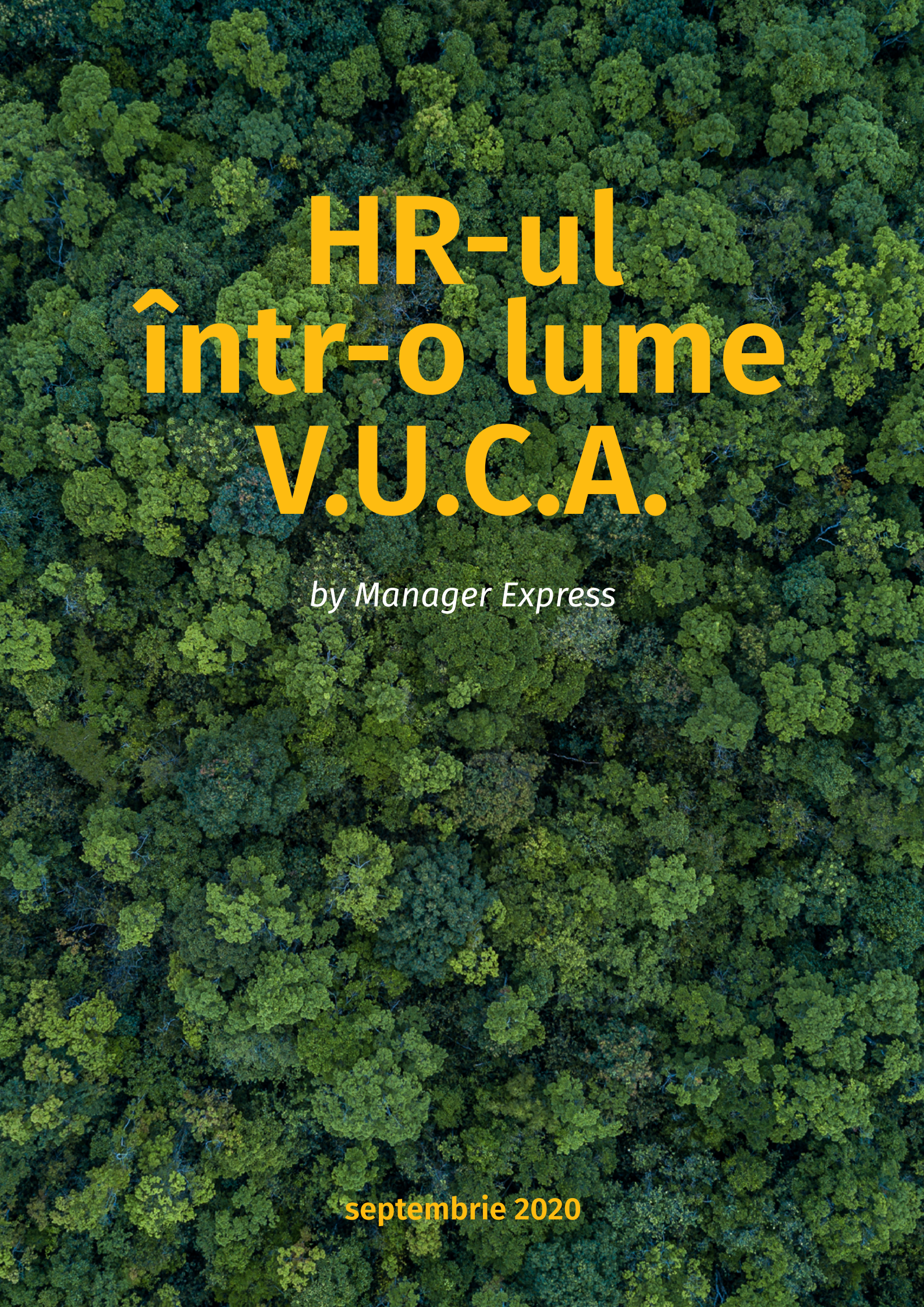




HR-ul într-o lume V.U.C.A.

