

TRENDURI ÎN RESURSE UMANE ÎN BĂNCILE CENTRALE DIN UNIUNEA EUROPEANĂ

Mugur Tolici
Director Resurse Umane
BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI

CUPRINS

- 1. Contextul actual în resurse umane (HR)**
- 2. Trenduri în resurse umane în băncile centrale**
- 3. Proiectul BNR de întărire a culturii performanței**
- 4. Performanță în era digitală**

1. CONTEXTUL ACTUAL ÎN RESURSE UMANE








Instituțiile publice din lumea întreagă sunt supuse presiunilor schimbării – reputația, credibilitatea, transparența sunt factori diferențiatori ai performanței.

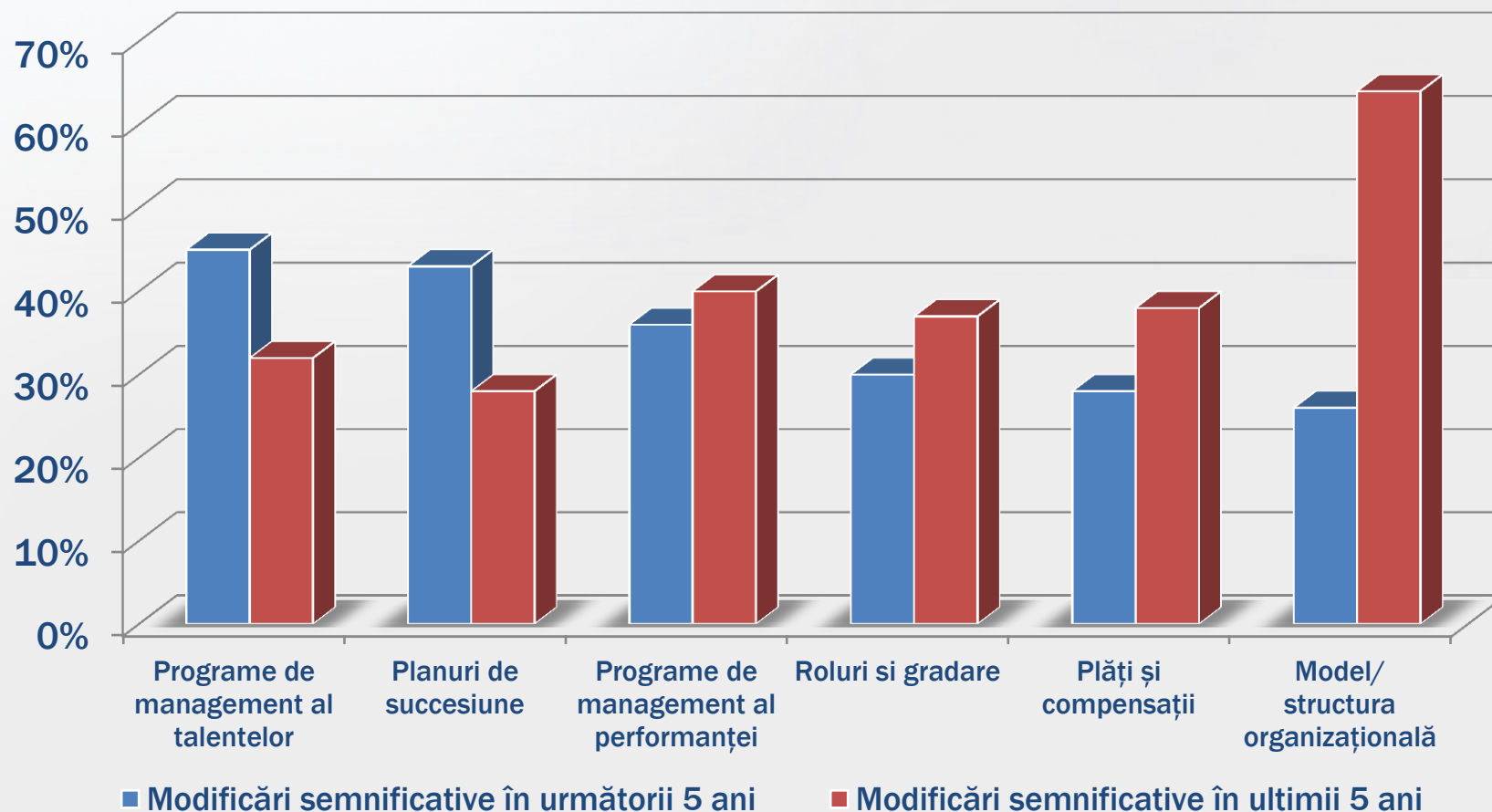
Băncile centrale din Europa își redefinesc structurile, sistemele și strategiile de dezvoltare a capitalului uman.

