, la un moment dat, nu o să te mai uiți cu bucurie în oglindă la tine (asta dacă mai ai glasul conștiinței activ). Și asta am mai spus-o, dar nu am inventat-o eu: atunci când revii la o sarcină după ce te-ai întrerupt sau ai fost întrerupt din aceasta, creierul trebuie să refacă întreg traseul acomodării cu sarcina de la punctul zero. Și toate milisecundele acestea, adunate, te conduc la mult timp irosit și la sentimentul că nu ai făcut nimic cu spor.



În același studiu al Microsoft se arată că în agenda zilnică a angajaților, programările duble (adică cele care se suprapun) au crescut cu 46% între 2021 și 2022 și aproximativ 42% fac cel puțin încă o sarcină (de tipul răspuns la email sau browsing pe net sau dau cel puțin un ping) în timpul ședințelor on-line. Iar asta nu este o formă de eficiență, adică nu vă bucurați „ha-ha-ha, am făcut și aia, și aia, și aia în timpul x (adică am fost foarte operativ)”, căci nu e un motiv de bucurie. Dincolo de faptul că 84% dintre angajați au ajuns să confirme provizoriu sau să refuze întâlnirile on-line, se uită exersarea unor comportamente de tipul celui reflexiv, celui de așteptare, celui de tolerare a liniștii, a celui de mers normal vs. de fugă. Oamenii vor să facă lucrurile repede ca să scape, pentru că, pentru unii, noul 8 ore a devenit 6 ore, iar pentru alții, noul 8 ore a devenit 2 ore și 15 minute de muncă efectivă. Și atunci, mă întorc la aspectul etic. E etic să muncești efectiv 2-3 ore și să încasezi salariul cât pentru 8, în aceeași măsură în care e etic (deloc, de fapt) din partea angajatorilor să instaleze pe laptopurile angajaților un program de captură a ecranului la 3 secunde pentru a monitoriza activitatea acestora? Prin urmare, suntem martorii celei mai recente vânători de vrăjitoare, pe o scară cât mai largă și care, e posibil să ajungă și la noi (căci deja acestea sunt practici implementate în Statele Unite) dacă nu ne întoarcem mai repede la serviciu.

Cu privire la ignorarea pasajului de trecere, iar repet un lucru esențial care se pierde făcând tranziții scurte de tip birou-pat, bucătărie-sufragerie. Nu e firesc, ba chiar e aducător de confuzie și multe alte probleme asociate, dacă te porți ca și cum ai putea „să dormi repede”. Sau dacă ajungi să crezi că dimineața se transformă instant în noapte sau iarna în vară. Natura ne învață cu trecerea, cu pasajul, cu faptul că de acasă până la serviciu e firesc să ajungi prin **parcurea unui proces** și nu doar **a unui moment**. Căci și lumea a fost făcută în timp (pentru unii în câteva zile, pentru alții în milioane de ani), dar în niciun caz într-o clipită. Altfel, suntem tributari gândirii magice din copilărie când singura condiție pe care trebuia să o îndeplinești dincolo de a rosti „hocus-pocus!” era să ai o crenguță de alun sau inelul Arabelei. Spațiile nu devin instant din profane, sacre, și invers. Iar sacralitatea spațiului de la birou ține de consacrarea, de oferirea unui anumit tip de activitate lui și doar lui. Mai pe românește, dacă amesteci borcanele nu e bine, iar dacă te joci de-a confuzia între spațiul de muncă, spațiul de joc, spațiul de relaxare și spațiul intim, al refacerii, care presupune uneori regresie, iar nu e bine. Pentru că, în noi se petrece balansul acesta între copilărie și vârsta adultă, între principiul plăcerii și cel al realității, dar nu instant. Dacă rămâi în leagăn (adică acasă), e



**LAVINIA
ȚANCULESCU-POPA,**
Lect. Univ. Dr.,
Membru în Consiliul
Director al Asociației
de Psihologie
Industrială și
Organizațională
(APIO), Președinte
SRAJ

foarte nenatural să ți se ceară să fii adult, adică să iei uneori decizii de milioane de euro. Precum nu e bine să crezi că, de fapt, poți împăca și capra și varza, cel puțin nu pe termen lung. Nu poți și cu buzele unse și cu slănina-n pod! E necesar să separi lumile, spațiile, viețile și să fii capabil apoi, de la nivelul clarității obținute, să le pui împreună știind ce, cărei lumi aparține. Așa ești bine și liniștit, altfel, e zgomot și haos în tine. Ești ca un ocean primordial ale cărui ape nu s-au despărțit ca să facă loc pământului pe care să ajungi să poți să-ți tragi sufletul.

Și care sunt până la urmă soluțiile, pentru ca să nu ajungi la anxiozitate sau antidepresive, când, ai putea, de fapt, să le eviți în problemele care țin de activitatea ta profesională?

Dau câteva sugestii punctuale și cine are urechi să le audă și ochi să le vadă, să le audă și să le vadă:

1) **Întoarcerea la birou, în întregime**, căci angajații nu trebuie doar să își facă treaba lor și gata. Ei nu sunt și nu ar trebui scindați de câmpul în care ar trebui să existe și în care și din care și ceilalți colegi ar trebui să învețe, să se dezvolte, să se capaciteze reciproc. Pentru că doar în relație oamenii se modelează și se dezvoltă plenar. Altfel, devin enclavizați, cu priviri uni-direcționale, incapabili de cizelare împreună și de schimb social. Să nu uităm că cei mai afectați de munca remote sunt tinerii de până în 30 de ani care nu au cum să învețe, să fie însoțiți de la distanță. Meseriile se fură, vrem sau nu vrem să admitem acest lucru. Juniorii au nevoie de întoarcerea la birou pentru că au de învățat, iar seniorii au

2) **Creșterea clarității sarcinilor și măsurilor de evaluare a performanței, evitarea ambiguității și conflictului de rol.** Aici este destul de mult de discutat, dar repetăm ceea ce am mai spus și cu alte ocazii. Fișele de post, specificațiile postului, rotațiile pe post, modelarea și remodelarea postului, planurile de carieră, planurile de succesiune, formularele de evaluare a performanței și potențialului, schemele de salarizare, nu sunt niște cuvinte goale și nu ar trebui să fie niște hârtoage pe care angajatorul le face pentru că așa îi cere legea. Sunt niște documente strategice, care ar trebui să conțină informații care trec dincolo de hârtia care suportă orice. Sunt direcții de lucru pentru angajat și promisiuni pentru angajator că activitățile se înlănțuiesc armonios și „nu cad haine printre scaune”, adică nu există zone neacoperite de matricea de guvernare. Din nou, e mult de spus, dar nu de spus are nevoie angajatorul, ci de reamintire. Mai ales că acest lucru te-ar pune în situația de a ști, în permanență, ce proiecte noi (sau chiar posturi noi) poți crea pentru a desprăfui activitatea pe care angajații (mai ales cei tineri), se plictisesc la un moment dat să o facă.

3) Tot Microsoft concluzionează asupra unui fapt esențial, care, deși nu e nou, e mereu uitat: **oamenii se vor întoarce la serviciu pentru alți oameni.** Pentru ca să își întâlnească mentorii (dacă există: atenție la managerii care cred că au terminat cu învățatul!), să își cunoască și să se valideze constant cu colegii (omologii) și să

E necesar să separi lumile, spațiile, viețile și să fii capabil apoi, de la nivelul clarității obținute, să le pui împreună știind ce, cărei lumi aparține.

nevoie de întoarcerea la birou, pentru a învăța pe alții. Este, însă, și mai grav nu doar că, așa cum arată un studiu al Asociației Psihiatrilor Americani, desfășurat în mai 2021, 73% dintre angajații cu vârste între 18-44 de ani, care lucrează de acasă raportează acuze grave legate de sentimentele de izolare și singurătate, iar 17% dintre aceștia spun că simt acest lucru constant, dar și că 40% dintre persoanele intervievate sunt îngrijorate de consecințele negative pe care le-ar avea în cazul în care angajatorul ar afla că au apelat la sprijin specializat pentru gestionarea problemelor de sănătate mintală.

