



## ***Lecții învățate de HR în perioada de criză***

***Andreea Voinea***

***08 Iunie 2015***

# Lecții învățate în perioada de criză

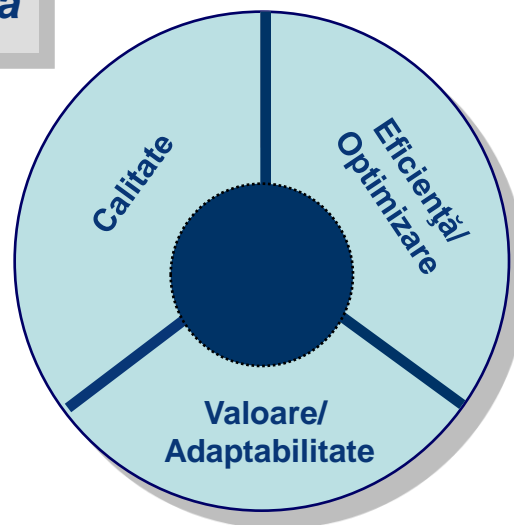
## *Puncte cheie în regândirea strategiei de HR*



**Lecții învățate # 1**  
***Crestere sanatoasa***



**Lecții învățate # 2**  
***Flexibilitate***



**Lecții învățate # 3**  
***Versatilitatea talentelor***

# Crestere sanatoasa (1)



Lecție învățată: Pentru business, **creștere sănătoasă** înseamnă **vânzări de calitate** (corelate cu *managementul prudent al riscurilor*)

## INSTRUMENTE DE HR:

### 1. PROFILE DE RECRUTARE

- ❑ **Regândirea joburilor de vânzare** (ieri: *funcționar bancar*, azi: **consultant financiar**, care înțelege toate etapele ciclului de viață a clienților și propune soluții care măresc bunăstarea și siguranța financiară a acestora pe termen lung);
- ❑ Schimbarea de paradigmă în **dezvoltarea relației cu clienții** (relații pe termen lung, bazate pe încredere); atragerea de tineri absolvenți;
- ❑ Creșterea importanței **joburilor de conformitate și risc**;
- ❑ Apariția unor **joburi noi** (ex: remediere, restructurare, colectare, recuperare);
- ❑ **Modificarea proporției între diferite categorii de joburi** (Front Office/Suport/Control).

## Crestere sanatoasa (2)



Lecție învățată: Pentru business, **creștere sănătoasă** înseamnă **vânzări de calitate** (corelate cu *managementul prudent al riscurilor*)

### INSTRUMENTE DE HR:

#### 2. POLITICA DE REMUNERARE

- ❑ Calibrarea schemelor de motivare a vânzătorilor prin **creșterea importanței indicatorilor de risc** (abordare prudentială); accent pe calitate, nu cantitate;
- ❑ Introducerea **indicatorilor calitativi** in ajustarea platii variabile (de ex. Customer satisfaction index)
- ❑ **Corelarea plății bonusului cu rezultatele băncii pe termen lung** (scheme de bonusuri deferate pentru joburile cheie, conform Reg BNR 5 și CRD 4);
- ❑ **Condiționarea plății variabile de profitabilitatea** companiei;
- ❑ **Diminuarea frecvenței plății bonusului** (de la lunar/trimestrial la anual).

## Crestere sanatoasa (3)



**Lecție învățată:** Pentru business, **creștere sănătoasă** înseamnă **vânzări de calitate** (corelate cu *managementul prudent al riscurilor*)

### INSTRUMENTE DE HR:

#### 3. TRAINING

- ❑ **Creșterea importanței trainingului pe teme de conformitate și risc** pentru toate ariile din bancă, inclusiv front-office;
- ❑ **Dezvoltarea competențelor legate de relaționarea prudențială cu clientul** (pregătirea forței de vânzare pentru a avea o abordare consultativă și o înțelegere aprofundată a profilelor și nevoilor clienților);
- ❑ **Introducerea certificării profesionale ptr joburile de front office** (pentru asigurarea unor standarde inalte de servire a clientelei).

# Flexibilizarea structurii de costuri (1)



## Lecție învățată:

În contextul sectorului financiar-bancar în care **raportul Cost/Venituri este de 40-60%**, din care **PEREX-ul reprezintă 45-55%**, **flexibilizarea structurii de costuri** este esențială.

## INSTRUMENTE DE HR:

**1. RIGHTSIZING** – analiza continuă a necesității de resurse umane în directă corelație cu veniturile prognozate

- ❑ **Renunțarea la activități “nice to have”;**
- ❑ Creșterea eficienței proporției între diferite categorii de joburi (**Front office/ suport/ control**);
- ❑ **Structuri organizatorice “lean”** (reducerea nivelelor ierarhice ptr. a mari “span of control” și a reduce timpul decizional)
- ❑ **Programe de lucru flexibile:**
  - Contracte pe perioadă determinată
  - Contracte part-time (ex: pentru mame)
  - Contracte pe bază de proiect.

# Flexibilizarea structurii de costuri (2)



## Lecție învățată:

În contextul sectorului financiar bancar în care **raportul Cost/Venituri este de 40-60%**, din care **PEREX-ul reprezintă 45-55%**, **flexibilizarea structurii de costuri** este esențială.

## INSTRUMENTE DE HR:

### 2. POLITICA DE REMUNERARE

- ❑ Promovarea continua a filozofiei “**pay for performance**”;
- ❑ **Trecerea de la plată fixă la plată variabilă**, în funcție de profitabilitatea companiei, mentinand partea variabila la un nivel care să permită o administrare prudenta a riscurilor;
- ❑ **Revizuirea pachetelor de beneficii**, cu accent pe beneficiile cu cea mai mare valoare perceputa pentru angajați;
- ❑ Motivarea angajaților preponderent prin **bonusuri de performanță** vs. creșteri salariale, având în vedere o diferențiere mare între top performerii și angajații cu o performanță medie;
- ❑ **Pachete de retenție personalizate.**

# Versatilitatea talentelor



## Lecție învățată:

Pentru adaptarea la noul context, este nevoie de ***o nouă paradigmă de definire a talentelor*** și implicit de ***regândire a profilului de banker.***

### Talent - Nivel 1

- Performant în situații "business as usual"

### Talent - Nivel 2

- Performant în situații "business as usual"
- Face față situațiilor stresante cauzate de schimbări pe termen scurt

### Talent - Nivel 3 (Versatil)

- Performant în situații "business as usual"
- Face față situațiilor stresante o perioadă îndelungată
- Este capabil să inițieze și să susțină pe termen lung procesele de schimbare
- Poate lua decizii rapid
- Este confortabil cu incertitudinea și caută permanent soluții creative

## INSTRUMENTE DE HR:

- ❑ **Traectorii de carieră cross-funcționale**
- ❑ **Experiențe critice** – pentru dezvoltarea abilităților de acțiune în situații de incertitudine



**“A crisis is a terrible thing to waste”**

# Q&A