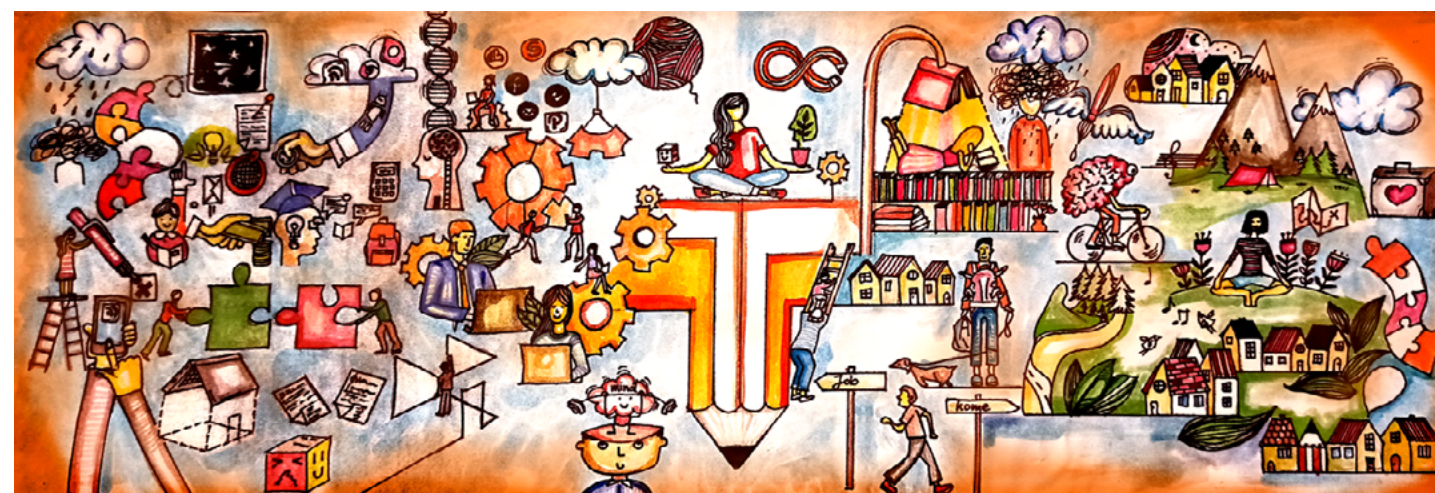
by Manager Express

septembrie 2020

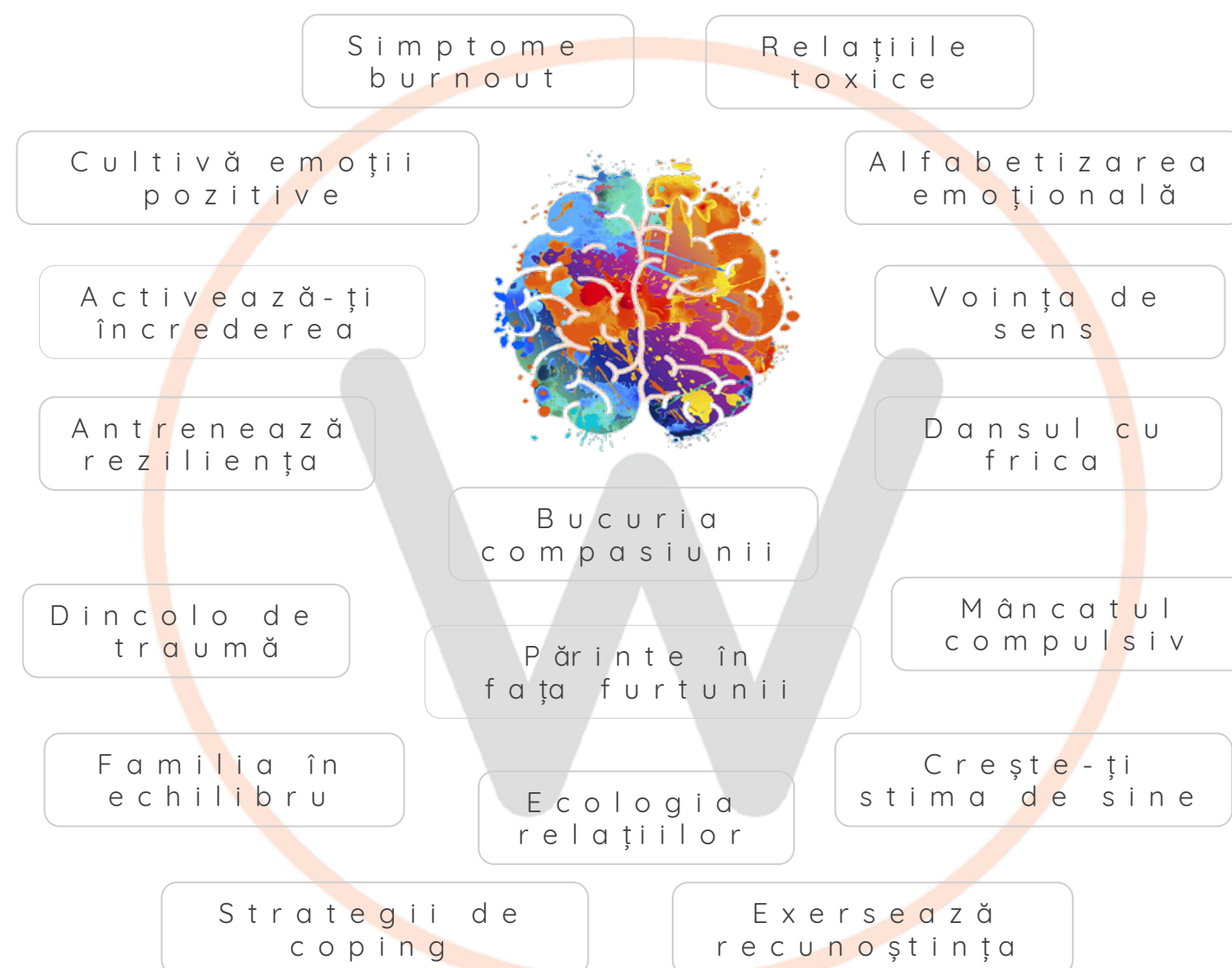
Cuprins

- 04 Cum a reușit o companie IT nu numai să-și păstreze toți angajații, dar și să-și mărească echipa, în plină pandemie
 - 08 Învățare sau luare la cunoștință?
 - 12 Ce se întâmplă cu L&D, la vreme de pandemie?
 - 15 Analiza BenefitOnline.ro: ce beneficii extrasalariale și-au ales angajații în 2019 și ce bugete au alocat companiile
 - 22 Provocarea ocupării unui post vacant pentru o poziție de middle sau top management
 - 26 Investiți în training, nu cheltuiți!
 - 28 My HR Lab: Provocările HR-ului legate de munca remote în contextul Covid-19
 - 30 Munca de acasă fără laptop de serviciu – o scurtă perspectivă a protecției datelor cu caracter personal
 - 32 Șomaj tehnic în contextul COVID-19: cele 9 modificări relevante pentru angajați și angajatori
 - 34 Vernon | David: Ce se întâmplă cu angajatele gravide, în timpul pandemiei de coronavirus
 - 36 Studiu eJobs: În pandemie, 50% dintre angajatori au păstrat salariile, 75% au redus pachetele de beneficii
 - 37 Cum să fi un profesionist de excepție în domeniul resurselor umane
 - 39 Unul din trei angajatori continuă recrutările la fel ca înainte de epidemie. Care sunt cele mai căutate poziții
 - 40 KeysFin: Piața locală de servicii de resurse umane va scădea cu aproximativ 15%, în acest an
 - 41 Cu ce se confruntă departamentul de HR în cazul unei fuziuni sau achiziții (M&A)

The Wellbeing HUB
A Quality Of Life Ecosystem



UNBOX. PLUG. PLAY



www.thewellbeinghub.net
join@thewellbeinghub.net

CUM A REUȘIT O COMPANIE IT NU NUMAI SĂ-ȘI PĂSTREZE TOȚI ANGAJAȚII, DAR ȘI SĂ-ȘI MĂREASCĂ ECHIPA, ÎN PLINĂ PANDEMIE



Ciel este un producător de softuri integrate, care a gestionat cu multă grijă criza sanitară și economică pe care o traversăm cu toții. Iată de ce am vrut să aflăm de la **Simona Vină, Specialist Resurse Umane – Ciel România**, câteva dintre acțiunile care și-au dovedit eficiența, în materie de HR.

Câți angajați ai Ciel lucrează de acasă?

Suntem norocoși, pentru noi nu a fost grea adaptarea deoarece lucram și înainte de acasă, e adevărat – nu exclusiv. Acum încă lucrăm de acasă, iar activitatea de la birou este organizată în ture. Venim prin rotație, cu respectarea prevederilor legislative privind normele de protecție împotriva SARS-COV-2.

De când ați implementat „work remote”?

Practica „work from home” nu era atât de împământenită în organizație. Ea se aplica, mai degrabă, în cazurile excepționale, nu era o regulă generală. Decizia de a lucra exclusiv de la distanță a fost luată pe 14 martie. De a doua zi, am lucrat toți din confortul casei.

Ce procese de HR sunt digitalizate, la Ciel?

La noi în companie, soluțiile de IT dedicate HR-ului sunt legate de ceea ce înseamnă administrarea de personal, salarizarea, pontajul, concediile de odihnă.

De asemenea, utilizăm o platformă internă care adună laolaltă informații privind procedurile interne din toate departamentele, și care reprezintă un suport pentru realizarea comunicării interne. În felul acesta, ne asigurăm că toate informațiile și datele sunt organizate și centralizate în același loc, permițând accesul angajaților la ele, fără să fie nevoie de prezența lor la birou, adică, fără să se expună la riscul infectării cu SARS-COV-2.

Tot în contextul adaptării la condițiile impuse de pandemie, procesul de selecție s-a desfășurat online. Interviuurile au avut loc folosind aplicația Zoom, iar celelalte etape ale procesului de angajare au fost, de asemenea, parcurse online.

Cursurile de formare profesională au fost și ele comunicate și susținute online.

Ce rol și-a asumat HR-ul, în această perioadă de pandemie?

În mod cert, în perioada pandemiei, departamentul de HR a avut ca principal obiectiv reinventarea rolului său. Cu această ocazie, HR-ul a fost, mai mult decât oricând, un mediator între management și restul structurii organizaționale.



Cum ați colaborat cu celelalte departamente?

Mai des, personal, mult mai direct decât înainte și nu doar prin intermediul liderilor. Cu răbdare, cu empatie și o atitudine deschisă, am luat periodic „pulsul” fiecărui angajat, așa încât să nu se lase desprins din angrenajul din care face parte și care menține business-ul activ, dată fiind necesitatea lucrului de la distanță.

Care a fost / este cea mai mare provocare a acestei perioade?

Nici o altă formă de comunicare nu este la fel cu cea personală, față în față... Am simțit cu toții nevoia de contact, în echipă, cu clienții, cu partenerii. Comunicarea online, în scris sau prin platforme video este interesantă, eficientă, dar nu la fel de umană.

Umanitatea, empatia și relaționarea directă scad neînțelegerile și nevoia de lămuriri suplimentare.

Cum îi motivați pe oameni, cum le mențineți angajamentul și cum îi pregătiți să facă față crizei?

Am luat toate deciziile din această perioadă în echipă, mai ales pe cele care aveau un impact asupra ei. Acest „împreună” a adus implicarea și motivarea intrinsecă a membrilor echipei, a nevoii autentice de a livra servicii de calitate clienților noștri. Pentru un HR, dar și pentru companie, momente ca acestea sunt oportunități pentru a construi echipa, bazându-ne pe valori. În contextul actual, mediul de afaceri este sensibil la calitatea serviciilor, iar empatia față de clienți te poate diferenția de restul pieței. Acest lucru se face mai ușor cu motivație intrinsecă.

Le-ați mai oferit training, posibilitatea de a dobândi noi abilități, în ultimele luni?

Programele de formare profesională s-au derulat conform planului de instruire. Toate training-urile s-au desfășurat online, ceea ce a întărit cumva ideea de „normalitate” și le-a oferit în continuare șansa de dezvoltare profesională.

Se mai poate vorbi despre o cultură a organizației, acum, când majoritatea lucrează de acasă? Da, vorbim în continuare despre o cultură organizațională, ba mai mult decât atât, cred că traversăm o perioadă în care această cultură este mai importantă ca niciodată. Setul de valori, de atitudini, de comportamente pe care le împărtășim în rândul echipei, în cadrul organizației, trebuie mai abitar să-și pună amprenta în practicile aplicate, în deciziile strategice luate. Este imperios necesar ca această cultură organizațională să se manifeste în mod real, să se vadă în acțiuni practice, să transpară dincolo de niște „enunțuri” frumoase

inscripționate pe pereții sălilor de ședințe.

Distanțarea socială nu presupune implicit distanțarea ideologică. De aceea, avem grijă de „sănătatea” organizației printr-o atitudine pozitivă manifestată în interacțiunea cu angajații, printr-o comunicare transparentă, prin coaching pe care îl oferim constant și continuu, prin evidențierea performanței, dar și a exemplelor de angajați toxici.

S-a mai făcut evaluare (performanță / rezultate) în tot acest timp?

Evaluările care au avut loc în această perioadă au fost cele la nivel de departamente. În lipsa acestora, bonusarea angajaților nu ar fi fost posibilă, ceea ce ar fi condus la schimbări în grila de salarizare, respectiv la o demotivare a angajaților. Prin urmare, am menținut această practică, urmând ca în luna septembrie să aibă loc evaluarea anuală, la nivel de companie.

Recrutări ați mai făcut? Interviuurile cum au avut loc?

Da, recrutările au reprezentat o pondere semnificativă din activitatea de HR pentru că plănuiam să creștem echipa încă de anul trecut. Nu doar că ne-am păstrat planurile, dar am și creat poziții noi, adaptate cerințelor impuse de pandemie.

Toate interviurile au avut loc online, inclusiv aplicarea diferitelor teste folosite în procesul de selecție, acolo unde poziția pentru care am recrutat o impunea. În mod natural, s-a creat un cadru ceva mai informal decât înainte, iar asta a adus sinceritate și autenticitate în procesul de recrutare. Evident că abia așteptăm să îi cunoaștem și în persoană pe cei pe care i-am adus onboard.

Ce măsuri de siguranță / protecție ați luat pentru cei care lucrează la sediul firmei?

Încă lucrăm de acasă, prin rotație, nu venim toți odată niciodată la birou. Am făcut igienizări, curățări suplimentare, asigurăm măști, dezinfectant, mănuși angajaților și oricui ne vizitează, luăm temperatura la intrare... Tot ce e specificat legal. În plus, informăm și aducem aminte constant membrilor echipei să se responsabilizeze, reluăm regulile de bază, mai ales că mulți folosesc transportul în comun.

Și apoi mai sunt și recomandările făcute de către furnizorii de servicii privind sănătatea și securitatea în muncă, precum și cele care au apărut ca obligatorii pentru angajatori: punerea la dispoziția angajaților de materiale igienico-sanitare, amenajarea spațiului de birouri respectând distanțarea socială, folosirea dezinfectanților pentru suprafețe, limitarea interacțiunii sociale în spații comune (bucătărie, locuri de fumat, spații de relaxare etc.), decalarea orelor de începere a activității față de programul normal, desfășurarea ședințelor și a întâlnirilor prin video conferință.

Și de aici înainte, vom lua orice măsură care împiedică expunerea la riscul de îmbolnăvire a colegilor noștri.

Ce recomandări le puteți face altor HR-i? Exemple de bune practici?

Nu ne oprim din a le oferi cursuri și traininguri, astfel încât să nu-i privăm de beneficiile cu care s-au obișnuit în această direcție.

Organizăm periodic ședințe cu colegii, având posibilitatea de a intra unii în casele altora (virtual, desigur), de a-și cunoaște munca mai în detaliu decât până acum, de a fi la curent cu proiectele pe care le desfășurăm, cu greutățile întâmpinate, dar, mai ales, cu realizările avute.