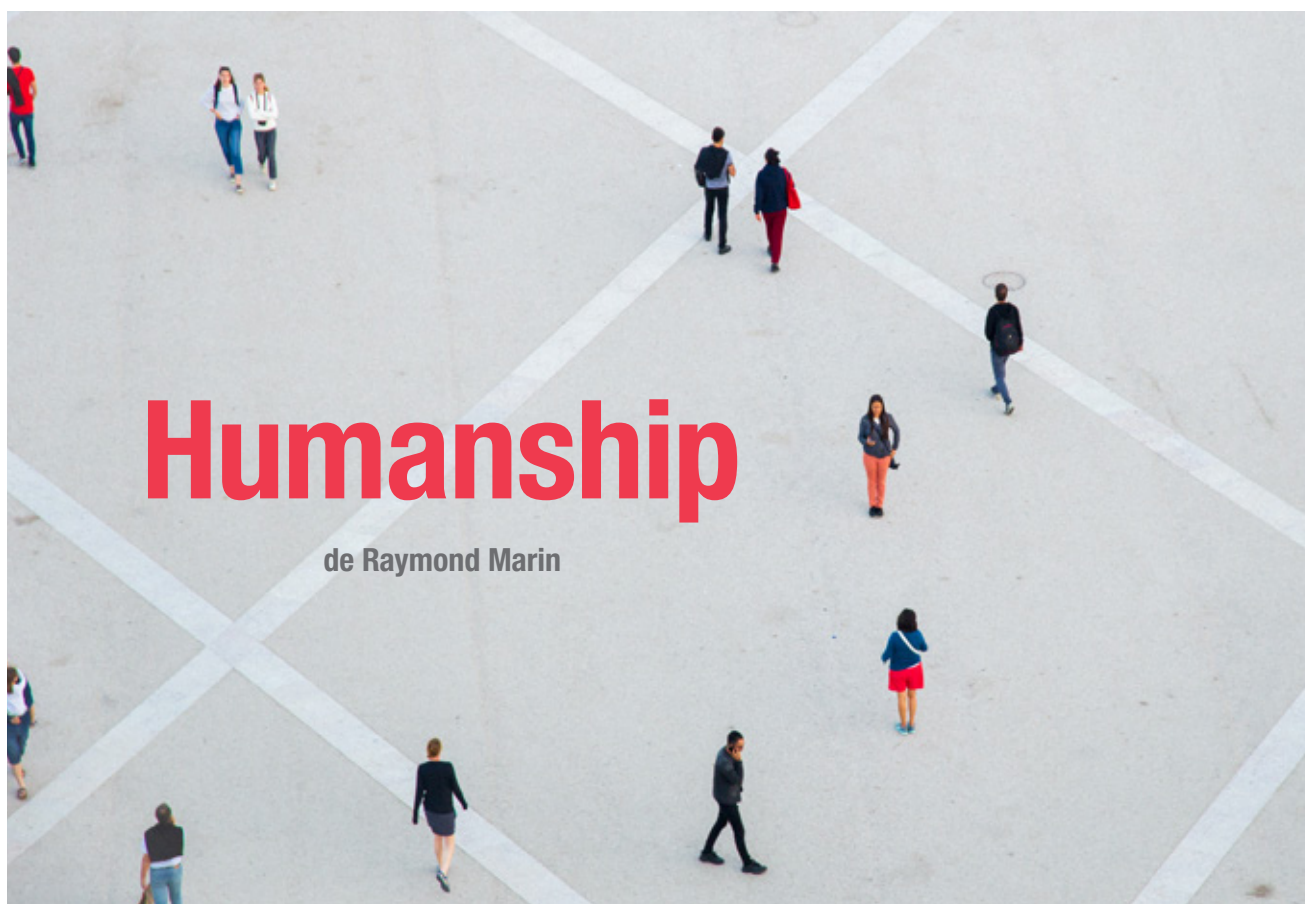
nu piardă legătura cu prietenii pe care și i-au făcut la serviciu. Mulți ar spune că la serviciu vii să livrezi, nu să îți faci prieteni. Lasați-i să zică: între 75-82% dintre tinerii (18-40 de ani) intervievați spun că acesta este motivul pentru care vin la serviciu.

Prin urmare, să revenim la filmul despre care vă spuneam la început: dacă nu vreți să fiți scenariștii, regizorii și actorii acestui film, citiți studiile, reflectați și acționați în consecință. Căci de drumul până la serviciu scăpați într-o oră, hai două ore pe zi, dus-întors. De problemele cu capul, s-ar putea să nu mai scăpați niciodată!

Artizani ai culturilor organizaționale pregătite pentru o nouă paradigmă

Te invităm la o discuție cu sens despre
călătorii de învățare, humanship și soluții
hibride de augmentare a performanței.
www.marcopolocee.com


MARCOPOLO
PERFORMANCE /
CENTRAL & EASTERN EUROPE



Humanship

de Raymond Marin

n New York, ora 8:30, o zi frumoasă de ianuarie 2023, câțiva angajați ai unei mari companii de tehnologie se adună la intrarea principală. Sunt un pic zgribuliți, dar bucuroși de ziua lor cu prezență fizică. Alții, acasă fiind, își pregătesc notițele în bucătărie înainte de primele meeting-uri online.

Compania, una prestigioasă, cu o cultură avangardista, potrivită Millennials și Gen Z, promovează un stil de management în care Omul este privit ca Om, cu atenție la potențialul fiecăruia, cu flexibilitate și tot arsenalul de political correctness pus la punct. Model pentru întreaga piață.

John așează badge-ul în dreptul cititorului de pe turnicheți și surpriză! Nu se întâmplă nimic. Becul rămâne roșu. John sună la security să clarifice și cineva, în loc să-i răspundă, îi face legătura la HR. Cu o tentativă nereușită de empatie, una

dintre колеge îi spune că nu e o problemă tehnică și că, de fapt, este concediat, cu începere chiar de azi. Mai târziu are parte de o discuție telefonică ceva mai așezată în care află că are un pachet de concediere cu 3 salarii compensatorii și cam atât. John, pe numele lui Ion, venit din Timișoara, are o viză de muncă și, conform legislației, trebuie să iasă din țară în maximum 60 de zile, chiar dacă viața lui acum este total „mutată” aici, la New York.

Carmen lucrează de acasă azi. Tocmai și-a lăsat copilul la școală și s-a întors pentru primul meeting. E aici de 3 ani împreună cu soțul ei care lucrează și el la o altă companie de technology. S-au așezat bine, și-au făcut viața aici alături de prieteni și primul lor copil.

Pe la ora 9, primește un apel de la HR care o anunță că e concediată, cu un pachet de 3 salarii compensatorii și, la

rândul ei, trebuie să părăsească țara în maximum 60 de zile. Deși soțul lucrează în continuare aici, deși copilul e aici la școală de 2 ani.

Oamenii dau mai mult și mai mult pe cât de mult și profund sunt priviți ca oameni din partea companiei

Oare ce se va întâmpla cu viețile celor doi și ale familiilor lor? Este asta oare o întrebare pe care merită o companie să și-o pună azi, mai mult decât în trecut?

Valul de concedieri din Tech era oarecum inevitabil, privind cu lentilele

groase ale bursei. Valul de proiecte mai mult sau mai puțin inovative pentru care s-au făcut angajări masive în ultimii ani a venit la pachet cu realitatea că multe idei sunt încă înaintea vremurilor sau doar nepotrivite. Și atunci, eficiența și nevoia de profit a acționarilor face necesară existența acestui val de concedieri, de care s-a mai scris, desigur.

Să nu fim ipocriți și să credem că o companie nu are ca principal scop profitul pentru acționarii săi. Însă, de mai mulți ani, credem că între profit și o cauză, un scop al existenței companiilor care se leagă de evoluția noastră, de binele comun, poate sau chiar trebuie să existe o strânsă legătură.

Mai credem că modelul Ford de început de secol 20 este depășit și că omul este, în sfârșit, privit cu adevărat ca om și nu ca resursă materială imediat înlocuibilă la cea mai mică adiere de vânt.

Dar, dacă nu suntem ipocriți, suntem oare creduli? Este nevoia de profit și eficiență atât de mare încât să nu mai conteze nici măcar modul în care concediezi oamenii? Și din partea cui vine asta? Din partea celor mai respectabile companii de tech...

Am împrumutat numele acestui articol de la un om al cărui discipol sunt, în privința modului în care înțelege și practică de zeci de ani Leadership, Mike Popa. Dacă nu îl știți, îl găsiți repede online.

Conform acestei practici, oamenii dau mai mult și mai mult pe cât de mult și profund sunt priviți ca oameni din partea companiei. Nu e o abordare idealistă, nici una simplistă, ba e chiar foarte greu de dus pentru cei care nu-și doresc să crească, să evolueze ca indivizi.

Însă pentru ceilalți este un mod de lucru în care pasiunea și creativitatea și pofta de viață se regăsesc din plin. Pentru că omul are libertate și responsabilitate în același timp, flexibilitate într-un cadru bine definit, respect și spațiu de exprimare.

El numește asta Humanship. Da, nu o mai numește Leadership ci chiar așa, Humanship.

Omul e în centrul atenției companiei, cu o abordare complexă în care HR-ul și Leadership-ul și fiecare strat de management caută să dezvolte cu adevărat talente, creează un spațiu în care omul vine cu bucurie să-și trăiască plin de sens acel 40-50% din timpul vieții active.

Opinie de final

Dintr-o perspectivă de business pragmatică, e clar că relația companiei cu angajatul trebuie să ducă la productivitate și profit. Însă azi, cu



**RAYMOND
MARIN,**
Managing
Partner Marco
Polo Central &
Eastern Europe

Millennials, Gen Z și ce mai urmează, modelul vechi nu mai merge. E nevoie de Humanship.

Indiferent de dimensiunea și complexitatea companiei, de industrie sau geografie, noile generații sprijinite de tehnologie forțează o schimbare de substanță, deja de ceva vreme. În cazul majorității corporațiilor pare că mesajul nu e încă pe deplin înțeles.

Însă oameni ca Ion și Carmen vor cere mai mult decât o concediere seacă lipsită de umanitate. Mult mai mult.