Creșterea performanței a devenit laitmotivul companiilor din sistemul public și privat.

EVOLUȚII RECENTE ÎN RESURSE UMANE

-  Utilizarea mai eficientă a informațiilor
-  Expertiză superioară
-  Programe avansate de „people management”
-  Integrarea sistemelor
-  Digitalizarea proceselor

MUTAREA ACCENTULUI DE LA CREAREA DE STRUCTURI LA DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN



Sursa: (Hay Group Research, 2012).

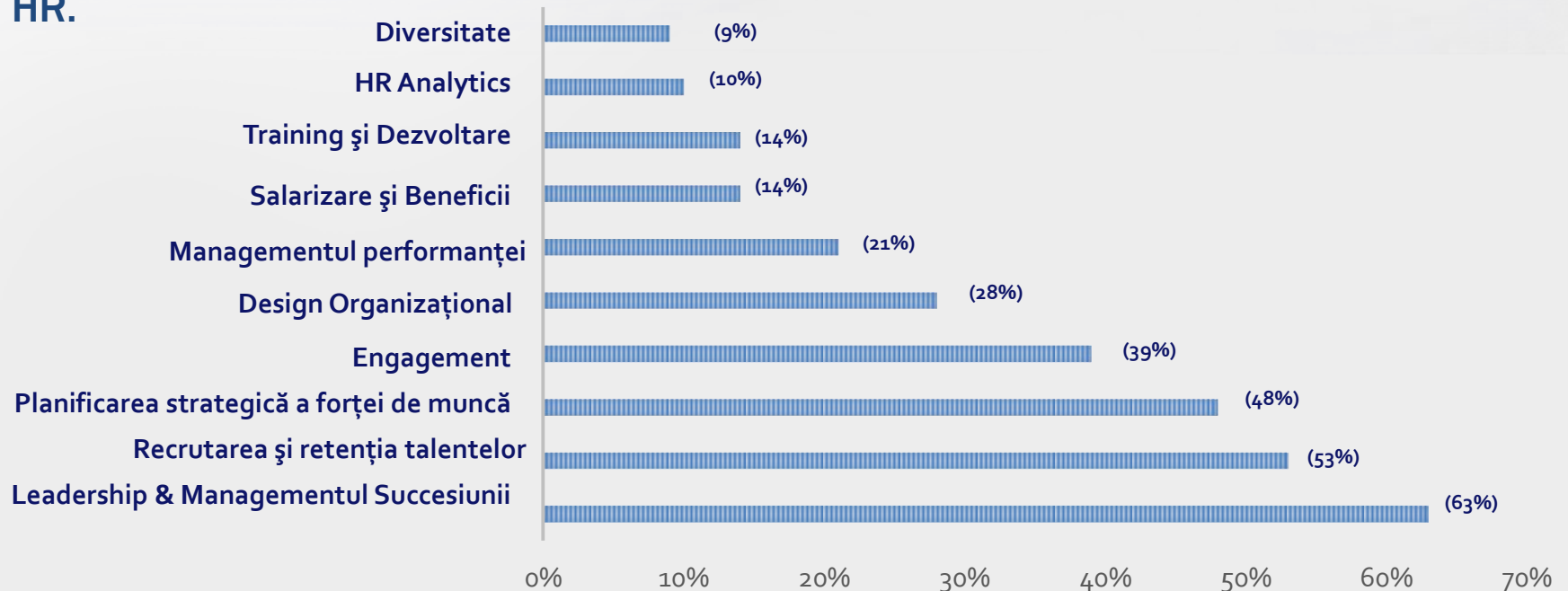
SCHIMBAREA PRIORITĂȚILOR ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