Credem că, în contextul actual, câștigă companiile care se adaptează cel mai rapid și cele care au grijă de oamenii lor. ■

Managementul Strategic al Resurselor Umane

3 noiembrie 2020 – 23 februarie 2021

ONLINE



30 de ediții și peste 600 de absolvenți

3 module de curs pe care le poți accesa și separat

4 traineri de top, experți HR recunoscuți, cu experiență îndelungată în training

Dublă certificare, 1 certificat ANC de Manager Resurse Umane și 1 certificat EXEC-EDU

Acces gratuit la evenimentele Clubului de resurse umane EXEC-EDU

5 luni de cursuri interactive, proiecte de echipă și networking

[Vezi prezentarea video](#)

Te invităm să afli mai multe detalii!

Scrie-ne la **office@exec-edu.ro**

www.exec-edu.ro

ÎNVĂȚARE SAU LUARE LA CUNOȘTINȚĂ?



Articol de: Madi Rădulescu, MBA, PCC, Managing Partner MMM Consulting

2020 este un an complet atipic pentru industria de training și dezvoltare, la nivel global. Avem șansa să fim membri în diverse rețele de companii de training și consultanță, de coaching, în care interacționăm atât cu profesioniști din Europa, cât și cu unii de pe alte continente, unde pandemia și previzionata recesiune economică sunt prezente, în stadii diferite. Suntem, astfel, conectați la informații „de la sursă” din multe alte piețe și ne gândim cum am putea oferi servicii cât mai adaptate și flexibile marilor corporații cu care lucrăm aici sau în proiectele noastre din Europa.

Parteneriat

Brusca trecere în online a schimbat modelul de lucru peste noapte și ne-a impus să deprindem foarte rapid abilități noi atât de organizare și de design a programelor de dezvoltare, cât și ca facilitatori. Am parcurs o curbă de învățare accelerată.

Cum 2020 aproape a trecut și găsim mai sănătos să privim către viitor (cel puțin către 2021), propun partenerilor noștri din departamentele de resurse umane sau

de dezvoltare organizațională să facem echipă pentru a răspunde împreună nevoilor colegilor lor, atât în planul dezvoltării personale, cât și în planul dezvoltării profesionale a abilităților esențiale într-o companie de secol 21, digitalizată și pregătită să joace după noile reguli ale economiei globale. Acum, mai mult ca niciodată, avem nevoie să facem un design adecvat al interacțiunilor cu scop de învățare. Și asta pentru că sunt câteva provocări în plus la care mă voi referi.

Provocarea staticii

Suntem blocați în fața calculatorului, multe ore pe zi. Mutarea lucrului acasă nu a determinat schimbări majore. Diferit este faptul că majoritatea activităților se derulează din același loc. Deși se vorbește despre “work from everywhere”, realitatea este că se lucrează de acasă, în proporție covârșitoare. Acolo unde trăiești, și muncești.

Pentru învățare, acest lucru aduce o provocare în plus. Când trainingurile aveau loc față în față, ieșirea din birou, simpla prezență într-un alt spațiu aducea o gură de oxigen, de detașare. Învățarea se asocia cu un mediu mai creativ, mai plăcut, devenea un eveniment de echipă și de socializare cu colegi cu care, altfel, nu prea aveai ocazia să petreci mult timp.

Chiar dacă învățarea online înseamnă reducerea unor costuri de logistică și eliminarea unor timpi morți pentru deplasarea în diverse locuri și chiar dacă temele abordate în workshop-urile organizate în ultima perioadă au fost, în marea lor majoritate, foarte bine adaptate nevoilor emoționale și mentale ale oamenilor, învățarea a devenit mult mai statică.

Din asta, se nasc două probleme. Familiaritatea mediului de lucru îți induce un soi de relaxare. Te păcălești, spunându-ți că poți face două lucruri deodată, pentru că sistemul tău mental de alertă se relaxează în privința mediului în care te afli. Apare iluzia multitasking-ului: în timp ce în Teams sau în Zoom se derulează un workshop ori o discuție la care ai putea fi atent, te gândești că ai putea răspunde și la vreo 3-4 email-uri, în paralel. Ceea ce este, desigur, înșelător. Se reduce și capacitatea de învățare, dar și investiția de timp și de bani făcută.

Cea de-a doua provocare generată de către statica lucrului în online ține de energia propriului organism. Aceasta scade corespunzător și îți afectează sănătatea într-un fel subtil pe care nu îl percepi imediat. Ce efect are asta asupra învățării? În condițiile în care ești conectat ore în șir pentru diverse ședințe sau întâlniri cu miza rezultatelor și presiunea diferitelor grupuri de lucru, învățarea rămâne un episod mult mai relaxat. Efectul static al procesului disipează atenția și reduce conectarea mentală cu subiectul și cu facilitatorul. Deci, scade eficiența învățării.

Provocarea interacțiunii

În foarte multe situații, lucrăm online fără cameră, deci fără a ne putea vedea și a ne surprinde reciproc reacțiile, interesul, gradul de conectare și prezența. Ca facilitator, te simți vorbind ca la televizor. Ai nevoie de multă măiestrie și maturitate a procesului de facilitare ca să-l poți menține pe participant cât mai activ și să poți oferi un cocktail de interacțiuni menite să facă workshop-ul tău plăcut. Este nevoie de un întreg re-design de proces, de utilizare a mai multor instrumente de interacțiune și colectare a informațiilor, de provocare a gândirii reflexive și critice.

Așa stând lucrurile, parteneriatul în managementul oricărui proiect cu cei din resurse umane și din departamentele de training și dezvoltare presupune aspecte noi, care până acum nu erau neapărat luate în calcul: accesul la diferite platforme, abilitatea participanților de a le folosi sau mai multe device-uri la dispoziție, în așa fel încât să nu se creeze timpi morți, într-un workshop care durează doar câteva ore și care trebuie să fie atractiv și plin de învățăminte.

Pe de altă parte, învățarea online ne dă șansa de a fi în contact cu participanții noștri pe parcursul mai multor săptămâni și le dă lor oportunitatea să internalizeze ceea ce au primit și să poată începe să aplice, când încă sunt în contact cu facilitatorul lor. Astfel, se transformă relația de parteneriat între participanți și facilitator, acesta putând juca, la un moment dat, și un rol de mentor.

Provocarea aplicării imediate

Într-un training în față în față, dinamica, abordarea experiențială, carisma trainerului dau culoare evenimentului, creează memorabilitate. Chiar dacă aplicarea celor învățate nu este imediată și riguroasă, participanții rămân cu impresia schimbului de idei cu colegii lor și a învățării într-un mediu complex. În lucrul online, evenimentele trebuie să devină procese de învățare memorabile: episoade mai scurte în care, de fiecare dată, să existe împărtășirea combinată cu observarea, cu adăugarea unei perspective noi și a unor instrumente simple și pragmatice. Între sesiunile online, este nevoie să dăm ocazia ca aceste instrumente să poată fi preluate în activitatea de zi cu zi. Timpul devine dintr-o dată mai scurt și este nevoie să-l folosim mult mai eficient și mai focalizat. Asta ne schimbă mindsetul în legătură cu învățarea, schimbă profilul facilitatorului și nevoia de maturitate a acestuia.

E-learning-ul

Am început această punere în temă cu gândul de a evidenția cum putem fi noi, în această perioadă, un partener mai bun pentru colegii din resurse umane și din departamentele de training și dezvoltare. Noi înșine ne aflăm pe vârful curbei de învățare și regândim procesele de learning în așa fel încât să ne cuplăm la noua realitate din companii. Lucrăm și gândim într-un nou set de constrângeri.

Vorbind despre provocările de mai sus, aș vrea să aduc în atenție un alt aspect al învățării online: e-learning-ul.

În e-learning, pot fi găsite soluții extrem de profesioniste: filme și pachete de învățare complexe construite cu foarte mulți bani, muncă și rafinament. Dar, sub presiunea conectivității continue, a le cere oamenilor să studieze singuri, în mod autonom, prin sisteme de e-learning, poate fi, în această perioadă, prea mult. Și mă întreb dacă am mai vorbi despre învățare, în mod real, sau doar despre luare la cunoștință?

Dacă în sistemul de învățare clasic, a aduce față în față oameni din diverse departamente ale companiei avea și efectul secundar de consolidare a culturii organizaționale și de creare a spiritului de echipă transversal în organizație, a crea în aceste sesiuni virtuale de învățare posibilitatea ca oamenii să-și expună experiențele acestei perioade și felul în care se raportează la ele produce un efect secundar extrem de valoros: acela al solidarității (o formă mai profundă și mai elaborată a spiritului de echipă).

Eu consider că rolul nostru de trainer s-a transformat odată cu această revoluție a învățării și a integrării tehnologiei în felul în care ne adaptăm la schimbările prezente și care vor veni. Rolul nostru este astăzi unul de facilitator. Este, în același timp, un rol de mentor, de coach, de consilier și consultant, de om care poate veni cu o perspectivă obiectivă și care poate provoca oamenii să își găsească noi surse de creștere și motivație, de adaptare din mers și menținere a angajamentului.

Cred că această ultimă idee ar putea constitui esența parteneriatului real pe care îl putem face cu colegii din resurse umane. ■

Civic Labs

TRATEAZĂ ROMÂNIA CU INOVAȚIE.

Civic Labs este generatorul de soluții de tehnologie civică pentru problemele sociale ale României. Rezolvăm nevoi reale ale societății printr-un amplu proces de cercetare și prin generarea de soluții cu impact la nivel sistemic și cu rezultate măsurabile pe termen lung.

Acest program are ambiția unui game-changer pentru că propune un mod mai bun de a face CSR, dar și pentru că atrage după sine un mod mai bun de a pune tehnologia la dispoziția noastră, a tuturor.

VINO ALĂTURI DE NOI!