Cum ajungem acolo? Nu mă voi erija într-un guru al soluțiilor pentru o asemenea schimbare. Cred că ele sunt, de fapt, aici de ceva vreme și mulți dintre noi le știm, sau măcar știm pe cineva care le știe.

Cred că e nevoie însă de decizie și determinare din partea noastră a tuturor, cei care dețin sau conduc organizații, consultanți și specialiști și chiar angajați.

Conform teoriei curbei de adopție a inovațiilor (dacă mai putem numi asta inovație) ne trebuie „innovators” și „early adopters” și poate că avem câteva companii, câțiva lideri cu cap și suflet. Însă „Early majority” creează și împinge valul de schimbare în mod decisiv.

Poate că e momentul să împingem acest val pentru a ne muta real și definitiv într-un nou mod de a face business.



Pur și simplu... un loc de muncă bun

de MADI RĂDULESCU

Ce anume din „bucătăria” organizațională urcă un simplu loc de muncă la rang de loc de muncă bun?

Este o întrebare pe care mi-am adresat-o adeseori, trecând prin zeci și zeci de organizații în fiecare an și conducând propria mea companie de peste 20 de ani. Înainte de a avea propria mea companie, am fost în alte două locuri în care am condus echipe și în care mi-am încercat abilitățile de leadership. Am învățat și am citit mult despre leadership. Și fac asta continuu, încercând să înțeleg din ce în ce mai mult despre alchimia acestei relații care poate face oamenii să stea mult timp alături de

tine. Pentru că, una dintre ipotezele de la care eu pornesc este că, dacă oamenii stau mult timp alături de tine, acela este un loc în care se simt ca acasă... Este un loc de muncă bun.

Există multe stereotipuri sau idei care se vehiculează în piața forței de muncă în legătură cu numărul de ani pe care „trebuie” să-l petreci într-o anumită companie pentru a putea să îți dezvolti o carieră sau dacă este bine sau nu ca la un anumit număr de ani să schimbi locul de muncă pentru a nu rămâne blocat, din perspectiva dezvoltării. Cred că acestea sunt stereotipuri, pentru că sunt foarte multe companii de succes

în care oamenii lucrează și câte 20 sau 30 de ani, nefiind vorba doar de membri ai Generației X. Sunt deja suficient de mulți Millennials care au împlinit 12, poate 15 ani într-o companie, trecând prin mai multe roluri și dezvoltându-se permanent în proiecte noi. Mai mult, studiile făcute în ultimii ani pe baza interesului pentru fenomenul de „Great Resignation” arată că s-a conturat deja fenomenul „The great disappointment” și reacția de abandon s-a diminuat pe fondul schimbărilor în plan economic, schimbări care aduc mari semne de întrebare în legătură cu conturarea unei noi crize financiare, importante

sau nu. În plus, se discută din nou despre tendința „lifetime employment”, aparent curios în condițiile în care Generația X este în acest moment în proporție de 35 - 40 % din totalul forței de muncă, Millennials au depășit 50% și vine puternic din spate generația Z care are altă preferință de muncă și de viață, față de cele de dinainte. În acest mix de preferințe și tendințe există oare un profil universal al unui loc de muncă bun? Ce este comun în toate acestea și ne-ar ar putea ghida pentru a putea gândi acțiuni și soluții concrete?

Coerența

Unul dintre fenomenele pe care le putem recunoaște ușor în organizații este **lipsa de coerență între ceea ce susținem și ceea ce se întâmplă în realitate**. Nu susțin că nu există justificare pentru abaterile de acest gen, deoarece presiunile și ritmul de business și de viață sunt uneori complet incontrolabile. Dar nu justificarea este ceea ce ne lipsește.

În foarte multe companii se dau mesaje de la vârf în legătură cu echilibrul personal, cu dorința reducerii de ore suplimentare sau a stresului, se fac inclusiv investiții în a aduce speakeri inspiraționali care să le vorbească oamenilor despre nevoia de echilibru. Și da, cred că un loc de muncă bun este un loc de muncă în care poți avea și o viață personală și poți avea și prieteni la locul de muncă cu care să împărtășești atât efortul de zi cu zi cât și timpul tău liber.

Realitatea contrazice aceste lucruri, în momentul în care același management de la vârful organizației creează presiune continuă prin cerințe care sunt permanente urgente, care nu se aliniază la realitatea din calendarele și din efortul echipelor lor, solicitând o permanentă repriorizare. Apare, în acest fel, o lipsă de coerență între ceea ce susținem și ceea ce facem și, chiar dacă există o rațiune puternică în spatele fiecăre cerințe manageriale, oamenii din organizație văd mai degrabă lipsa de coerență decât înțeleg aceste rațiuni. Rezultatul este că, pe lângă stres și presiune, apare



MADI RĂDULESCU
MCC, MBA, *Managing Partner*
MMM Consulting, *facilitator, trainer*
și coach de echipă cu peste 25 ani
de experiență de lucru cu lideri în
companii mari, multinaționale

confuzia în legătură cu ceea ce este cu adevărat important și scade încrederea în preocuparea reală a managementului în privința sănătății organizaționale.

Lipsa de coerență în mesaje este una dintre sursele cele mai puternice de scădere a angajamentului în organizații. Oamenii acordă mult mai multă atenție la ceea ce fac liderii decât la ceea ce spun liderii. Există inclusiv studii empirice care demonstrează că echipele care au șefi ce se dovedesc lipsiți de coerență în mesaje și comportamente sunt mult mai stresate și le este dificil să livreze performanță pe termen lung.

Consecvența

Consecvența în decizii alături de perseverența în menținerea unui curs de acțiune sunt două elemente esențiale pe care oamenii le caută la liderii lor. Un loc de muncă bun este acela în care cel care te coordonează are răbdare și este consecvent în sprijinul pe care ți-l oferă pentru a învăța și a te adapta la cerințele organizației. Mai ales pentru

cineva nou venit, care încă nu înțelege toate regulile locului și care abia încearcă să construiască relații cu echipa și cu cel care conduce respectivul loc de muncă, consecvența în comportamente și în decizii cresc covârșitor viteza de adaptare și de integrare. Cu atât mai mult la început, când oamenii nu știu să evalueze corectitudinea sau valoarea unor decizii sau moduri de acțiune, prea multe schimbări din mers creează demotivare și confuzie.

Desigur, într-un mediu de lucru atât de dinamic și de complex, schimbarea din mers este o cerință și nu vorbim de deciziile de business aici, ci vorbim de modul de lucru cu cei pe care ni-i dorim în echipele noastre.

Transparența

În ce fel transparența face un loc de muncă să fie dorit? Pentru că nu accesul la orice fel de informații determină nivelul de transparență și gradul de deschidere și onestitate pe care oamenii îl percep în momentul în care li se împărtășesc „de ce-urile” organizației și ale muncii lor. Când oamenii percep onestitate și deschidere, nu se simt manipulați și folosiți, simt că vin într-un loc în care își pot exprima opiniile și pot contribui, înțeleg motivația din spatele a ceea ce li se cere, au sentimentul de incluziune și de echitate.

Discuțiile repetate în spatele ușilor închise sau excluderea anumitor oameni în diferite situații care apar la locul de muncă reduc siguranța psihologică a aceluși loc. Poate nu ne vine să credem, dar lipsa de transparență internă a unei companii față de angajații săi este foarte transparentă din exterior și se vede de la distanță. Oamenii percep lipsa de transparență și, chiar dacă nu vorbesc despre ea exact în acești termeni, sfârșesc prin a-și descrie locul de muncă ca pe un loc în care trebuie să stai în banca ta și să faci strict ceea ce ți se cere, fără a avea acces la o privire de ansamblu. În esență, un loc lipsit de transparență și lipsit de principii clare pe care le poți vedea și înțelege din prima zi când pășești acolo, nu are cum să fie un loc de muncă bun.

Bunăstarea holistică.

Adaptarea la nevoile și prioritățile în schimbare ale forței de muncă de astăzi

de OANA BOTOLAN

Piața muncii de azi este un peisaj complex și în continuă evoluție, cu noi tendințe și inovații ce apar, practic, în fiecare trimestru. De la ascensiunea muncii la distanță, trecând prin creșterile salariale (deja așteptate ca pe ceva natural), migrarea crescută între locurile de muncă și până la accentul sporit pe noile nevoi ale angajatului, angajatorii de astăzi se confruntă cu o gamă largă de provocări și oportunități atunci când vine vorba de atragerea și păstrarea oamenilor.

Una dintre cele mai semnificative tendințe în forța de muncă modernă este importanța și implicarea tot mai mari a generațiilor Y și Z. Aceste generații mai tinere aduc o perspectivă nouă la locul de muncă, cu accent pe flexibilitate, bunăstare și leadership etic. Prin înțelegerea valorilor și așteptărilor acestor generații, angajatorii pot crea un mediu de lucru care să favorizeze implicarea, productivitatea și inovarea.

