

# TRENDURI ÎN RESURSE UMANE ÎN BĂNCILE CENTRALE DIN UNIUNEA EUROPEANĂ

Mugur Tolici  
Director Resurse Umane  
BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI

# CONTEXT








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

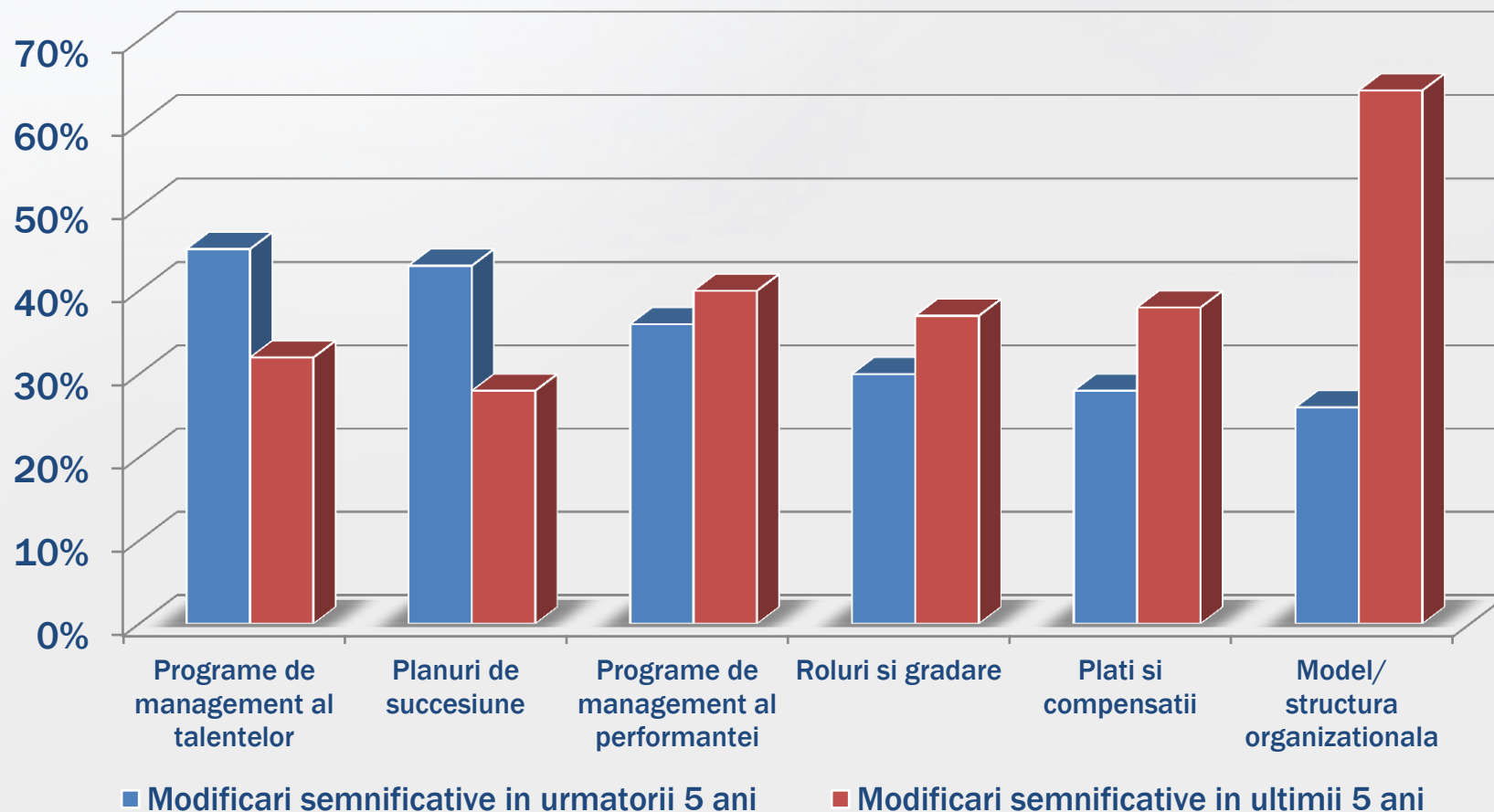
Băncile centrale din Europa își redefinesc structurile, sistemele și strategiile de dezvoltare a capitalului uman.