EDUCAȚIE

SĂNĂTATE

MEDIU

GRUPURI
VULNERABILE

IMPLICARE CIVICĂ

TRANSPARENȚĂ

WWW.CIVICLABS.RO // WWW.CODE4.RO
CONTACT@CIVICLABS.RO

CE SE ÎNTÂMPLĂ CU L&D, LA VREME DE PANDEMIE?



ARTICOL DE: ALINA DOICA, TRAINER, INTERACT COMMUNICATION

De ceva vreme deja, pare imposibil să deschizi o conversație, să începi un demers, să participi o întâlnire, fără să faci referire la contextul în care ne aflăm. Au curs râuri de cerneală electronică despre incertitudine, ambiguitate sau lipsă de claritate și este firesc să se întâmple astfel: operăm în contextul pandemiei, nu în afara ei. Pentru mulți dintre noi este, poate, prima criză societală majoră pe care o trăim, ca adulți. Felul în care se manifestă incertitudinea și lipsa de claritate diferă în funcție de situația fiecăruia, indiferent dacă vorbim despre indivizi sau despre organizații.

Natural este, de asemenea, ca situația actuală să dea naștere la preocupări noi sau să accentueze altele mai vechi. Dacă am căuta un numitor comun al lucrurilor care îi preocupă pe specialiștii în resurse umane în această perioadă, am descoperi mai multe direcții.

Extrem de multă energie și multe resurse s-au dus în direcția gestionării acestei reșezări în mediul virtual. Nu este puțin lucru să adaptezi procedurile, sistemele, astfel încât oamenii să fie în siguranță, iar aici situațiile sunt foarte diverse. Unii lucrează de acasă, alții au revenit treptat la birou, alții au continuat să meargă la locul de muncă, inclusiv în timpul stării de urgență. Pentru toate aceste situații, a fost nevoie de un cadru potrivit. De asemenea, legile și reglementările se schimbă constant, există multă neclaritate în interpretare, iar unele zone nu sunt acoperite, legislativ. În zona de personal, la fel de multă diversitate: unele companii au avut angajații în șomaj tehnic, altele au concediat masiv, altele, dimpotrivă, au angajat și a fost nevoie de onboarding, în niște condiții fără precedent. Toate aceste lucruri au determinat oamenii din HR să se replieze foarte rapid, să găsească soluții, să investească mult timp și energie, iar asta este doar ceea ce se vede la suprafață.

Fără doar și poate, și în zona de L&D, incertitudinea și volatilitatea și-au pus amprenta. Din discuțiile cu clienții, dar și din interacțiunile în cadrul programelor pe care le-am construit în această perioadă, am observat câteva preocupări recurente ale HR-ului legate de learning: cum să găsească resurse, cum să asigure experiențe de învățare relevante în acest context și cum să construiască pentru viitor.

Buget

În primul rând, este vorba despre buget, ca resursă. În 2009, bugetele de training și dezvoltare au fost printre primele tăiate, ca răspuns la criza economică. Și totuși,



privind în urmă, mulți au fost de acord că nu au luat cea mai înțeleaptă decizie. Așteptările de la manageri, dar și de la alți angajați, au fost mari: să facă față cu bine situațiilor dificile, să fie agili, empatici, cu o bună înțelegere a business-ului, să gestioneze incertitudinea etc. Sprijinul, însă, nu a fost întotdeauna pe măsură. Acum, din anumite puncte de vedere, situația este similară: presiunile sunt mari, toată lumea este de acord că oamenii trebuie ajutați pentru a face față, inclusiv prin dezvoltare de abilități și cunoștințe noi, însă ideea de a investi în ei nu se „cumpără” până la capăt. Într-un fel, este de înțeles, deoarece business-urile au fost nevoite să regândească modul de a face lucrurile peste noapte, multe au suferit deja pierderi mari, altele sunt circumspecte, așteptând o accentuare a crizei economice. Așadar, oamenii de HR trebuie să găsească soluții creative de dezvoltare, în lipsa unui buget sau cu foarte puțini bani.

Timp

Când vorbim despre resurse, însă, nu ne referim doar la bani. În multe organizații, procesele și activitățile au cunoscut o accelerare a ritmului, iar timpul pentru dezvoltare (niciodată prea mult!) a devenit o resursă și mai rară. Câțiva clienți cu care am stat de vorbă în această perioadă îmi spuneau că nu îndrăznesc încă să propună inițiative de learning mai consistente, pentru că sunt siguri că se vor lovi de agenda foarte încărcată a colegilor lor, dar și de o disponibilitate mentală limitată.

La acest lucru se adaugă și condițiile în care se desfășoară acum un workshop sau un curs. Înainte de pandemie, o zi sau două de training însemnau și o schimbare de peisaj, de context. Foarte mulți

participanți mi-au spus de-a lungul timpului că iau cursul și ca pe o ieșire din rutină, din cotidian și că sunt recunoscători pentru această șansă. Acum însă, cadrul online este același cu al tuturor întâlnirilor de peste zi și un demers de învățare poate fi respins, oricât de necesar sau bine coordonat ar fi, din cauza celui "zoom fatigue". Acest nou tip de rezistență este și el de înțeles, până la un punct. În același timp însă, se aplică și aici acel principiu al lucrurilor importante, dar ne-urgente: ele se întâmplă în măsura în care le dedicăm timp și energie. Iar un act de învățare este și va rămâne, în primul rând, o investiție în tine.

Relevanță

O altă preocupare pe care am observat-o în zona de dezvoltare este cum creăm experiențe de învățare relevante – atât pentru contextul curent, cât și pentru viitor, pentru că lucrurile sunt într-o dinamică accentuată și există pericolul de perimare. Mulți dintre cei cu care am discutat și cu care am construit programe în perioada aceasta au remarcat și beneficiile noului mediu de lucru: flexibilitatea, posibilitatea de a organiza „învățarea în pastile”, de a crea prilejuri de micro-learning. Acest lucru presupune, însă, crearea unui conținut extrem de aplicabil, indiferent cine îl dezvoltă sau îl livrează, din interiorul organizației sau din afara ei. Pentru că formatul mai restrâns impune un "de ce" foarte puternic și un "cum" extrem de direct, cu mai puțin accent pe "ce", în sensul de concepte teoretice.

Actuala criză a evidențiat, printr-un efect de contrast, și nevoia de a schimba mindset-ul despre scopul trainingului. Părerea că trainingul este, în primul rând, un instrument de motivare era încă destul de larg răspândită în rândul managerilor și nu doar al lor. Sigur, cuplat cu niște nevoi de dezvoltare bine definite, trainingul este un instrument de motivare, însă nu își va îndeplini acest obiectiv în absența lor. Situația actuală ne arată că nu mai putem "să trimitem oamenii la un curs" doar așa, "ca să-i motivăm". Pare că este nevoie de niște demersuri puțin mai sofisticate.

În egală măsură, această flexibilizare, democratizare chiar, a actului învățării vine la pachet cu o responsabilizare mai mare a participanților, în condițiile în care destul de mulți dintre ei încă operează cu ideea: "Am fost trimis la curs" sau, în varianta mai soft, "Eu am venit, acum hai, învață-mă!".

Învățăm despre viitor

Aș încheia cu o preocupare legată de viitor, care nu este nouă, ci poate doar accentuată de nivelul actual de incertitudine: cum știm ce abilități să dezvoltăm pentru următorii ani? Înainte vreme, aveam topul de "abilități ale viitorului". Acum, ne este greu să anticipăm. Unul dintre răspunsurile pe care le dau, când mă întrebă clienții ce competențe credem că ar trebui dezvoltate, este agilitatea în învățare. "Learning agility" este un concept destul de vehiculat și, tocmai din cauza asta, avem senzația că este simplu, la îndemână. Nu este deloc așa. Center for Creative Leadership, care a dezvoltat în 2014 un instrument de măsurare a acestei dimensiuni, face o listă cu nu mai puțin de opt competențe necesare pentru a o exersa. Flexibilitatea este, poate, evidentă, dar mai sunt și altele: experimentare, asumare de riscuri, disciplina feedback-ului, capacitate de reflecție. Întâmplător sau nu, aceștia sunt și markerii unei culturi organizaționale sănătoase.

Așadar, tabloul preocupărilor legate de L&D este destul de bogat. Mai sunt multe altele, mai punctuale, pe care le-am putea enumera. Responsabilitatea noastră, a celor din această sferă, este să ne asigurăm că învățarea are în continuare o voce puternică, deși suntem în plină criză. Fie că suntem în interiorul unei organizații, fie că suntem parteneri externi. De asemenea, este important să traducem vocea L&D-ului în limbajul partenerilor noștri de discuție și a business-ului în general, pentru a putea "vinde" și a avea credibilitate. ■

ANALIZA BENEFITONLINE.RO: CE BENEFICII EXTRASALARIALE ȘI-AU ALES ANGAJAȚII ÎN 2019 ȘI CE BUGETE AU ALOCAT COMPANIILE

Recent, a fost făcută publică a III-a ediție a analizei BenefitOnline.ro: ce beneficii extrasalariale și-au ales angajații în 2019 și ce bugete au alocat companiile.

Tichetele de masă, cadourile, turismul intern, decontarea transportului la serviciu și serviciile de sănătate sunt principalele beneficii alese, în 2019, de către angajații români care au acces la un sistem flexibil de acordare de beneficii extrasalariale.

Sumele alocate de companii pentru beneficiile angajaților au ajuns anul trecut la 227 de milioane de lei (aproximativ 48 milioane de euro), față de 114 milioane de lei, în 2018. Angajații au direcționat circa 77% din bugetele pe 2019 pentru beneficii scutite total sau parțial de taxe.

Datele analizează comportamentul a peste 183.000 de angajați, de la peste 300 de companii din mediul privat, care utilizau platforma de beneficii flexibile BenefitOnline.ro la finalul lui 2019. Aceștia reprezintă circa 5% din totalul forței de muncă privată din România.

„Ne așteptăm anul acesta la o creștere importantă a bugetelor de beneficii acordate prin BenefitOnline.ro până la aproximativ 350 de milioane de lei și la un număr de 250.000 de utilizatori în platformă. O pondere semnificativă din sumele cheltuite în acest an va fi direcționată către vacanțe în România, activități culturale sau abonamente sportive, acestea fiind și categoriile care ne așteptăm să înregistreze cele mai importante creșteri în 2020”, a spus Stelian Bogza, cofondator BenefitOnline.ro.