Unul dintre modurile cheie în care

milennialii și Generația Z diferă de generațiile anterioare este accentul pus pe flexibilitate. Pentru acești angajați tineri, locurile de muncă tradiționale de la 9 la 6 la birou nu mai reprezintă o regulă sau o normă. Ei prioritizează mai curând libertatea de a lucra de oriunde, la orice oră și pe orice dispozitiv. Acest nivel de autonomie le permite să-și echilibreze mai bine viața personală și profesională, ceea ce duce la o satisfacție sporită la locul de muncă și la o stare de bine generală. Evident, aranjamentele de lucru flexibile pot fi benefice și pentru angajatori, ajutându-i să atragă talentele de top, să păstreze angajații valoroși, dar și să reducă din cheltuielile cu chirii și consumul de energie, sau să lărgască numărul de candidați buni, angajând și oameni din alte orașe sau chiar țări.

Ce face însă ca un angajator să fie perceput ca flexibil, diferă destul de mult în funcție de industrie și de tipul de post. Și aici frumusețea este în ochii privitorului. Degeaba are un angajator programul flexibil, dacă nu permite și lucrul de acasă, de exemplu. Sau degeaba are implementat sistemul de lucru hibrid 50%-50%, dacă majoritatea competitorilor permit 70%-30%. Și exemplele pot continua, mai ales în zonele legate de viteza de luare a deciziilor, încurajarea inovației, comunicarea în echipă și pe verticală etc.

Tot legat de flexibilitate dar mai ales de respect și adaptare, pentru un angajat poate să fie destul de evidentă realitatea din companie chiar de la momentul recrutării. Viteza de răspuns, modul în care se transmite răspunsul, modul de desfășurare a interviurilor și absolut toți



pașii din proces dau o notă pe care candidații știu deja să o calculeze extrem de rapid. Aș putea să dau exemple de companii care în 24 de ore vor răspunde tuturor candidaților pe fiecare etapă din proces, cu flexibilitate și atenție la nevoia fiecărui individ. Aș putea, de asemenea, să dau și exemple de companii cu intenții minunate, cu oameni foarte capabili și proiecte extrem de ofertante, unde un candidat care anunță că este implicat în alte procese deja poate să aștepte și 2 săptămâni până primește feedback sau până este implicat în proces.

Un alt considerent important pentru angajatorii din ziua de azi este bunăstarea angajaților lor. Milenialii și „zoomerii” sunt deosebit de atenți la importanța unei bunăstări „holistice”, care include aspecte fizice, sociale, financiare, comunitare și profesionale. Ei doresc să lucreze pentru organizații care le susțin bunăstarea și îi ajută să-și atingă obiectivele personale și profesionale, iar acest lucru poate include o gamă largă de inițiative, de la resurse de sănătate mintală și programe de wellness la educație financiară și implicare în comunitate.

Desigur că și aici este mare nevoie de adaptare din partea companiilor – adaptare la nevoile

ar fi lipsa favoritismelor sau a volumului de lucru alocat inegal între membrii unei echipe, sau chiar la glumele aparent nevinovate care creează un mediu extrem de negativ.

Până și diversitatea și incluziunea – concepte privite ca fiind mai curând „vestice” până de curând, sunt, de ceva vreme, priorități pentru această generație de lucrători și în România. Datorită lucrului într-un mediu mai divers, dar și experiențelor prealabile mai dese ca până acum cu etnii sau regiuni diferite, generațiile noi doresc să lucreze într-un mediu care apreciază și respectă diferite perspective, medii și identități – iar acest lucru este interesant și atractiv pentru ei. Desigur că statistica ne arată și cum companiile care acordă prioritate diversității și incluziunii nu doar că atrag talente de top, dar beneficiază și de o gamă mai largă de idei și perspective, ceea ce duce la mai multă inovație și la rezultate mai bune.

Nu în ultimul rând, milenialii și generația Z sunt dornici de oportunități de învățare și de creștere. Ei doresc să înfrunte noi provocări, să învețe noi competențe și să avanseze în carieră. Angajatorii care investesc în dezvoltarea angajaților lor nu numai că își cresc ratele



OANA BOTOLAN,
Managing Partner
Cteam Human Capital

Nu doar tinerii valorizează o cultură bazată pe leadership etic, ci absolut toți angajații, indiferent de vârstă.

reale ale angajaților și mai ales aici nu există rețeta perfectă. Pentru unele echipe va fi, de exemplu, cu adus un chef la birou care să pregătească meniuri cool, pentru altele însă va fi cu ore de terapie sau cursuri de parenting.

În centrul multora dintre aceste valori se află conceptul de leadership etic. Tinerii doresc să lucreze pentru lideri care sunt onești, transparentți și responsabili și se așteaptă ca angajatorii lor să acționeze în interesul societății și să se alinieze la propriul lor cod moral. Companiile care prioritizează leadershipul etic au mai multe șanse să construiască încredere și loialitate cu angajații lor, ceea ce duce la o cultură mai puternică și la rezultate mai bune ale afacerii.

Interesant este că nu doar tinerii valorizează o cultură bazată pe leadership etic, ci absolut toți angajații, indiferent de vârstă. Iar dacă ne uităm la etică în sensul mai subtil al termenului, ajungem iar la principiile morale de bază – cum

de retenție, dar observă și o îmbunătățire a performanțelor și a inovării. Acest lucru poate include inițiative precum programe de mentorat, oportunități de formare și dezvoltare, precum și feedback și evaluări regulate ale performanței.

În concluzie, avem de-a face cu un grup divers și multigenerațional, fiecare cu propriul set unic de valori și așteptări. Doar înțelegând prioritățile generațiilor Millennials și Generației Z, putem crea un mediu de lucru care să favorizeze implicarea, productivitatea și inovarea – iar asta presupune **învățare**. O organizație în care să existe „pe bune” o cultură bazată pe învățare cred că este singura șansă de succes pe termen mediu și lung. De la aranjamente de lucru flexibile până la leadership etic și un accent pe bunăstarea holistică, cheia succesului la locul de muncă modern este adaptarea la nevoile și prioritățile în schimbare ale forței de muncă de astăzi.

Ca mersul pe bicicletă...

de SIMONA CHESĂRAICU

Ca să menținem o bicicletă în echilibru, este nevoie să pedălăm continuu, poate cu viteze diferite, cu ritm variat, dar mișcarea trebuie să fie continuă. Altfel, bicicleta nu rămâne în picioare.

Atunci când căutăm să înțelegem ce înseamnă „*noul work-life balance*” în „*noul normal*” sau cum arată echilibrul între viața profesională și cea privată în noile contexte de muncă, pare că ce aflăm imediat este faptul că totul se schimbă foarte rapid și de multe ori radical.

Într-o perioadă în care totul este „altfel” și în care pare că singura constantă este schimbarea, în care cifrele care arată câți dintre angajați au ajuns în burnout sau acuză o anxietate crescută ori alte probleme de sănătate mentală sunt tot mai mari de la o statistică la alta, cred că este foarte important să ne uităm cu interes autentic și curiozitate la ce ni se întâmplă și la ce avem nevoie pentru a găsi și păstra un echilibru. Și vorbim, de fapt, despre echilibrul în viață, de armonie, de sănătate și o calitate bună a vieții.

Și când spun să „ne uităm” mă gândesc la angajați și la angajatori, în egală măsură. Calitatea vieții, sănătatea mentală și fizică nu sunt aspecte care depind exclusiv de angajat, angajatorul joacă și el un rol esențial. La fel ca în relațiile de cuplu sau de familie, nu este un singur membru responsabil de ce se întâmplă în acea relație, în acea familie, este vorba despre interdependență și colaborarea dintre toți cei implicați în relație.

Din perspectiva individuală, a angajatului, munca/job-ul/ activitatea profesională este o parte din viață, o dimensiune semnificativă, dar doar una

dintre ele. Este una dintre componentele pe care trebuie să acționăm constant - poate una dintre pedalele bicicletei - să o împletim cu celelalte dimensiuni din viața noastră, pentru a menține un echilibru dinamic în fapt.

Și acesta ar fi primul pas la care mă gândesc și știu că este atât de util - să ne uităm foarte curioși la tot tabloul vieții noastre, să îl vedem ca pe un întreg, nu ca pe bucăți ce par că nu sunt conectate între ele, decât ca succesiune în timp.

Să înțelegem ce loc are jobul/ activitatea profesională în viața noastră, care este sensul pe care îl găsim sau căutăm în viața profesională, cum ne setăm relația cu munca în sine, cum ne-am ales jobul, cât este vocație sau pasiune în munca noastră, la ce nevoi răspunde munca și ce așteptări avem. Este responsabilitatea noastră să ne punem aceste întrebări, din când în când, și să căutăm înăuntrul nostru fiecare răspuns. Ca toate celelalte lucruri, și răspunsurile noastre se pot schimba în timp, de aceea este esențial ca acest exercițiu de conștientizare, de reflecție să îl facem constant.

Iar dacă vorbim de responsabilități, aș aduce în discuție și alegerile personale, pentru că împreună cu aceste responsabilități sunt esențiale în a înțelege cu adevărat, în mod autentic, ce înseamnă activitatea profesională/ munca pentru fiecare dintre noi. Ce alegeri facem, cum ne alegem un job pe de o parte, dar și cum relaționăm cu munca, cu jobul, pe de altă parte, este tot o alegere personală. Cum ne poziționăm și cum cultivăm relația noastră cu munca este o alegere și o responsabilitate foarte personală.