**Creșterea performanței a devenit leit-motivul 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
-  Digitalizare a proceselor

# MUTAREA ACCENTULUI DE LA CREAREA DE STRUCTURI LA DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN



(Hay Group Research , 2012)

# SCHIMBAREA PRIORITĂȚILOR ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

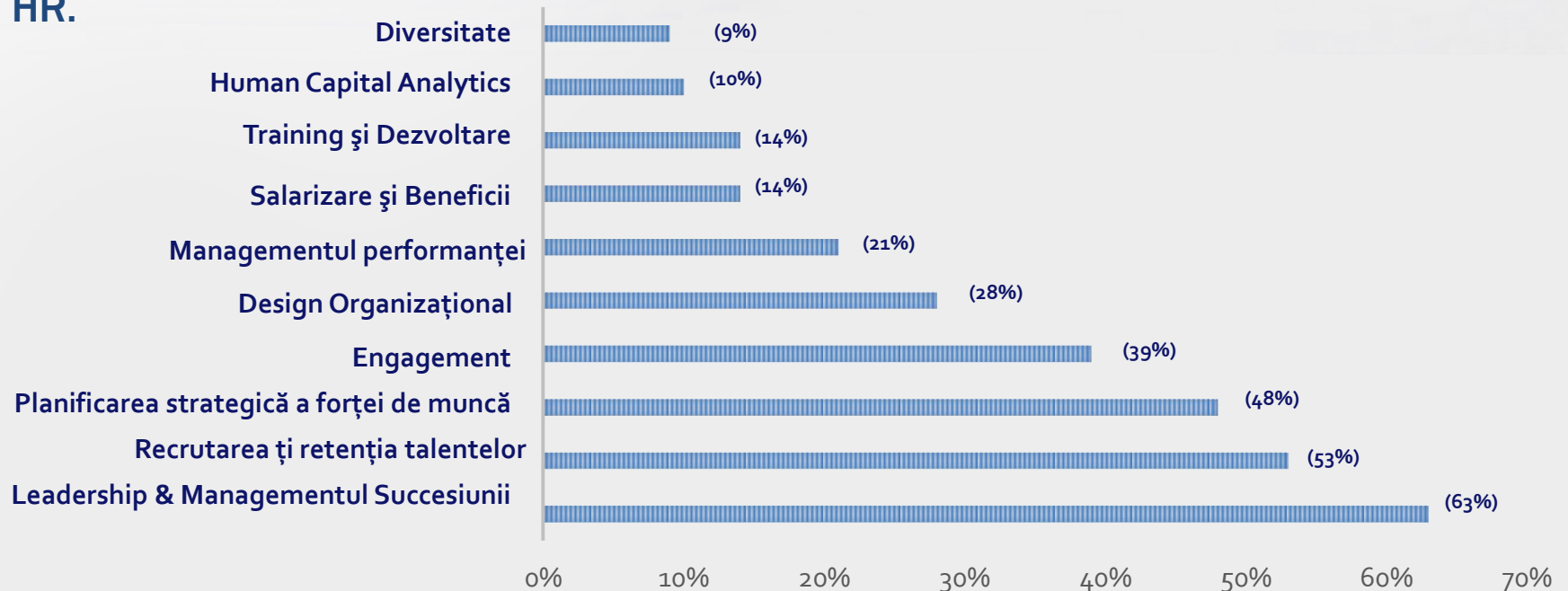
ULTIMII 5 ANI	ÎN PREZENT	URMĂTORII 5 ANI
Respectarea legislației din domeniul HR	Creșterea gradului de implicare a angajaților	Pregătirea viitorilor lideri
Reducerea fluctuației de personal	Îmbunătățirea performanței individuale și a celei de echipă	Atragerea și păstrarea celor mai valoroși specialiști
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

# CAPITALUL UMAN FACE DIFERENȚA

- ❑ Înțelegerea activităților și înțelegerea oamenilor va sta la baza noii generații de sisteme strategice de HR.
- ❑ Organizațiile de succes au realizat că oamenii (capitalul uman) fac diferența între succes pe termen lung sau eșec.

# 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 supra-performanță.

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)



# CREÂND VALOARE PRIN OAMENI: INDICATORI RELEVANȚI

Effective leaders deliver <b>30%</b> better business performance	High performing teams deliver <b>126%</b> of expected sales performance	Companies with best talent practices outperformed the rest by <b>8 X</b> total shareholder return
Engaged employees deliver <b>2.5 X</b> revenue growth Engaged & Enabled employees delivered <b>4.5 X</b> revenue growth	Worlds Most Admired Companies pay their staff <b>5%</b> less than peers	

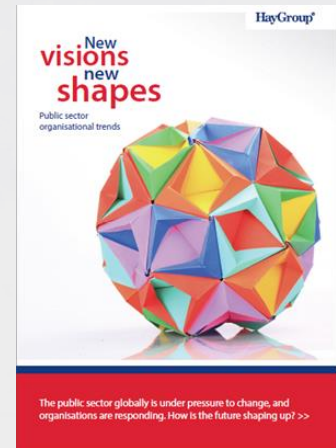
# COMPANIILE DE SUCCES (WORLD'S MOST ADMIRER COMPANIES)

- ❑ Situează la loc de frunte dezvoltarea „leadership”-ului.
- ❑ 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.