În 2019, cele mai mari creșteri au fost înregistrate în categoriile: turism intern (vouchere de vacanță), sănătate (abonamente medicale, asigurări medicale, abonamente stomatologice), produse și activități culturale (beneficii deductibile introduse anul trecut) și produse din categoria Telecom & ElectroIT. O diminuare procentuală s-a consemnat la beneficii precum cadouri, transport sau tichete de masă.

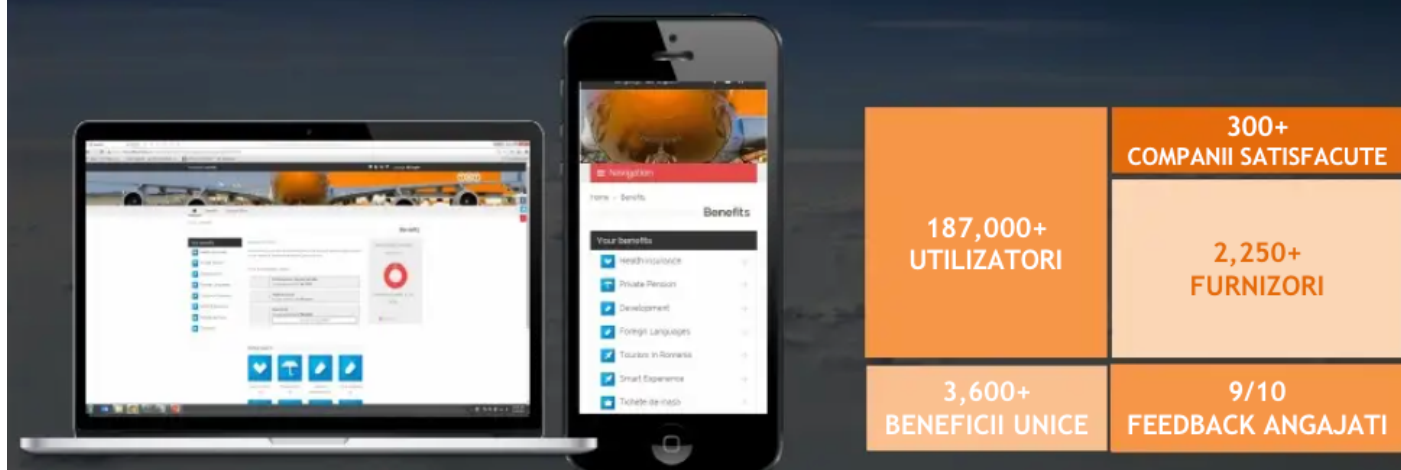
Bugetul mediu lunar oferit angajaților în 2019 a fost de 400 de lei

Bugetul mediu lunar pentru beneficii oferit fiecărui angajat de către compania angajatoare în 2019 a fost de aproximativ 400 de lei, buget brut.

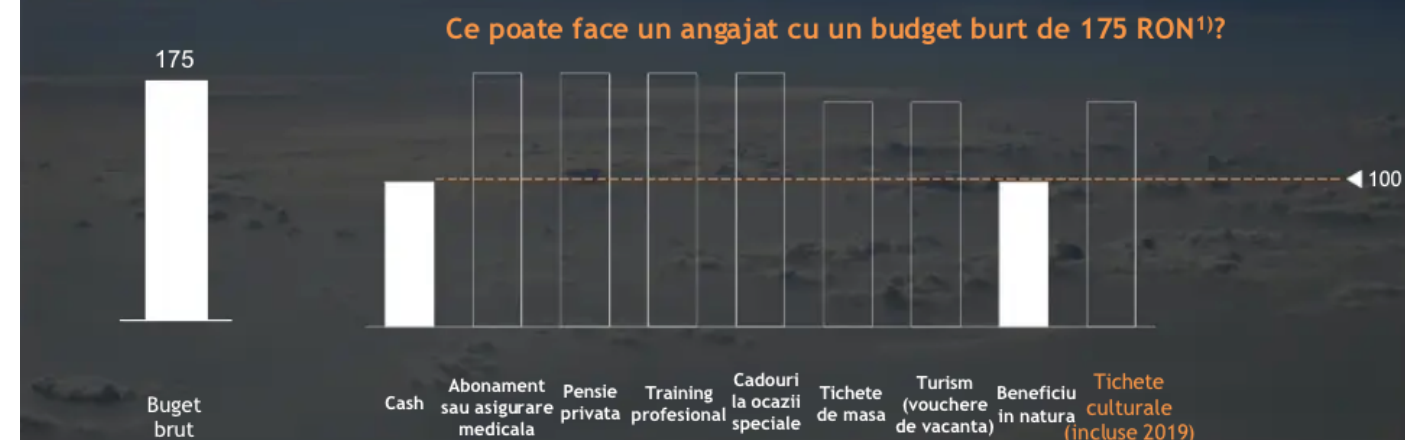
În medie, angajații au cheltuit 230 de lei pentru o achiziție din categoria beneficiilor flexibile pe BenefitOnline.ro. Platforma le oferă acestora și posibilitatea de a cumula bugetele primite pe mai multe luni, dar unele achiziții pot fi plătite inclusiv din bani proprii ai angajaților, prin intermediul cardului.

În prezent, BenefitOnline.ro listează 22 de categorii principale de beneficii flexibile și oferte speciale, oferind, în total, 3.761 de beneficii unice, de la peste 2.470 de furnizori. Platforma BenefitOnline.ro este folosită de către peste 187.000 de utilizatori de la companii care activează în industrii precum: Servicii (34,5%), IT & software (24,3%), Call center & BPO (18,7%), Producție (10,6%), Retail (6,4%) și Servicii Financiare (5,5%). În continuare, poți vedea rezultatele raportului.

Platforma BenefitOnline.ro functioneaza ca un magazine online, fiecare angajat avand acces la toata gama de beneficii dorita de angajatorul sau

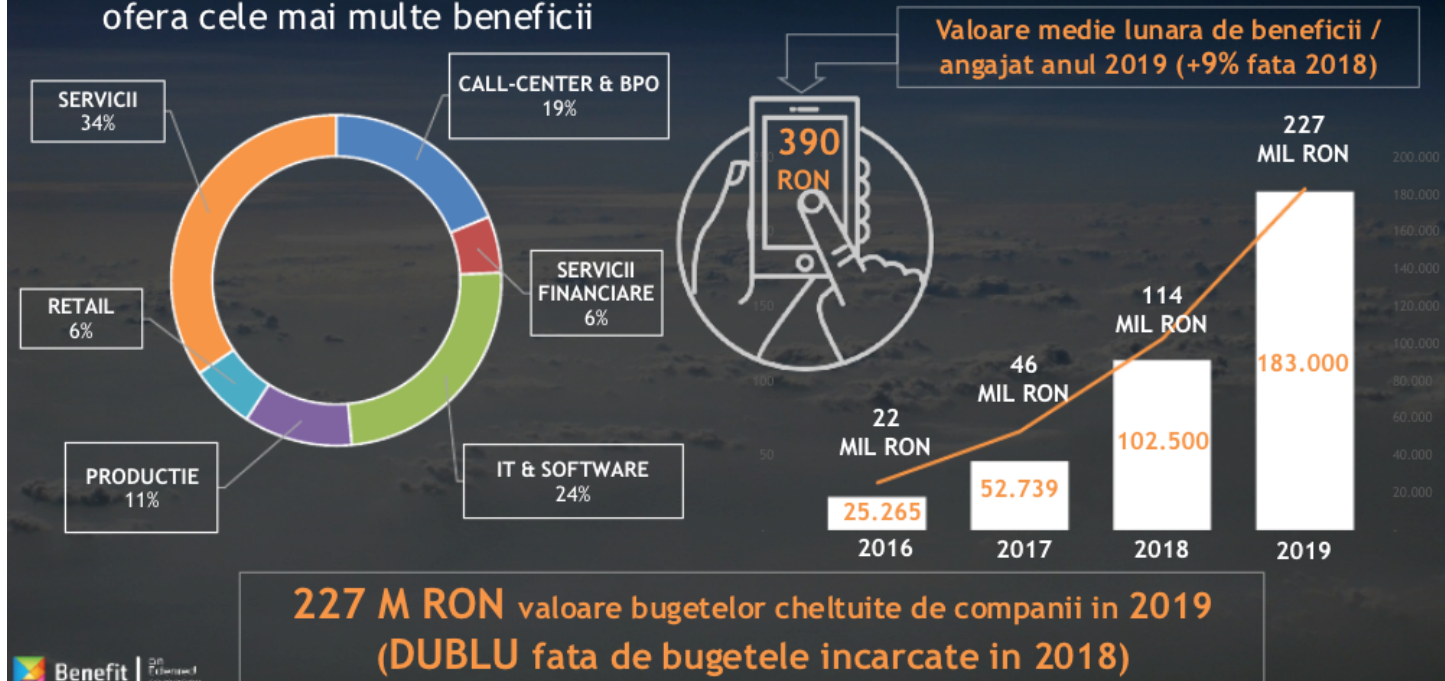


Angajatii aleg de obicei beneficii cu un impact fiscal avantajos: **77% din bugetele** de beneficii au fost directionate catre beneficii scutite total sau partial de taxe si doar 23% pe beneficii in natura