Și știm deja, din nenumărate studii, calitatea vieții este influențată de satisfacția profesională, știm că motivația și angajamentul sunt influențate și de felul în care fiecare ne raportăm la muncă.

Explorarea perspectivei personale este cheia în a înțelege care este locul muncii în viața noastră. Apoi, periodic, putem face un „review” în care să urmărim unde suntem în raport cu răspunsurile la aceste întrebări, cât de coerenți și congruenți suntem în viața de zi cu zi cu aceste răspunsuri și alegeri. Tot periodic e util să facem și inventarul responsabilităților pe care le avem față de ceilalți, al sarcinilor și proiectelor pe care ni le asumăm pe o perioadă de timp și cum reușim să împlinim toate aceste ițe în fiecare zi.

Vom ști apoi, fiecare, individual, ce avem nevoie să facem, cum anume și când, ca să găsim și menținem echilibrul. Vom ști cum să împlinim această dimensiune cu viața de familie, cu timpul personal, cu activitățile din afara jobului.

Dacă în viața privată, personală, de familie, avem răgazul și responsabilitatea să facem alegeri, să

Dincolo de metafore, în menținerea unui „work-life balance”, angajatorul este responsabil pentru asigurarea unui mediu de muncă sănătos, a unei culturi organizaționale care încurajează și cultivă echilibrul și armonia.

În ultimii 2-3 ani, angajatorii au experimentat provocări mult peste ce și-ar fi imaginat, poate, acum 5 ani, schimbările nefiind încă încheiate. Se vorbește mult despre trendurile din 2023, de la munca hibrid și remote la supravegherea angajaților în noile condiții de muncă, de la instrumente pentru un mediu colaborativ în spațiul digital, online până la flexibilitatea orelor de muncă și săptămâna de 4 zile. Sunt elemente de noutate, care provoacă angajatorul să facă eforturi pentru a găsi flexibilitatea și abilitățile de adaptare la „noul normal”, de a crea și inova pentru a ține pasul cu viteza uluitoare cu care se schimbă mediul de business sau activitatea.

Și pentru angajator găsierea echilibrului este o responsabilitate și o alegere. Angajatorii vor fi atractivi dacă vor reuși să creeze acel context care să

Dacă păstrăm metafora cu mersul pe bicicletă, relația cu angajatorul este ca un drum cu două benzi, pe care se circulă în ambele sensuri.

prioritizăm binele și armonia, la fel ar trebui să ne raportăm și la muncă. Ni se spune că o relație frumoasă, sănătoasă, necesită implicare activă constantă – construim și cultivăm permanent relațiile importante din viața noastră. Același principiu este valid și când vorbim despre relația cu munca.

Un alt element al acestui tablou este angajatorul – unde ne desfășurăm activitatea profesională, cu cine, care este mediul și cum afectează/ influențează acesta viața noastră.

Dacă păstrăm metafora cu mersul pe bicicletă, relația cu angajatorul este ca un drum cu două benzi, pe care se circulă în ambele sensuri. Pe lângă mișcările constante pe care trebuie să le facem ca să menținem bicicleta în mers, mai sunt o serie de aspecte care intervin – de la direcția de mers până la calitatea drumului și condițiile climatice ori la ceilalți participanți la trafic. Și aici intervine responsabilitatea angajatorului – el este cel care întreține drumul, setează direcția și regulile de circulație, se asigură că participanții la trafic au ce este nevoie pentru a putea circula.


răspundă nevoilor angajaților de adaptare la aceste schimbări ce se produc cu viteza a șasea. Valorile care stau ca piloni ai culturilor organizaționale sunt alegeri la îndemâna angajatorului – dintre acestea apare tot mai frecvent în discuție **respectul și flexibilitatea**, deschiderea către noi modalități de a se raporta la muncă și la relația cu angajații.

În responsabilitatea angajatorilor este să creeze un climat de siguranță psihologică în mediul de lucru (nu mai vorbim de „locul de muncă” deja, ci de „mediul” de muncă), să încurajeze și să cultive un dialog deschis și autentic cu angajații, menținând în același timp limitele unui cadru clar și transparent, care să fie propice obținerii unor rezultate așteptate.

Despre provocarea menținerii unui work-life balance vorbim dintotdeauna, cu mult înainte de pandemie sau schimbările majore aduse în felul în care lucrăm acum, de fapt. Și acum 50 sau 20 de ani era o provocare pentru mulți dintre noi. Este, la fel ca toată viața noastră, un proces continuu de căutare a echilibrului. Ca mersul pe bicicletă... Totul este o călătorie!



SIMONA CHESĂRAICU
Psiholog clinician, psihoterapeut. După aproape 20 de ani de lucru în mediul corporatist, Simona a decis că e timpul să facă o schimbare majoră. În căutarea echilibrului, a clarității și a liniștii în minte și emoții, a ales practica mindfulness. A urmat cursuri și a obținut certificări, devenind trainer autorizat de Center for Mindfulness, UMass Memorial Health și Oxford Mindfulness Centre pentru programele: Mindfulness Based Stress Reduction, Mindfulness Based Cognitive Therapy, Mindfulness in the Workplace, Mindfulness for Life.



Valorizarea și respectul angajaților într-o organizație

Angajatul ideal vs angajatorul ideal

de MIHAELA RUS

Valorizarea și respectul angajatului într-o companie sunt două aspecte cruciale care contribuie la creșterea productivității, a loialității și a satisfacției angajaților. O companie care își tratează angajații cu respect și îi valorizează contribuțiile, va avea o echipă puternică și motivată, care va lucra cu mai multă pasiune și dedicare. În acest text, voi explora mai detaliat importanța valorizării și respectului angajatului într-o companie, precum și strategiile eficiente pentru a le îmbunătăți.

Valorizarea angajatului într-o companie înseamnă că acesta este recunoscut și apreciat pentru munca sa. În mod specific, se referă la faptul că angajatorul își recunoaște echipa și îi acordă un sentiment de valoare și importanță. Acesta poate fi exprimat prin diverse modalități, inclusiv feedback pozitiv, recunoașterea performanței remarcabile, promovarea în cadrul companiei sau oferirea de beneficii și oportunități de dezvoltare profesională.

Respectul angajatului este, de asemenea, foarte important într-o companie. Angajatorii trebuie să se asigure că angajații sunt tratați cu respect și că li se oferă oportunități egale de dezvoltare și progres. Acesta poate fi exprimat prin modalități precum implicarea în procesele decizionale ale companiei,

respectarea drepturilor și privilegiilor angajatului și evitarea discriminării pe baza originii etnice, sexului, religiei sau altor caracteristici personale.

Există o serie de beneficii pentru companiile care valorizează și respectă angajații. În primul rând, acestea vor fi mai competitive pe piața muncii și vor fi mai atractive pentru angajații talentați și calificați. Angajații valorizați și respectați sunt mai loiali companiei lor și au o mai mare probabilitate de a rămâne cu aceasta pe termen lung. În plus, angajații motivați și mulțumiți sunt mai productivi, ceea ce poate contribui la creșterea profitului și a succesului companiei.

În cazul în care compania nu își valorizează și respectă angajații, aceștia pot fi tentați să caute alte oportunități de angajare. De asemenea, angajații care nu sunt respectați pot fi mai puțin motivați și mai puțin implicați în proiectele companiei, ceea ce poate avea un impact negativ asupra productivității și calității muncii.

Pentru a îmbunătăți valorizarea și respectul angajatului într-o companie, este important să se pună în aplicare anumite strategii eficiente. Mai jos sunt câteva idei care pot ajuta companiile în promovarea unei relații de respect și valorizare în raport cu angajații:

1. Comunicarea transparentă:

Companiile ar trebui să asigure o comunicare transparentă cu angajații lor, comunicând deschis și sincer despre situația financiară, obiectivele de afaceri și planurile de viitor ale companiei. Acest lucru va ajuta la construirea unui sentiment de încredere și respect între angajați și managementul companiei.

2. Beneficii competitive oferite angajaților:

Companiile pot oferi beneficii competitive, cum ar fi asigurări de sănătate, planuri de pensii, concedii plătite și alte beneficii pentru a atrage angajații competitivi. Aceste beneficii pot ajuta la îmbunătățirea satisfacției angajaților și la creșterea retenției acestora. Studiul *The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Performance and Well-being* (2021), realizat de un grup de cercetători de la Universitatea de Stat din Iowa și Universitatea din Carolina de Nord, examinează impactul programelor de lucru flexibile asupra performanței și stării de bine a angajaților și sugerează că astfel de programe pot fi benefice atât pentru angajați, cât și pentru organizații.

3. Recunoașterea performanțelor angajaților:

Recunoașterea performanțelor angajaților este importantă pentru a crește motivația și satisfacția acestora la locul de muncă. Companiile ar trebui să ofere recunoaștere și premii pentru performanțele remarcabile ale angajaților lor.