# 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 UNIUNEA EUROPEANĂ ÎȘI FLEXIBILIZEAZĂ ȘI EFICIENTIZEAZĂ PROCESSELE DE HR

- ❑ Reorganizare/restructurare a întregii instituții sau a unora dintre activități.
- ❑ Modernizarea sistemelor de management al resurselor umane:
  - ✓ dezvoltarea de modele de competențe și utilizarea acestora pe întregul ciclu al vieții profesionale a angajaților: recrutare, evaluare, dezvoltare, promovare.
- ❑ Automatizarea unor procese:
  - ✓ eRecruitment, Employee self service, eLearning, sisteme electronice de management al concediilor.
- ❑ Mobilitate internă, External Working Experience.
- ❑ Creșterea preocupării privind calitatea condițiilor de muncă oferite angajaților:
  - ✓ sondaje privind gradul de satisfacție la locul de muncă, programe care vizează asigurarea unor condiții de muncă favorabile vieții de familie, teleworking.
- ❑ Îmbunătățirea colaborării prin intermediul activităților recreative.

# REORGANIZARE/RESTRUCTURARE DE ACTIVITĂȚI

Cauze	Bănci
Modificări de structură determinate de introducerea SSM	14
Ațiuni operative de transpunere a noilor strategii, orientate în special către înființare de structuri dedicate rezoluției bancare și activităților de cercetare și analiză	8
Eficientizarea activității realizată în principal prin fuzionare de activități conexe în cadrul unui structuri comune și centralizări de activitate	12

# ACTIVITĂȚI DE MANAGEMENT ȘI ADMINISTRARE

- Analiza și clasificarea posturilor în baza unei metodologii de evaluare (5 bănci).
- Model de competențe, fundamentat pe valori organizaționale (9 bănci).
- Cod de conduită (6 bănci).
- Revizuire a fișelor de post (6 bănci).

# AUTOMATIZARE A PROCESELOR DE HR

- ❑ Crearea unor secțiuni dedicate proceselor de resurse umane pe pagina de Intranet a instituției (9 bănci).
- ❑ Soft dedicat proceselor de resurse umane (11 bănci).
- ❑ Self-service (manageri și salariați) (14 banci):
  - ✓ Concedii
  - ✓ Evidență timp de lucru
  - ✓ Evaluare anuală a performanței
  - ✓ Actualizarea informațiilor personale
  - ✓ Absențe
  - ✓ Instruiri

# ANALIZE/STUDII ORGANIZAȚIONALE

- ❑ În anul 2014, interesul instituțiilor pentru derularea de studii tematice a crescut cu aprox. 50% față de anul anterior

	Tematici	Bănci
Mobilitate internă		6
Satisfacție în muncă		6
Climat organizațional		6
Engagement		4
Leadership		4



# RECRUTARE ȘI INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI

## ❑ În recrutare noile tendințe urmăresc:

- ✓ dezvoltarea de aplicații on-line (9 bănci);
- ✓ stabilirea compatibilității cu postul prin raportare la modele de competențe (9 bănci).

## ❑ Integrarea noilor angajați:

- ✓ programe special dedicate formării angajaților recrutați pentru activitățile de core-business, durata acestora variind de la câteva luni la 3 ani (4 bănci).

## ❑ Programe de internship (4 bănci).

# PROMOVARE ȘI RECOMPENSARE

## Promovare

- ✓ introducerea conceptului de sistem interconectat - promovare bazată pe clasificarea posturilor și evaluare a performanței (4 bănci).

## Recompensare:

- ✓ introducerea conceptului salarizare în funcție de responsabilitățile și valoarea adăugată a fiecărui post (6 bănci);
- ✓ recompensarea financiară a performanței (4 bănci);
- ✓ recompensare non-financiară (7 bănci) .

# PERFEȚIONAREA PROFESIONALĂ

- ❑ Introducerea sistemelor informatice de administrare a bazei de date destinate instruirilor (5 bănci, dintre care 2 au integrat acest sistem în platformă de HR).
- ❑ Crearea și derularea de programe speciale de instruire cu scopul asigurării succesiunii (6 bănci).
- ❑ Instruiri dedicate persoanelor numite pentru prima dată în posturi de management, cele mai folosite metode fiind:
  - ✓ programe de leadership (11 bănci);
  - ✓ cursuri clasice (8 bănci);
  - ✓ platforme de e-learning (4 bănci);
  - ✓ sesiuni individuale de coaching (3 bănci).