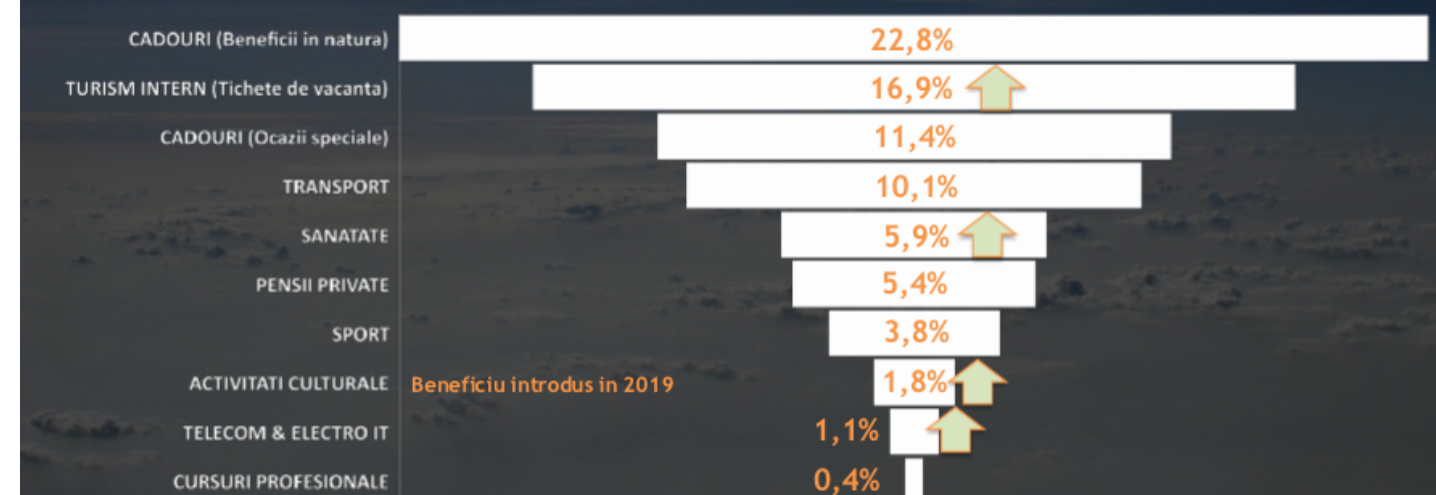


Companiile din industriile de SERVICII, IT & SOFTWARE si CALL-CENTER/BPO ofera cele mai multe beneficii

Volumul [MIL RON] + Numarul de utilizatori BenefitOnline.ro [2016 - 2019]



Top 10 BENEFICII FLEXIBILE in 2019: TICHETELE DE MASA, CADOURILE, VACANTELE in ROMANIA, TRANSPORTUL si SANATATEA au fost in 2019 in preferintele angajatilor



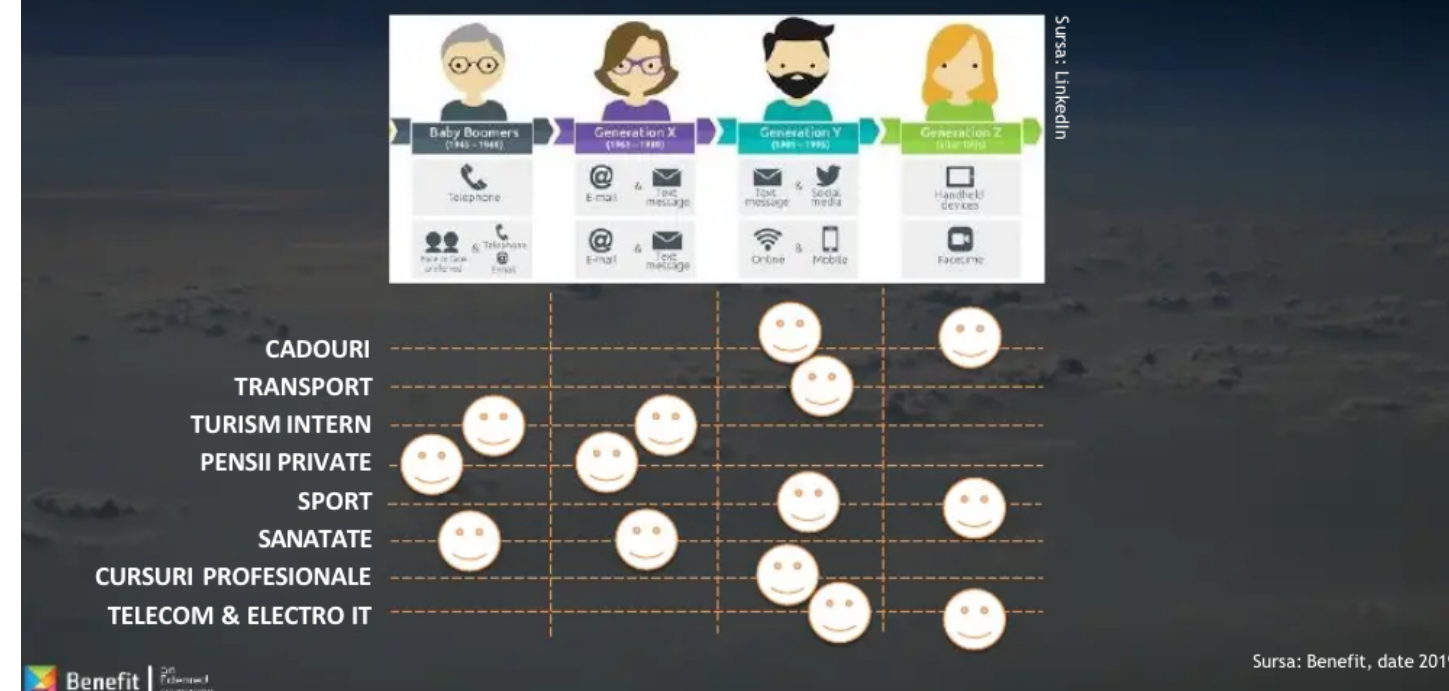
*exceptand tichetele de masa, care au reprezentat 49,6% din total bugetele acordate de companii

↑ Categori de beneficii cu crestere in 2019 fata de 2018

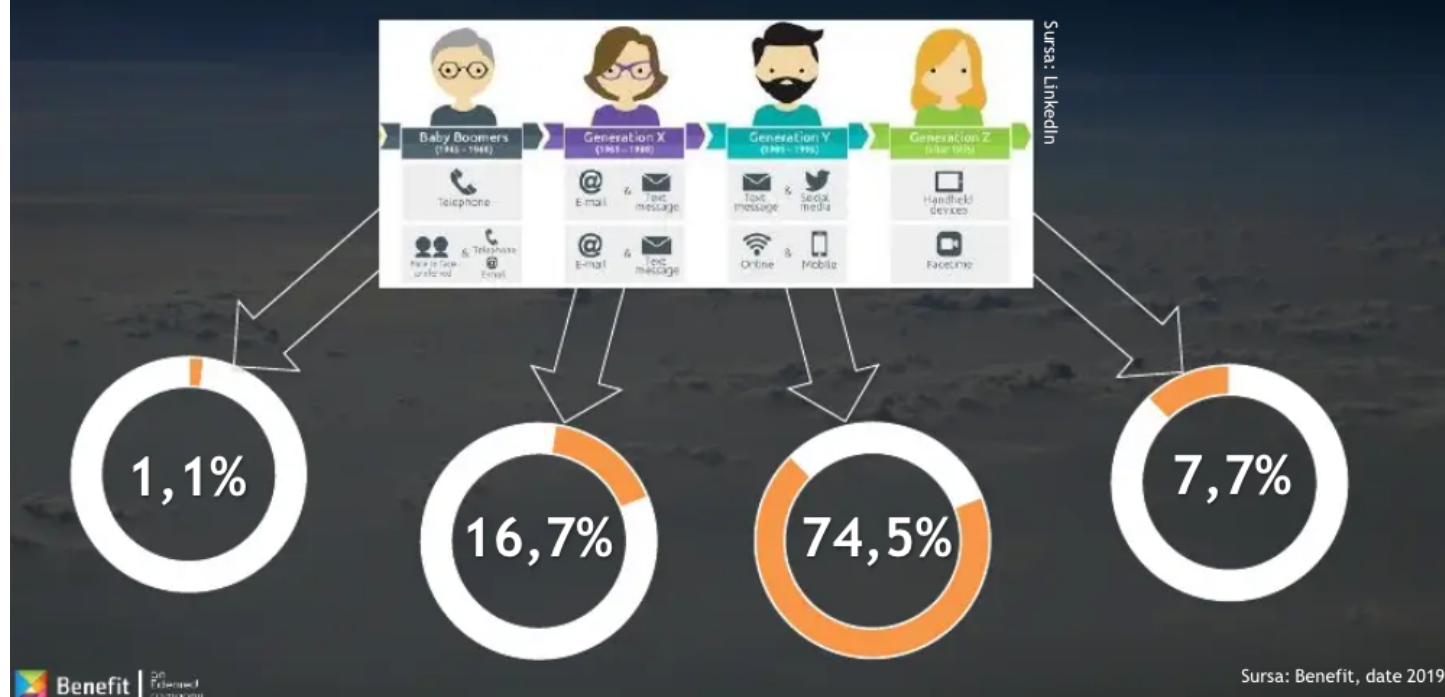
Femeile (52%), ușor mai numeroase în companii decât bărbații (48%), au direcționat mai multe bugete către mai multe categorii de beneficii