ULTIMII 5 ANI	ÎN PREZENT	URMĂTORII 5 ANI
Respectarea legislației din domeniul HR	Creșterea gradului de implicare a angajaților	Pregătirea viitorilor lideri
Reducerea fluctuației de personal	Îmbunătățirea performanței individuale și a celei de echipă	Atragerea și păstrarea celor mai valoroși specialiști
Creșterea productivității (“să faci mai mult cu mai puțin”)	Creșterea productivității (“să faci mai mult cu mai puțin”)	Creșterea ROI pentru capitalul uman
Reducerea costurilor cu personalul	Atragerea celor mai valoroși specialiști	Planificarea eficientă a forței de muncă
Crearea unor programe de management al performanței mai eficiente	Pregătirea viitorilor lideri	Crearea unor programe de management al performanței mai eficiente

Sursa: (Hay Group Research, 2012).

CEO LA NIVEL GLOBAL CRESC ACCENTUL PUS PE DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN

- ❑ Managementul capitalului uman reprezintă una din provocările de top ale CEO's la nivel global.
- ❑ Capitalul uman: legătura strânsă cu alte 3 provocări prioritare - Relația cu Clienții, Inovația și Excelența Operațională.
- ❑ Nevoia de a asigura o legătură directă între strategia de business și strategia de HR.



IMPLICARE VS. FACILITARE

Implicarea
(engagement)



atașamentul față de angajator și înclinația spre supraproductivitate.

Facilitarea
performanței



crearea condițiilor necesare performanței:

- ✓ mediu de lucru favorabil - acordarea de sprijin pentru a duce la îndeplinire responsabilitățile alocate cât mai eficient și eficace;
- ✓ optimizarea rolului - asigurarea compatibilității salariatului cu postul ocupat/funcția deținută.

La nivel mondial, între 28 și 53% dintre angajați consideră că nu au condițiile de muncă necesare susținerii performanței („*The Enemy of Engagement*”, M. Royal și T. Agnew, 2012).

Engaged employees: 32% în SUA și 13% la nivel mondial (Gallup *Employee Engagement Survey 2016*).

CAPITALUL UMAN: INDICATORI RELEVANȚI

Echipele foarte performante : depășesc cu 26% țintele de vânzări

Leaderii eficienți : performanțe de business cu 30% mai bune

Best practices în Managementul talentelor : venituri de 8 ori mai mari

Angajați implicați : venituri ale companiei de 2,5 ori mai mari

Worlds Most Admired Companies : salarii cu 5% mai mici decât competitorii

COMPANIILE DE SUCCES (WORLD'S MOST ADMIRABLE COMPANIES)

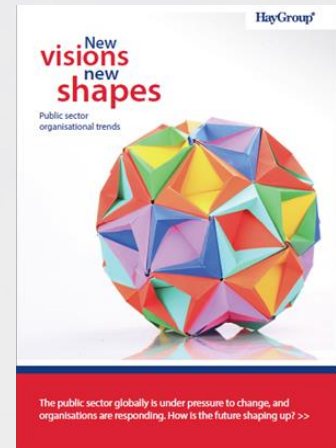
- ❑ Situează la loc de frunte dezvoltarea leadershipului.
- ❑ Utilizează în mai mare măsură modelele de competențe și programele de dezvoltare personală în procesul de identificare și promovare a liderilor.
- ❑ Tolerează în mai mică măsură comportamentele inadecvate manifestate în atingerea cu orice preț a obiectivelor.
- ❑ Au un coeficient de inteligență emoțională mai ridicat în cazul liderilor.
- ❑ Stabilesc obiective clare pentru conducători și pun la dispoziția acestora instrumentele și mijloacele necesare îndeplinirii acestora.
- ❑ Calitate ridicată a Top managementului.