4. Asigurarea oportunităților de dezvoltare a carierei pentru angajați:

Angajații vor fi mai valorizați și mai motivați dacă văd oportunități de dezvoltare a carierei în companie. Companiile ar trebui să ofere programe de formare și dezvoltare a carierei pentru a ajuta angajații să-și îmbunătățească abilitățile și să avanseze în cariera lor.

5. Promovarea unei culturi organizaționale sănătoase:

Cultura organizațională poate avea un impact major asupra satisfacției și motivației angajaților. Companiile ar trebui să promoveze o cultura organizațională sănătoasă prin încurajarea colaborării, a respectului și a echilibrului între viața personală și cea profesională. Studiul Culture and the Employee Experience: How Leaders and Employees Can Build a Thriving Workplace(2020), realizat de Universitatea de Stat din San Francisco, în colaborare cu cercetătorii de la Workday, Inc. analizează modul în care cultura organizațională poate influența experiența angajatului și, prin urmare, impactul acestei experiențe asupra retenției angajaților și performanței organizaționale. Studiul oferă, de asemenea, sugestii pentru îmbunătățirea culturii organizaționale în cadrul organizațiilor.

6. Feedback-ul constant și constructiv:

Angajații vor fi mai valorizați și mai motivați dacă primesc feedback constant și constructiv. Companiile ar trebui să ofere feedback regulat și să încurajeze angajații să-și împărtășească ideile și sugestiile lor pentru îmbunătățirea proceselor și performanței companiei.

7. Încurajarea echilibrului între viața personală și cea profesională:

Companiile ar trebui să acorde importanță echilibrului între viața personală și cea profesională prin oferirea de programe de flexibilitate a programului, cum ar fi munca de acasă sau programe de concediu parental, care pot ajuta la reducerea stresului și la îmbunătățirea satisfacției angajaților.

Angajatul ideal

În ceea ce privește caracteristicile «angajatului ideal», sunt studii care identifică aceste caracteristici. Astfel, Robert J. House(1991) în studiul său Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, care a implicat peste 1700 de manageri din 62 de țări, a identificat șapte caracteristici ale angajatului ideal: **onestitatea, integritatea, dorința de a realiza lucruri importante, respectul față de autoritate, empatia, adaptabilitatea și orientarea spre echipă.**

În studiul Leadership and the Psychology of the Ideal Worker(Erin Reid & Lakshmi Ramarajan 2018) cercetătorii au descoperit că „lucrătorul ideal” este adesea perceput ca fiind un angajat care este dedicat în totalitate locului său de muncă, este dispus să lucreze peste program și să se dedice proiectelor companiei chiar și în afara programului de lucru și este disponibil non-stop pentru angajator.

Angajatorul ideal

Așa cum discutăm despre angajatul ideal, putem aduce în discuție și un posibil profil al «angajatorului ideal», profilul acestuia fiind diferit în funcție de preferințele angajaților, dar există și câteva caracteristici comune pe care majoritatea celor ce accesează un loc de muncă le caută la un angajator ideal. Aceștia consideră că angajatorul ideal trebuie să fie **un comunicator deschis și transparent**, care să comunice clar așteptările și să ofere feedback regulat și constructiv angajaților (Laura M. Little, Darin W. White și Bruce K. Berger, 2021). De asemenea, angajatorul ideal **trebuie să îi încurajeze pe angajați să învețe și să se dezvolte profesional și să le ofere oportunități de avansare în carieră** (A. Charters & K. Breevaart în 2020). În opinia angajaților, angajatorul ideal trebuie **să fie dispus să ofere programe de lucru flexibil și să ofere oportunități pentru angajați să se implice în activități care să le permită să-și echilibreze munca cu viața personală** (Xuan Jiang, Yujie Wu și Xiaoguang Yang, 2021). În același timp, angajatorul ideal **trebuie să creeze un mediu de lucru în care angajații se simt în siguranță să-și exprime opiniile și ideile și să aibă încredere în abilitățile lor și în ceea ce pot aduce la companie.**



PROF. UNIV. DR. MIHAELA RUS, prodecan al Facultății de Drept și Științe Administrative de la Universitatea Ovidius din Constanța, președinte al Colegiului Psihologilor din România - filiala Constanța, doctor în psihologie și conducător de doctorat la Academia Română. Este membru în bordul de conducere al Asociației Psihologilor din România și al Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională (APIO)

Într-o lume în care tehnologia pare că acaparează totul, TU, pune preț pe OM!

de **RALUCA VĂLEANU**



RALUCA VĂLEANU,
profesor, antreprenor
și lider, fondatoarea
Atelierului De Litere

↑
1
Într-o perioadă în care timpul trece din ce în ce mai repede, relațiile dintre oameni devin din ce în ce mai greu de păstrat. Acest lucru este valabil și în cazul relației angajat-angajator, echilibrul fiind greu de obținut.

Dar ce înseamnă, totuși, „un loc de muncă bun?” De ce are nevoie angajatul pentru a da randament la job? Poate angajatorul să fie un leader în adevăratul sens al cuvântului? Oare câștigul material este suficient pentru a aduce starea de bine? Ce înseamnă un loc de muncă de perspectivă?

Sunt Raluca Văleanu, profesor, antreprenor și lider și am decis să fiu diferită de restul angajatorilor, prin grija pe care o acord echipei mele. Consider că fără ei, afacerea mea nu ar exista la acest nivel și încerc să îi motivez zilnic.

Practic, pe lângă atenția pe care o acord clienților mei, vreau în aceeași măsură să satisfac nevoile oamenilor cu care colaborez. Am învățat că un angajat fericit aduce plus valoare afacerii mele, iar eu nu mă abat de la acest lucru. Mi-am dorit încă de la început o echipă de profesioniști pe care să mă pot baza și am decis să investesc în ideea mea.

Ceea ce mulți angajatori din România nu înțeleg sau, pur și simplu, nu îi interesează este faptul că cei care îți definesc afacerea sunt chiar angajații tăi. Arată-le susținere, respect și încredere oamenilor, iar ei îți-o vor oferi înapoi înzecit. Aceasta este ideea de la care nu mă abat niciodată. Succesul meu este alături de echipa mea.

Cu toate acestea, există o serie de întrebări la care am decis să răspund pentru a înțelege ideea de „loc de muncă bun”, atât pentru mine ca angajator, cât și pentru angajații mei.

De ce are nevoie angajatul pentru a da randament la locul de muncă?

Din punctul meu de vedere, randamentul la locul de muncă este condiționat de mediul în care angajatul își desfășoară activitatea, de orele petrecute la job și, nu în ultimul rând, de remunerație. Cu siguranță orice domeniu de lucru are plusuri și minusuri. Putem să ne simțim stresați, presați de termene limită dificile sau putem fi puși în situații incomode. Aici intervine angajatorul, cel care reușește sau nu să motiveze angajatul. Totuși, cum motivăm angajatul? Nu există un răspuns general valabil pentru această întrebare, ci mai degrabă câteva opțiuni. De pildă: câteva zile libere sunt perfecte pentru oricine, un bonus binemeritat poate fi o variantă câștigătoare sau, de ce nu, o schimbare de program. Toate reprezintă, după caz, o soluție viabilă bunului mers al companiei.

Oare câștigul material este suficient pentru a aduce starea de bine a angajatului?

Lumea în care trăim ne arată că banii cumpără orice, chiar și fericirea. Astfel, ne raportăm zilnic la material. Sigur, este indubitabil faptul că avem nevoie de bani. Dar în ce măsură? Oare un câștig substanțial compensează timpul petrecut la locul de muncă? Pentru unii da, pentru alții, nu. Dar chiar și cei care susțin că banii compensează tot, au nevoie de timp. Starea de bine nu se poate obține în totalitate cu ajutorul remunerației, ci este nevoie de un cumul de lucruri, precum timpul pe care îl acordăm muncii, oamenii cu care interacționăm, plusul pe care îl aducem vieții noastre emoționale.

„Locul de muncă bun” este locul de muncă ce îți oferă stabilitate și satisfacții pe termen lung. Sigur, totul depinde foarte mult și de factorul uman.



Ce înseamnă un loc de muncă de perspectivă?

Un loc de muncă de perspectivă este acel „loc de muncă bun” pe care cu toții ni-l dorim. Este locul în care reușim să evoluăm din toate punctele de vedere. În momentul în care nu există plafonare, apare și motivație constantă, iar această motivație se transformă, cu timpul, în câștig. Dacă angajatorul investește în angajat, oferindu-i șansa de a progresa, atunci acesta își va da tot interesul pentru bunul mers al firmei, știind că meritele sale vor fi recunoscute la adevărata valoare.

Poate ne întrebăm de multe ori ce înseamnă această motivare a angajatului și nu reușim să o punem în practică. Nu putem spune că este o rețetă standard pentru motivare, dar putem discuta cu angajatul deschis, punând accentul pe nevoile sale. De exemplu: Ce planuri de viitor ai? Te vezi în companie pe termen lung? Ce așteptări ai de la mine ca angajator? Ce părere ai de un nou proiect pe care să îl coordonezi pentru un bonus? Ce te motivează cel mai mult? Te simți bine la locul muncă?