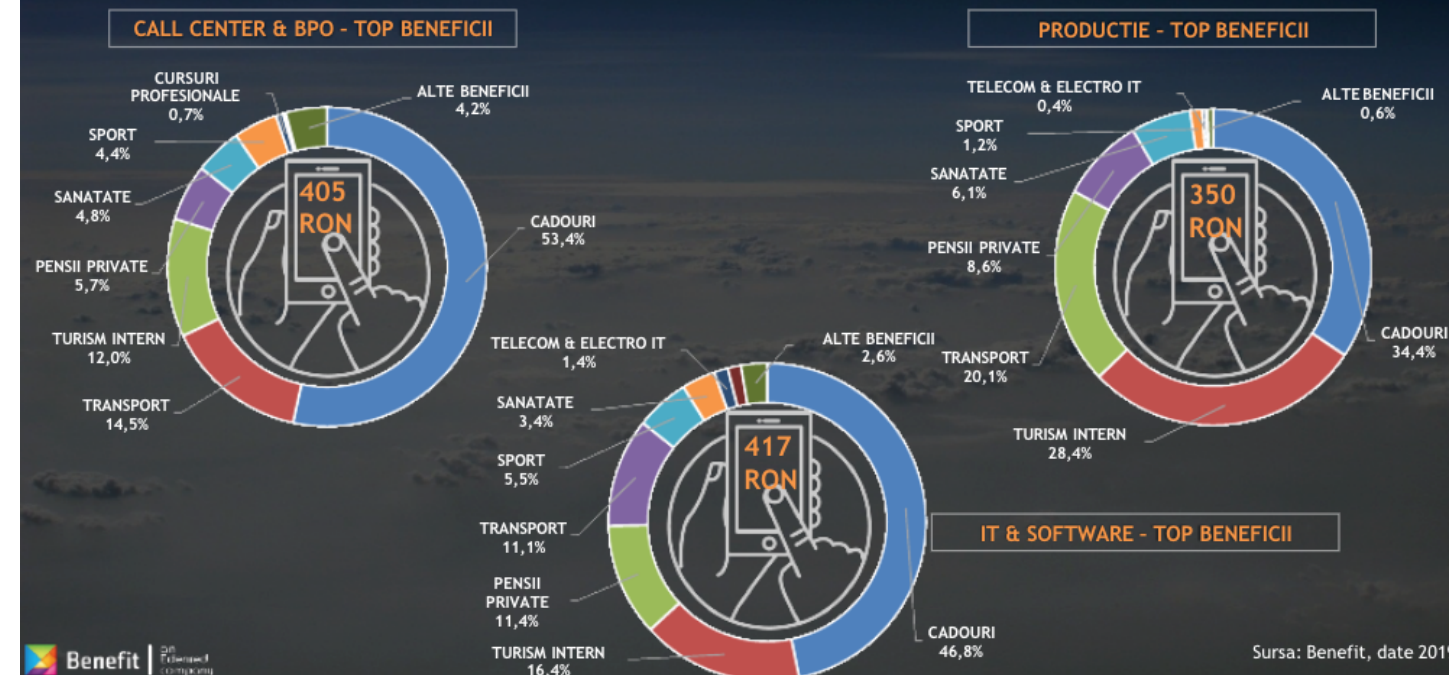
Generații de angajați diferite înseamnă interese / alegeri diferite



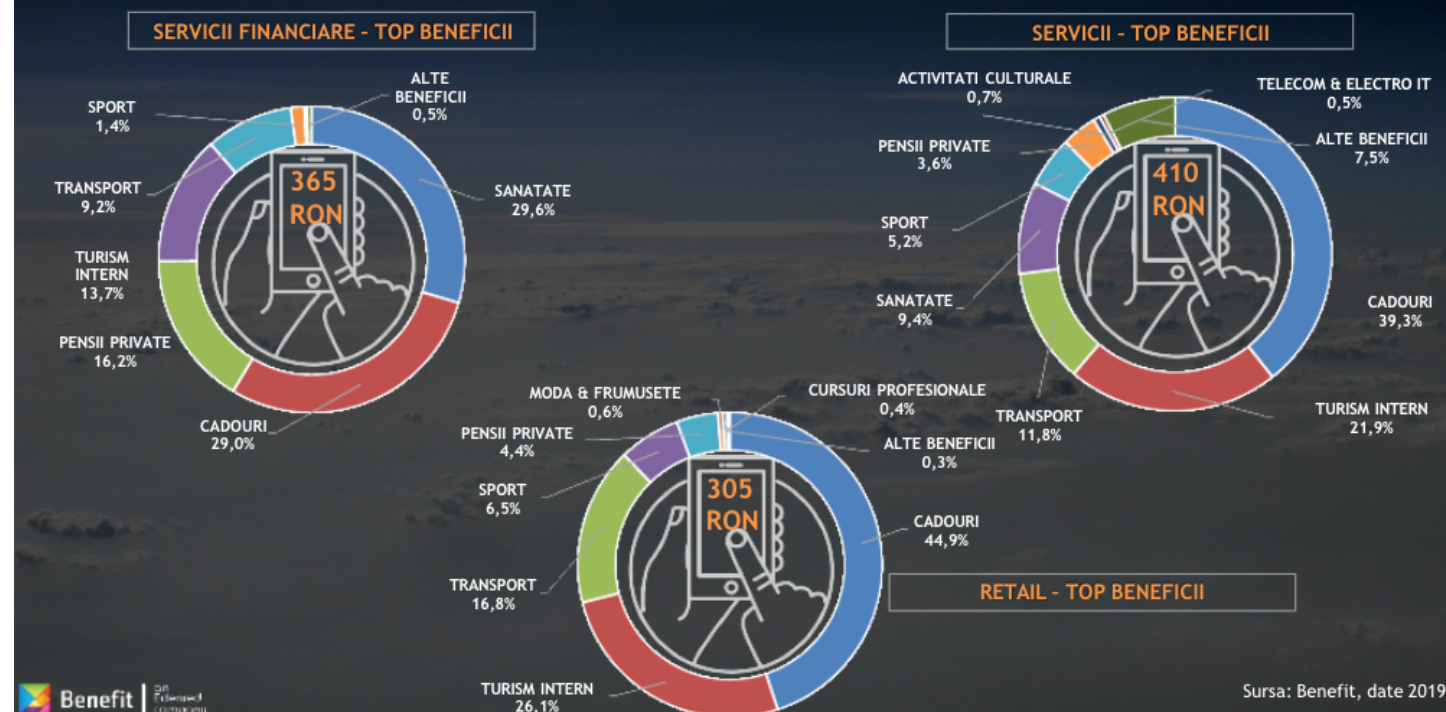
Generații de angajați diferite înseamnă interese / alegeri diferite



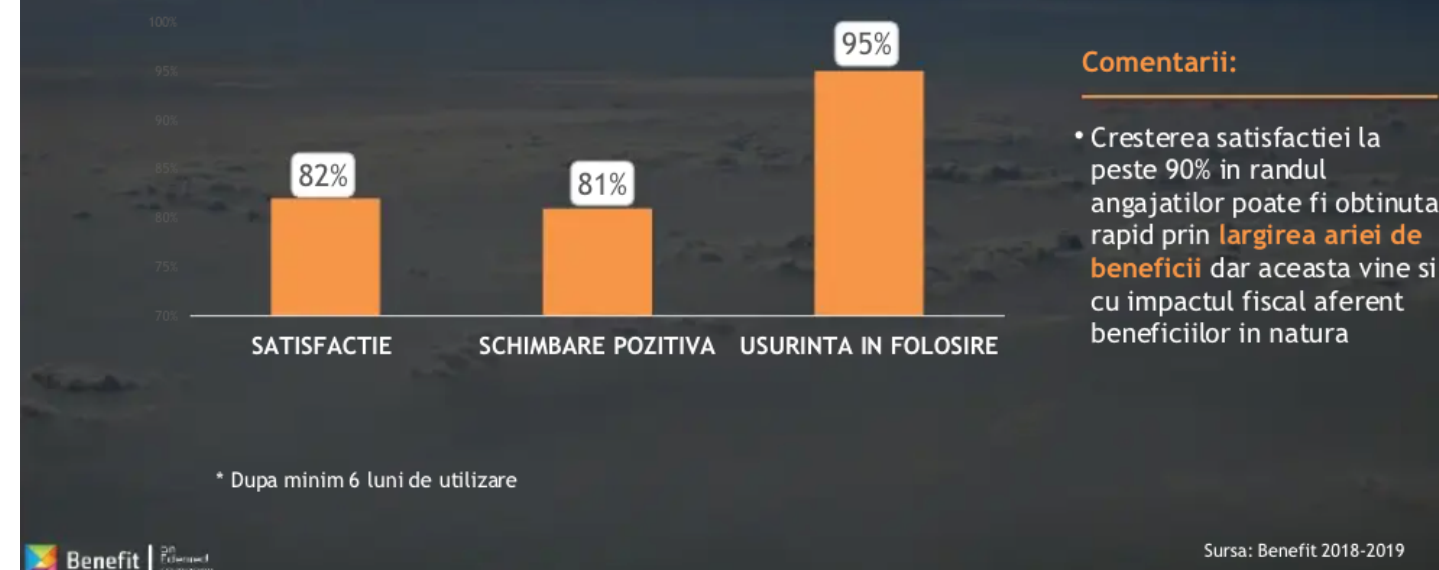
Angajații din industrii diferite sunt motivați de beneficii diferite. Cu cât bugetul este mai mare, crește și diversitatea beneficiilor



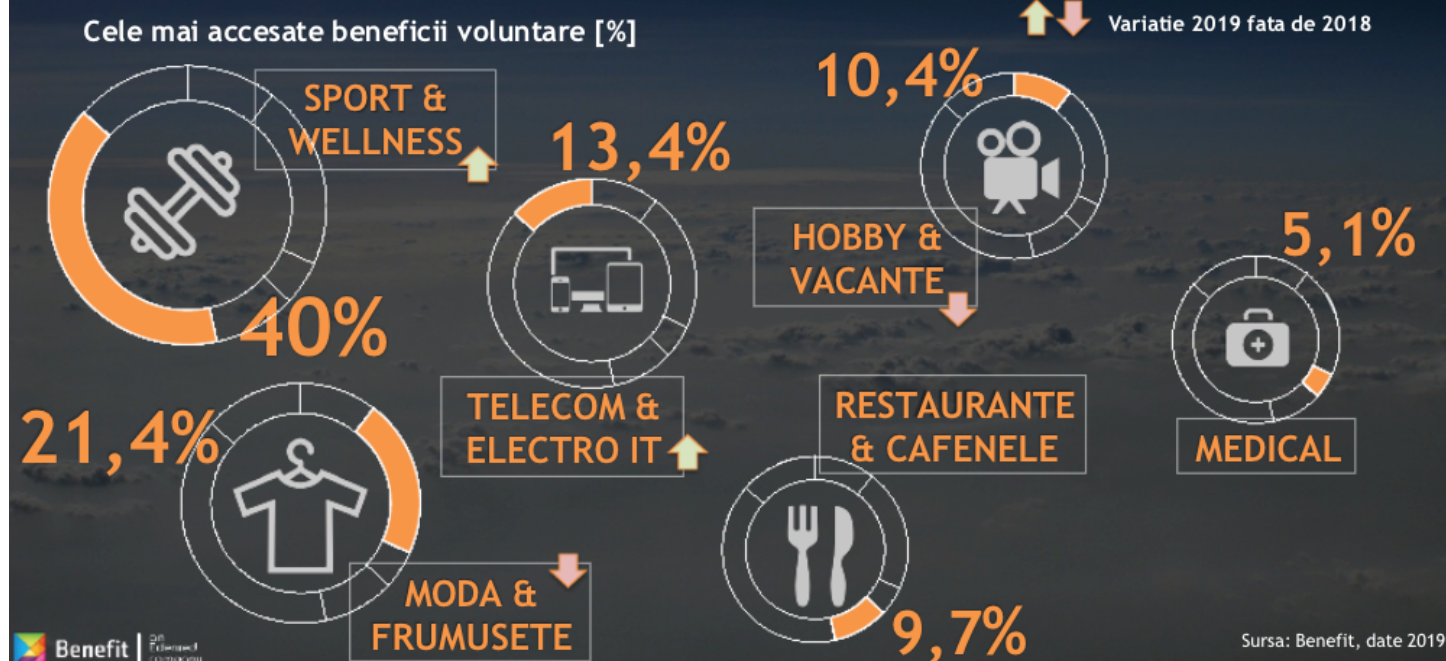
Angajatii din industrii diferite sunt motivati de beneficii diferite.