2. TRENDURI ÎN RESURSE UMANE ÎN BĂNCILE CENTRALE

TRENDURI ÎN SECTORUL PUBLIC

“New visions, New Shapes”

Hay Group, Public Sector Organizational Trends, 2014



Trend-uri majore în instituțiile publice (design organizațional, managementul schimbării, leadership, claritatea rolurilor, performanța):

- T1. Orientare spre rezultate
- T2. Orientare către client
- T3. Transferuri/Preluări de activități/
responsabilități
- T4. Colaborări și parteneriate
- T5. “Doing more with less”
- T6. Noi funcții, noi roluri
- T7. Alternative la structurile ierarhice clasice
- T8. Simplificarea clasificării posturilor
- T9. Noi tipuri de roluri de leadership
- T10. Crearea unui mediu de lucru potrivit diferitelor generații de angajați
- T11. Regândirea relației performanță - recompensă

BĂNCILE CENTRALE DIN UE ÎȘI FLEXIBILIZEAZĂ ȘI EFICIENTIZEAZĂ PROCESULE DE HR (1)

- ❑ Modernizarea sistemelor de management al resurselor umane:
 - ✓ Revizuirea politicilor de motivare și engagement,
 - ✓ Dezvoltarea programelor manageriale și de leadership,
 - ✓ Programe de susținere a comunicării interne și a cooperării,
 - ✓ Mentorat, transfer de cunoștințe, cultura feedback-ului.
- ❑ Analize și studii organizaționale: satisfacție în muncă, climat, engagement, leadership, diversitate.

BĂNCILE CENTRALE DIN UE ÎȘI FLEXIBILIZEAZĂ ȘI EFICIENTIZEAZĂ PROCESSELE DE HR (2)

- ❑ **Mobilitate internă, External Working Experience, Schumann Programme.**
- ❑ **Creșterea preocupării privind calitatea condițiilor de muncă oferite angajaților:**
 - ✓ **Flexibilizarea programului de lucru,**
 - ✓ **Teleworking,**
 - ✓ **Condiții favorabile vieții de familie,**
 - ✓ **Prevenirea riscului psiho-social.**
- ❑ **Automatizarea unor procese: eRecruitment, self service, eLearning, management concedii.**
- ❑ **Îmbunătățirea colaborării prin intermediul activităților recreative.**

3. PROIECTUL BNR DE ÎNTĂRIRE A CULTURII PERFORMANȚEI

BNR – PROIECTUL DE TRANSFORMARE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN

CONTEXTUL EXTERN



mediu extern în continuă schimbare



noi atribuții conferite băncilor centrale



alinierea la politicile și practicile
băncilor centrale din SEBC



mobilitate internațională



concurență pentru atragerea
celor mai buni specialiști



BNR – PROIECTUL DE TRANSFORMARE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN

CONTEXTUL INTERN



cerințe noi, resurse (umane) limitate



accentuarea competiției pentru atragerea și
păstrarea celor mai buni specialiști



schimbarea profilului pieței muncii,
generația Y



insatisfacția (internă) față de unele
din practicile curente de HR



nevoia de dezvoltare a
competențelor manageriale



BNR – PROIECTUL DE TRANSFORMARE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN

PROIECT TRANSFORMARE

Un nou sistem de management al resurselor umane axat pe recunoașterea, susținerea și recompensarea performanțelor.

Accent pus pe capitalul uman: evaluare, dezvoltare, promovare (*fit for role*).

Recompensare diferențiată în funcție de contribuție și performanță.