Practic, discuția poate decurge natural, iar răspunsurile sale te vor ajuta să iei o decizie productivă. Este foarte important să ne gândim și la nevoile angajatului. Faptul că ție îți pasă de binele lui, îl face și pe acesta să se gândească la binele companiei.

De altfel, „locul de muncă bun” este locul de muncă ce îți oferă stabilitate și satisfacții pe termen lung. Sigur, totul depinde foarte mult și de factorul uman. Nu toți simțim la fel. Grija pe care o acorzi întemeierii echipei este esențială. Compatibilitatea profesională este cheia către succes.

Așa că, nu te mulțumi cu puțin, pentru că puțin vei obține. Nu angaja oameni incompatibili cu fișa postului doar pentru că acceptă remunerații mici, ci caută întotdeauna persoane capabile, cu perspective, opinii și idei. Poate financiar nu este cea mai bună investiție la început de drum, însă pe viitor vor reprezenta piloni de bază ai afacerii tale. Știm cu toții cât de important este să ai pe cine te baza.

Așadar, munca cu oamenii este, de cele mai multe ori, o provocare, însă depinde

de fiecare dacă reușește să aducă lucrurile în favoarea sa. Secretul stă în măiestria cuvintelor și în capacitatea noastră de a ne gândi la cel de lângă noi.

Câți dintre noi am devenit antreprenori pentru că nu ne simțeam apreciați la locul de muncă de la acea vreme? Câți dintre noi ne-am dorit mai mult și am simțit că trebuie să o facem pe cont propriu? Câți dintre noi am avut nevoie de oameni care să creadă în ideile noastre?

Răspunsul este simplu. Toți am trăit aceleași sentimente. Important este să îi facem pe cei cu care lucrăm să se simtă în siguranță alături de noi, să creștem o echipă sănătoasă, bazată pe profesionalism, încredere și dedicare, amintindu-ne continuu scopul nostru ca angajator.

Sigur, clienții noștri sunt prioritari, însă echipa din spate este cea care contribuie la dezvoltarea companiei pe toate planurile, iar o echipă sănătoasă și fericită este întotdeauna o echipă de succes, ceea ce contribuie la o afacere de succes.

Într-o lume în care tehnologia pare că acaparează totul, TU, pune preț pe OM!



Premise și concluzii

de ADRIAN STANCIU

Ori de câte ori luăm o decizie sau, chiar mai mult decât atât, facem un plan despre viitor, la baza lor va sta mereu un număr de prezumții, de premise pe care judecata se bazează. Din păcate, de cele mai multe ori, aceste premise nu sunt asumate explicit, sunt undeva ancorate adânc, uneori fac parte din convingeri profunde, chiar identitare, greu de pus la îndoială, în ciuda evidenței care ne arată de fiecare dată că sunt false. E important pentru felul în care ne ducem viața, dar și pentru felul în care o influențăm pe a altora să le explicăm și apoi să le testăm valabilitatea. Să vă dau câteva exemple.

Am avut mai mulți clienți în cariera mea de consultant care atribuiau problemele din firma lor faptului că nu mai găsesc oameni buni. Această explicație e pur și simplu imposibilă, logic. Ea se bazează pe presupunerea că există un mecanism sistematic prin care firma atrage și reține oameni proști. Dacă o astfel de explicație ar fi validă, ea nu ar fi o problemă ci o oportunitate, pentru că sistemul e afectat de ceva ce se numește

„bias”, nu am un cuvânt bun în română pentru asta, adică da rezultate sistematice într-o direcție, doar că direcția nu e bună. Asta înseamnă că pentru a avea rezultate bune trebuie schimbată doar direcția, adică în cazul în speță, decizia finală despre cei pe care-i păstrezi și cei pe care-i elimini trebuie inversată. Astfel vei avea oameni buni. Eroarea majoră de judecată pe care o fac cei care gândesc așa e că un comportament sistematic trebuie să fie determinat de un sistem, nu poate fi întâmplător. Dacă ai oameni proști, înseamnă că ei sunt mai proști decât ai concurenților. E posibil ca nivelul general de pregătire într-un domeniu sau altul să scadă cu timpul, dar asta e valabil pentru toți competitorii tăi, nu poate fi sursa problemei. Ca să fie sursa problemei, trebuie ca tu să atragi în mod sistematic oameni mai proști decât restul. Dacă nu ai un astfel de sistem (și merită să te întrebi dacă ai, pentru că felul în care-i plătești ar putea genera un astfel de rezultat), atunci trebuie să admiti că felul în care conduci produce aceste rezultate

și să-ți pui premisele pe care te bazezi când conduci la îndoială. Pentru asta ar trebui să le înțelegi și să le conștientizezi.

Un alt exemplu. Am mulți clienți care folosesc mecanisme de plată variabilă, bazată pe performanță, pentru a-și plăti angajații. Aceste metode funcționează bine într-o arie foarte limitată de activități, anume acelea la care performanța poate fi descrisă prin metrici simple, ușor de înțeles, iar drumul până la ea e clar. Pentru alte tipuri de activități ele fie nu funcționează deloc, fie funcționează invers, adică cu cât sunt mai mari cu atât faci mai prost. Am să scriu un articol despre asta ca să explic fenomenul, nu e aici locul. Deși văd că ele merg prost și ridică multe probleme, angajatorii persistă să le folosească. Dacă îi întreb de ce, mă întreabă ce motiv ar avea cineva să facă performanță dacă nu e plătit pentru ea?! În spatele acestei întrebări stă o premisă niciodată scoasă la suprafață, anume că singurele motivații umane sunt extrinseci, adică dacă nu îmi dă cineva un motiv, din afara mea, să fac

ceva, atunci nu fac nimic, că starea naturală a ființei umane e repausul absolut. Premisa asta, odată enunțată, e atât de evident falsă încât te întrebă cum naiba de rezistă. Și totuși rezistă. Chiar voi care citiți acum probabil că încercați să împăcați în minte aceste două convingeri opuse.

În fine, un alt exemplu e cel al premiselor despre relațiile sociale. Acestea au efectele cele mai importante, adeseori la scara întregii societăți. Au efecte extinse pentru că ele sunt de natura profețiilor auto împlinite. Într-o cercetare făcută cu ani în urmă de Dorin Bodea despre valorile românilor, citez din memorie, cam 11% dintre noi cred că ceilalți sunt persoane de încredere în timp ce 85% dintre noi credem că noi suntem persoane de încredere. Această lipsă de încredere în ceilalți are drept consecință comportamente suspicioase, ușor agresive la adresa celorlalți, ceea ce induce la rândul ei din partea lor comportamente asemănătoare. În plus, credința că lumea e într-un fel produce celebra eroare de confirmare, „confirmation bias”, în

neîncredere vor sădi în celălalt o din ce în ce mai puternică neîncredere în sine, care va duce la abordarea ezitantă a sarcinilor, la tot felul de strategii de adaptare la această credință și de apărare în fața unui potențial eșec. Acest fel de a funcționa va produce rezultate volatile, oscilații de comportament și performanță, ceea ce ne va întări credința că persoana nu e competentă și trebuie evitată. E un fenomen foarte cunoscut și foarte studiat. Inversul lui poartă numele de efectul Pygmalion: dacă avem încredere în competența celorlalți, ei devin mai competenți.

La fel funcționează și premisa de bunăvoință. Știu mulți manageri care pun presiune pe subordonați să raporteze ce fac zilnic, se petrece mult timp și se ocupă multe resurse cu sisteme de control foarte amănunțite. Premisa din spate e că oamenii muncesc de frica șefilor, că dacă nu i-ar controla nimeni, ar face numai prostii. Această premisă produce propria ei realitate, pentru că, dacă așa conduci, atunci relația de muncă va deveni strict tranzacțională,

Premisele despre relațiile sociale au efectele cele mai importante, adeseori la scara întregii societăți. Au efecte extinse pentru că ele sunt de natura profețiilor auto împlinite.

care mintea noastră caută în jur exemple ca să ne confirme convingerile și le respinge sau desconsideră pe cele care ni le infirmă. Astfel, premisa cu care vedem lumea pur și simplu creează realitate și nu doar că vedem lumea așa cum suntem noi, nu așa cum e ea, dar aceste convingeri determină realitate. E un fenomen extrem de păcătos și greu de ținut sub control. Ca să o putem face, e nevoie să învățăm să ne conștientizăm premisele acțiunilor și să le punem la îndoială.

Fenomenul profețiilor auto împlinite e mult mai frecvent decât credem și apare într-o formă sau alta în orice interacțiune socială. Uitați-vă, de pildă, la felul cum lucrăm într-o echipă. Dacă avem un coleg în a cărui competență nu credem, ne vom comporta ca atare, vom da semnale de neîncredere, vom scruta atent orice propune sau orice face, vom fi reticenți în a colabora cu acela și vom evita să depindem de ceea ce execută. Toate aceste semnale de

iar oamenii își vor subordona și judecata și motivația acestui sistem. Ori de cât ori slăbești șurubul, ei vor înceta să depună efort, ceea ce-ți confirmă ție premisa și o întărește.