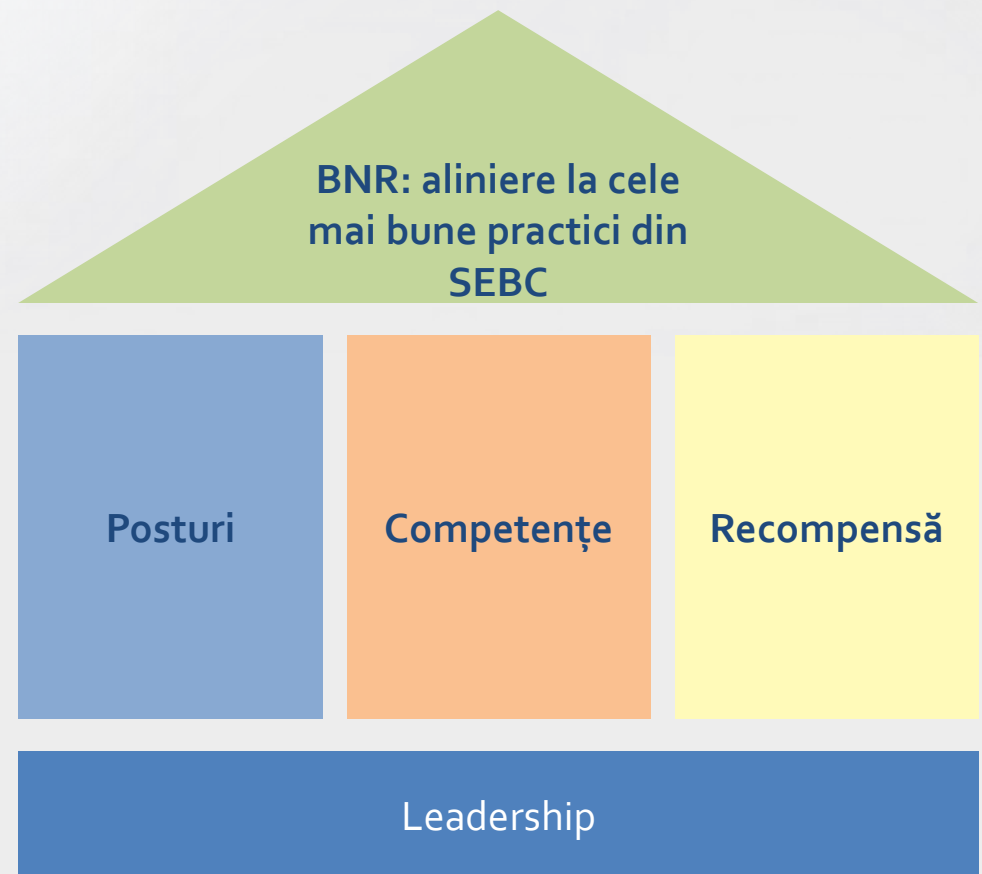
# SISTEMUL INTEGRAT DE RESURSE UMANE AL BNR

**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



Schimbarea cuprinde cultura instituțională nu doar procese sau sisteme

# 1 IANUARIE 2014 – NOUL SISTEM DE HR

- Modelul de competențe al BNR.
- Familiile de posturi (diferențiator: competența specifică).
- Matricea posturilor – poziționare în funcție de contribuția specifică a postului.
- Recrutare bazată pe evaluarea competențelor profesionale și a compatibilității cu postul (TalentQ, BEI).
- Talent Management: Planul de succesiune și traseele de carieră (pe baza evaluării competențelor manageriale).
- Programul executiv de Leadership.
- HR – partener strategic.

# BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI – “EXPORTATOR” DE BUNE PRACTICI ÎN SISTEMUL PUBLIC ȘI PRIVAT

- ❑ Strategia BNR de organizare și dezvoltare a capitalului uman a fost folosită ca model în reorganizarea Autorității de Supraveghere Financiară.
- ❑ Acordarea de consultanță în Resurse Umane Băncii Naționale a Moldovei.
- ❑ Consultanță acordată Institutului Bancar Român în vederea implementării unui sistem de Management al performanței.
- ❑ Schimb de experiență cu instituții publice care au implementat proiecte de succes în domeniul resurselor umane – Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Comunicațiilor (ANCOM), Consiliul Concurenței.
- ❑ Prezentarea Proiectului BNR “Sistem integrat de management al resurselor umane” în manualul de bune practici al HR Club, ediția 2014 (Câștigător al premiului HR Club 2014 la Secțiunea: Cel mai bun proiect de Strategie de Resurse Umane).

[www.bnro.ro](http://www.bnro.ro)

[www.youtube.com/bnrro](http://www.youtube.com/bnrro)

Twitter.com/#!/bnr\_ro

LinkedIn – Banca Nationala a Romaniei

Mugur.Tolici@bnro.ro