Crearea unor programe de leadership și excelență în management.

SISTEMUL INTEGRAT DE RESURSE UMANE



POSTURI: Evaluare bazată pe contribuție, Matricea posturilor, Familiile de job-uri.

COMPETENȚE: Modelul de competențe (4+1+2), 4 niveluri de complexitate.

RECOMPENSĂ: Diferențiată în funcție de contribuție și performanță.

LEADERSHIP: Identificarea nevoilor de dezvoltare, Managementul talentelor, Programul de dezvoltare managerială.

FACTORI CHEIE AI SUCCESULUI (1)



1. Pregătirea echipei: înțelegerea contextului intern și extern.
2. Începerea procesului de transformare a HR: crearea unui nou sistem de management al performanței.
3. Cooptarea unui partener strategic.
4. Planificarea procesului de transformare: Foaia de parcurs a proiectului.
5. Păstrarea scenariilor în cadrul creat de cele mai bune practici în domeniu.
6. Stabilirea standardelor la nivel de excelență și crearea cadrului de recuperare a decalajelor.
7. Păstrarea simplității și a transparenței procesului.
8. Creșterea vizibilității și a recunoașterii echipei de proiect (8/5).

FACTORI CHEIE AI SUCCESULUI (2)



9. Menținerea unui ritm alert al proiectului.

10. Implementare fără întârzieri și adaptată la contextul instituțional.

11. Susținere directă, permanentă și vizibilă a conducerii instituției.

12. Identificarea campionilor schimbării și implicarea lor în proces.

13. Comunicare: oricând, oriunde, oricui.

14. Reîntărirea periodică a mesajului – „Oprirea procesului de schimbare nu este o opțiune”!

15. Construirea masei critice prin prezentarea continuă, în instituție și în afara acesteia a proiectului și a rezultatelor așteptate – conferințe HR, site intern HR, articole și interviuri în mass media.

NOUL SISTEM DE HR

1 IANUARIE 2014



4. PERFORMANȚĂ ÎN ERA DIGITALĂ

DIGITALIZAREA ȘI PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ

- Probabilitatea de pierdere de locuri de muncă în următorii 20 de ani ca urmare a digitalizării.

1	Telemarketing	99%
2	Contabil și auditor	94%
3	Vânzător retail	92%
4	Tehnician specificații produs	86%
5	Agent vânzări imobiliare	81%
6	Dactilograf	81%
9	Economist	43%
11	Actor	37%
15	Cleric	0,8%
18	Terapeut recreativ	0,3%

Sursa: C. Frey și M Osborne, "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?", 2013.

PROFILUL CANDIDATULUI VS. CERINȚELE POSTULUI (1)

□ Principalele lipsuri de competențe ale candidaților (în ordinea importanței):

1. Soft skills – creativitate, adaptabilitate, comunicare interpersonală;
2. Expertiză tehnică;
3. Experiență profesională;
4. Nepotrivire cu cultura instituției;
5. Studii;
6. Competențe lingvistice.

Sursa: The Economist Intelligence Unit, "Plugging the Skills Gap", 2012.

PROFILUL CANDIDATULUI VS. CERINȚELE POSTULUI (2)

- ❑ 76% dintre manageri: absolvenții de facultate nu sunt pregătiți (*not ready*) pentru ocuparea unui loc de muncă datorită lipsei competențelor *soft* (colaborare, adaptabilitate, interacțiune cu persoane cu profil diferit, rezistență la stress, comunicare eficientă).
- ❑ Absolvenți:
 - ✓ 69% consideră că vor acumula competențele *soft* la locul de muncă;
 - ✓ 70% consideră că abilitățile tehnice sunt mai importante decât cele legate de interrelaționare.
- ❑ Manageri:
 - ✓ 90% apreciază că salariații cu competențe bune de interrelaționare vor livra rezultate mai bune;
 - ✓ 85% consideră abilitățile tehnice ca necesare pentru angajare, dar diferențierea se face pe baza celor *soft*;
 - ✓ 91% consideră că salariații care au *soft skills* vor avansa mai rapid.