Vă spun toate astea pentru că, dacă vă înțelegeți premisele acțiunilor și chiar le testați, atunci veți găsi multe exemple care vă demonstrează că unele dintre ele sunt false. În termeni generali, sfatul meu e să plecați mereu de la o premisă pozitivă. S-ar putea să vă înșelați, dar ceea ce veți obține e că veți crea în jurul vostru o lume mai bună, care va da înapoi comportamente pozitive, dezirabile. Vă rămâne doar să le identificați și eliminați pe cele indezirabile.

Lumea noastră, a oamenilor, e construită în jurul altruismului reciproc, în jurul normei sociale de a da înapoi tratamentul pe care l-ai primit și de a trata pe alții așa cum ai dori să fii tratat. Asta face ca premisele cu care o abordăm să creeze realitate și de aceea e atât de important să le înțelegem și testăm.



ADRIAN STANCIU
Partener fondator și Decan la Bucharest International School of Management (BISM). Fost antreprenor și corporate executive, în prezent, Adrian Stanciu desfășoară și activitate de consultanță și coach, fiind specializat în: Diagnosticarea și gestionarea culturii organizaționale; Managementul schimbării; Dezvoltare organizațională; Instruire în management și leadership

Drumul spre cariere începe cu alegerea liceului*

de ATENA STOICA



**PSIHOLOG
ATENA STOICA
este Director de
Dezvoltare al
Liceului Teoretic
”Dr. Mioara Mincu”
și Coordonator
al Centrului
de Orientare
Vocațională și
Coaching al liceului.
Are o experiență
practică de peste 20
de ani în domeniul
psihologiei
individuale și de
grup, management
organizațional și
de peste 10 ani
în coaching.**

Odată cu admiterea într-un liceu, un adolescent face primul pas pe traseul său profesional. Dar mai mult decât oricare altă generație de până acum, în pregătirea pentru meseriile viitorului, liceenii de astăzi au în față provocarea învățării continue și adaptării la noutățile pe care tehnologia și inteligența artificială le aduc.

De ce perioada adolescenței/liceului este atât de importantă pentru dezvoltarea abilităților soft?

Avem trei nevoi de bază specifice adolescenței, aceea de autonomie, de conexiune și de creștere a competențelor esențiale pentru crearea unor procese de învățare bazate pe motivație intrinsecă. Se dezvoltă o serie de abilitați cum ar fi cele de comunicare, responsabilizare, autoeducare, rezolvare de probleme și conflicte, flexibilizare, empatie, gândire critică, lucru în echipă și etică. Formate în mediul de acasă, aceste abilitați soft cresc cel mai repede în timpul adolescenței, în interacțiunile cu colegii, prin socializare și învățarea valorilor și sunt transferabile în orice context.

Pe de altă parte, nativii digitali au o nevoie ridicată de a înțelege procesul personal de învățare, de a avea control asupra lui și de a conecta învățarea școlară cu aspecte concrete din experiența personală sau chiar de a fi implicați activ în experiența de învățare. Liceenii de azi își doresc mai mult ca oricând să lucreze în echipă, să învețe din interacțiune, preferă noutatea, diversitatea și starea de bine. Astfel, în procesul de asumare a educației generației care face trecerea de la cultura cărții la cultura Facebook-ului și a Instagram-ului, cultivarea de valori precum adaptabilitatea, colaborarea, încrederea, eficacitatea, echitatea, autonomia ș.a. este esențială.

Cum dezvoltăm soft skills-urile în liceu?

Fiind conștienți de aceste tendințe ale societății și ale generației de astăzi, am dezvoltat în liceul nostru un centru de consiliere vocațională și coaching soft skills. Pornim procesul de cunoaștere al candidaților printr-o evaluare vocațională. Pentru elevii admiși identificăm interese profesionale, trăsături de personalitate, abilitați cognitive și de inteligență emoțională ca bază pentru clădirea unei personalități complexe și flexibile. Conturăm un traseu de dezvoltare, atât hard cât și soft,

pentru fiecare elev, pe care vom construi ulterior, în parteneriat cu el, cu familia lui, școala și mentorii asociați. Părinții vin și ei la școală și participă la lectorate dedicate.

Metode prin care liceenii noștri învață și își dezvoltă soft skills-urile:

- 1. Participarea la proiecte de grup** dezvoltă abilități de colaborare, de comunicare și de leadership.
- 2. Prezentările orale** îi ajută să își dezvolte modul de comunicare și să câștige încredere în sine.
- 3. Participarea la activitățile cluburilor** extracurriculare din școală le oferă ocazia să își dezvolte abilitățile de leadership, de comunicare, de colaborare, gestionarea de conflicte, învață din greșeli, capătă flexibilitate.
- 4. Organizarea unor evenimente** le implică abilități de organizare și de gestionare a timpului
- 5. Jocurile de rol** deschid comunicarea, empatia, flexibilitatea și capacitatea de rezolvare a problemelor.
- 6. Programele de dezvoltare personală și team-building** sunt activități în grup pentru conștientizat și antrenat trăsături de caracter, gestionat emoții, dat și primit feedback, care ajută la îmbunătățirea abilităților de colaborare, comunicare asertivă și leadership.
- 7. Mentoringul** este foarte util în dezvoltarea abilităților interpersonale și de dezvoltare personală.
- 8. Voluntariatul** înseamnă punerea în contexte de lucru reale, îi scoate din zona de confort, dar are și multiple beneficii pentru clarificarea punctelor forte și extinderea oportunităților de carieră.
- 9. Prânzul cald pentru elevi și profesori** asigură cadrul de socializare fundamentală.

Mediul în care tânărul să se dezvolte este completat cu mediul familial. Părinții participă la evenimente și lectorate organizate de școală.

Într-un liceu particular dedicat educației pentru știință, aplicarea tuturor acestor instrumente este posibilă și cu rezultate net pozitive.

Dezvoltarea abilităților soft (inteligența emoțională și socială) este crucială pentru performanța academică, succesul tinerilor în carieră și, cel mai important, succesul în viață. Cea mai căutată direcție către Meseriile Viitorului este abordarea „ȘTIM”, care trebuie echilibrată de inteligență emoțională și socială.

* Dar și alte drumuri și atitudini chiar și mai importante încep tot acum ... despre care vom vorbi în episoadele următoare.

SUCCESUL ÎN CARIERE

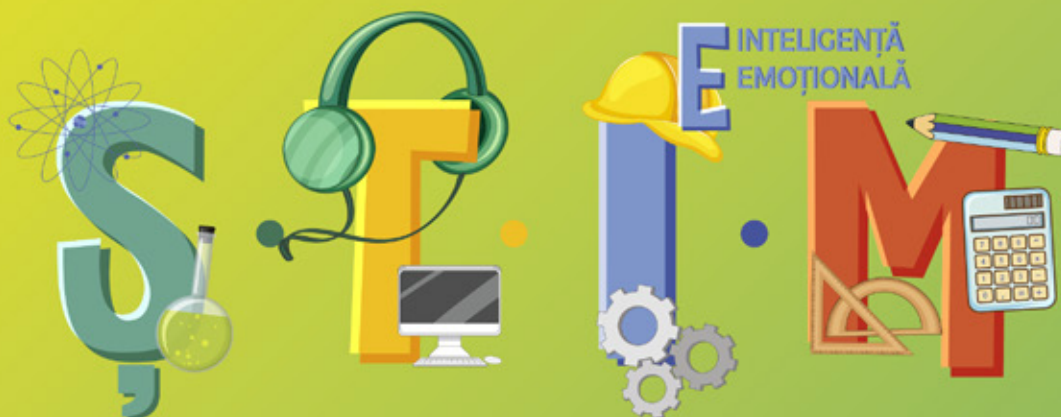
începe cu

LICEUL POTRIVIT *



LICEUL TEORETIC
Dr. MIOARA MINCU

* Admitere pe bază de interviu vocațional



ȘTIINȚĂ • TEHNOLOGIE • INGINERIE • MATEMATICĂ

DĂ ȘTAFETA
COPIILULUI TĂU!



Vino în
LIVADA CU MERE
din VIITORULUI
să ne cunoaștem!



www.liceulmincu.ro

☎ 021.211.4051
☎ +40.734.828.490



Strada VIITORULUI nr. 161 - 163,
București, Sector 2



- imaginea completă a sănătății tale



Din luna Aprilie te așteptăm în noua Clinică Affidea Sema

Clinică ultramodernă pe o suprafață
de peste 1.000 mp
Echiptamente medicale de ultimă
generație
Personal medical de elită



📞 Programări: 021.9338

🌐 www.affidea.ro

📍 Complex Sema Park, Clădirea Berlin,
Intrarea C, Splaiul Independenței,
nr. 319, sector 6, București



Excelență în imagistica medicală:
RMN, CT, Ecografie



Analize de sânge



Centru modern de Kineto & Fizioterapie



Specialități medicale:

Cardiologie, Ginecologie, Neurologie,
Gastroenterologie, Oncologie, Diabet &
Boli Metabolice, Endocrinologie, Medicină
Internă, Psihiatrie, Neurochirurgie, ORL,
Ortopedie, Pneumologie, Reumatologie,
Recuperare Medicală, Urologie