Sursa: Daniel Goleman and Hay Group Study 2015.

SOLUȚII PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚEI (1)

- ❑ **Promovarea Auto-disciplinei:** controlarea emoțiilor asigură reducerea stress-ului:
 - ✓ Emoție – Conștientizare – Definiție - Amânarea reacției – Re-focus;
 - ✓ O stare de alertă (concentrare) dar fără stres este optimă pentru performanță.

- ❑ **Învățarea managementului timpului:**
 - ✓ Evitarea fragmentării prea mari a activităților;
 - ✓ Liderii eficienți au nevoie de capacitatea de a decide ce este important ACUM și ce nu și de a face acest lucru clar și celorlalți ... într-o manieră plăcută.

SOLUȚII PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚEI (2)

❑ Crearea unei culturi a feedback-ului:

- ✓ Evidențierea punctelor forte și a celor slabe - de îmbunătățit.

❑ Dezvoltarea unor programe de mentorat:

- ✓ Identificarea și corectarea erorilor;
- ✓ Ocazia de a învăța din cazuri de succes, comunicare directă (personală), noi legături interumane;
- ✓ Crearea imaginii de ansamblu.

❑ Dezvoltare personală:

- ✓ Abilitățile de interrelaționare, managementul stresului, chiar și empatia pot fi învățate, producând rezultate foarte rapid;
- ✓ Câștigarea acestor abilități aduce beneficii nu doar în viața profesională dar și în cea personală.

PERFORMANȚA ÎN ERA DIGITALĂ (1)

❑ Competențe organizaționale și de leadership pentru realizarea sustenabilității digitale

✓ **Disciplină și focus:**

- Prioritizare (clienți, date, talent),
- Disciplină în implementare,
- Focus pe activitățile cu impactul cel mai mare.

✓ **Agilitate:**

- Gândește rapid, decide rapid, implementează rapid, greșește rapid, învață rapid, multiplică rapid,
- Asumă riscuri,
- Investește în perfecționare și dezvoltare profesională,
- Învață din greșeli.

Sursa: "Rebuilt to last: The journey to digital sustainability", Korn Ferry, 2017.

PERFORMANȚA ÎN ERA DIGITALĂ (2)

□ Competențe organizaționale și de leadership pentru realizarea sustenabilității digitale (continuare)

✓ **Conectivitate:**

- Echipe multidisciplinare,
- Idei și soluții de la toți stakeholder-ii,
- Dezvoltă soluții împreună cu clienții, partenerii și chiar competitorii,
- Învăță din mediul exterior organizației.

✓ **Deschidere și transparență:**

- Colaborare, soluții comune, gândire creativă, implicarea fiecăruia,
- Transparență în etică, responsabilități, decizii și practici.

PERFORMANȚA ÎN ERA DIGITALĂ (3)

- ❑ Competențe organizaționale și de leadership pentru realizarea sustenabilității digitale (continuare)
 - ✓ **Responsabilizare și coeziune (alignment):**
 - Importanța acordată ariilor care produc valoare în economia digitală: IT, R&D, marketing, HR, operațiuni cu clienții,
 - Aliniere: înțelegere comună a business-ului companiei, a obiectivelor și a modului în care se realizează atingerea lor
 - Alinierea permite angajaților luarea deciziilor fără nevoia unei continue îndrumări.

“Taking a digital-first approach is a journey towards a new way of doing business. It requires a mindset shift first, followed by technology and process shifts.”

Brett Pitts, Head of Digital, Wells Fargo, in “Rebuilt to last: The journey to digital sustainability” Korn Ferry, 2017.

www.bnro.ro

www.youtube.com/bnrro

Twitter.com/#!/bnr_ro

LinkedIn – Banca Națională a României

Mugur.Tolici@bnro.ro