Rezultatele post-implementare* arata un impact pozitiv semnificativ in randul angajatilor



Cand platesc cu banii lor, SPORT-ul, SHOPPING-ul si GADGET-urile ELECTRONICE sunt cele mai accesate



Despre BenefitOnline:

BenefitOnline, o companie Edenred, este platforma cu cele mai multe beneficii extrasalariale pentru angajați din România care oferă companiilor un flux complet pentru administrarea, raportarea și integrarea în contabilitate și salarizare a beneficiilor acordate angajaților, eficientizând politica de resurse umane și susținând angajatorii pe o piață a muncii extrem de competitivă.

În prezent, mai mult de 190.000 de utilizatori din România, din peste 300 de companii, accesează platforma BenefitOnline pentru a-și alege beneficiile extrasalariale, dintr-o paletă de +3.700 de beneficii disponibile, de la +2.500 de furnizori.

Pentru informatii suplimentare sau un cont demo, nu ezitati sa ne contactati:

Benefit Systems SRL
Str. Serban Voda 133, Corp C, Sector 4, Bucuresti

Tel: 0371.399.917 | Email: office@benefitonline.ro
LinkedIn: www.linkedin.com/company/benefitonline-ro



PROVOCAREA OCUPĂRII UNUI POST VACANT PENTRU O POZIȚIE DE MIDDLE SAU TOP MANAGEMENT



ARTICOL DE: DANIELA NECEFOR, MANAGING PARTNER, TOTAL BUSINESS SOLUTIONS, HR CONSULTANCY AND EXECUTIVE SEARCH

Recrutarea din exterior este unul dintre cele mai costisitoare procese, iar opțiunile pentru găsirea unor persoane din interiorul companiei sunt, de obicei, limitate. La acestea se adaugă și faptul că evaluarea candidaților pe baza interviurilor, a CV-ului și a recomandărilor se dovedește de multe ori a nu fi atât de precisă încât să garanteze aducerea “omului potrivit la locul potrivit”.

În general, pentru ocuparea pozițiilor de middle și top management se folosesc două metode: agenții de headhunting și evaluarea potențialului intern.



Dar una dintre cele mai naturale metode de a asigura pozițiile de middle și top management pe termen lung devine cea bazată pe identificarea din timp și pregătirea persoanelor cu potențial din interiorul organizației. Definirea planului de succesiune ar trebui să fie primul pas, iar odată ce așteptările sunt clare, organizația poate folosi mai multe moduri de a identifica succesorii potriviți pentru pozițiile-cheie.

Centrul de Evaluare și Dezvoltare este cea mai eficientă metodă de identificare și dezvoltare a noilor lideri, pentru că folosește multiple tehnici de evaluare și mai mulți observatori specializați (atât din interiorul companiei, cât și din afara acesteia) care examinează în detaliu tipurile de comportament relevante și potențialul de dezvoltare al oamenilor.

Centrul de Evaluare și Dezvoltare creează o replică a mediului de lucru real, care permite participanților să se confrunte cu situații întâlnite în activitatea de zi cu zi, în timp ce echipa de observatori compară comportamentul și competențele participanților, în timp real.

Centrul de evaluare poate fi efectuat pentru candidații aflați pe lista scurtă primită de la agenția de headhunting, astfel încât să se afle cine s-ar potrivi mai bine în organizație. În același timp, se pot face centre de evaluare cu angajații proprii când avem nevoie de:

- promovarea pe un loc vacant;
- găsirea de candidați potențiali a fi incluși în succession planning sau
- depistarea necesităților de training și dezvoltare.

Am construit acest instrument astfel încât el să funcționeze ca un laborator, bazându-ne pe cunoștințele



tehnice și experiența echipei noastre de profesioniști, acumulate de-a lungul anilor în care au fost implicați ca observatori în diferite centre de evaluare și au lucrat în calitate de consultanți strategici pentru companii din diverse industrii. Experții noștri sunt specializați în c organizațional, tehnici de observare și evaluarea competențelor de leadership și management, precum și a calificărilor generale sau specifice.

Garantăm neutralitatea totală în monitorizarea participanților la centrele de evaluare, acuratețea și obiectivitatea feedback-ului oferit. Sesiunile pe care le organizăm utilizează doar studii de caz și teste adaptate la sectorul de activitate și segmentul de business pe care activează clienții noștri și se raportează întotdeauna la modelul de competențe al fiecărei companii. Oferim, de asemenea, posibilitatea organizării de sesiuni-pilot pentru a calibra formatul și conținutul soluției, înainte de implementarea centrului de evaluare propriu-zis.

Beneficiile centrului de evaluare pentru participanți:

- perspectiva corectă asupra propriilor comportamente și competențe;
- clarificarea necesară pentru a vedea dacă pozițiile pentru care se pregătesc le sunt potrivite;
- înțelegerea competențelor și calificărilor pe care trebuie să și le formeze sau dezvolte;

- direcția de construire a strategiei de dezvoltare personală și profesională.

Beneficiile centrului de evaluare pentru organizații:

- cea mai eficientă metodă de recrutare internă și de promovare a angajaților pe poziții-cheie;
- posibilitatea radiografierii complete a competențelor manageriale și a nevoilor de dezvoltare a angajaților vizați pentru poziții de conducere;
- obiectivitate totală și acuratețe în evaluarea și alegerea angajaților potriviți pentru programele de succesiune.

TBS, împreună cu partenerul nostru, StarPerforming, folosesc un format de organizare a Centrelor de Evaluare și Dezvoltare structurat în trei etape:

1. Selectarea participanților plecând de la cerințele și nevoile organizației. Angajații selectați primesc invitația oficială pentru participarea la Centrul de Evaluare și Dezvoltare. Înainte de programarea centrului, este recomandat ca ei să parcurgă atât procesul de evaluare 360°, cât și un set de teste psihometrice (dacă este nevoie). Acestea se aleg împreună cu clientul în funcție de necesități. Pentru entry level, recomandăm: MBTI, CPI, SDS (vocațional), TOM (motivațional); pentru Middle Management și Top Management: MBTI, CPI, EQI, EQI-LD, TOM (motivațional).
2. Organizarea Centrului de Evaluare și Dezvoltare – o echipă de observatori specializați, selectați de către consultanții noștri, organizează mai multe activități în timpul cărora monitorizează în permanență comportamentele, calificările și cunoștințele participanților înscriși. Există activități în care participanții pot lucra individual, dar de cele mai multe ori sunt puși în situația de a interacționa în echipă. Aceștia participă la sesiuni de interviuri individuale, exerciții de grup adaptate industriei în care activează compania, completarea unor teste complexe, rezolvarea unor studii de caz, susținerea de prezentări și roleplay-uri, sesiuni de feedback și alte tipuri de activități. Un centru de evaluare poate dura 1-2 zile.
3. Întocmirea rapoartelor finale – datele și informațiile adunate în timpul centrului de evaluare, corelate cu cele obținute din testele psihometrice și evaluarea 360°, sunt procesate, analizate și centralizate într-un raport integrat. Pe baza acestor date, pregătim raportul final și discutăm cu fiecare participant concluziile, în cadrul unor întâlniri de consiliere individuală. Raportul ilustrează situația curentă a angajatului (evaluarea competențelor, abilităților etc.), descrierea punctelor tari și a aspectelor care trebuie îmbunătățite, soluțiile recomandate și căile de urmat pentru dezvoltarea potențialului existent.

Datorită acurateții rezultatelor obținute, participanții la centrul de evaluare primesc informații esențiale pentru pregătirea unui plan eficient de dezvoltare personală și profesională.

Pe baza acestor rezultate, putem, de asemenea, să decidem cine va ocupa poziția vacantă.

În acest fel, recrutarea unui middle sau top manager devine mai ușoară, ca decizie. ■



TBS provides professional services in the area of Human Resources for: Corporate Clients

Executive Search & Recruitment
Psychological Evaluation
Outplacement
Training/ Workshops
Business Strategy
Organizational Diagnosis

Individual Clients

Counseling for career (re)orientation
Vocational Counseling
Psychological testing
Workshops
Personal Development Counseling

Email: tbs@tbs.ro
Website: www.tbs.ro

INVESTIȚI ÎN TRAINING, NU CHELTUIȚI!

Articol de: Corina Neagu, Consultant resurse umane, fondator Dare

Conform statisticilor, în 2019, bugetul de training la nivel național a ajuns la 30 de milioane de euro, comparativ cu 2018, când a fost de aproximativ 20 de milioane de euro. Este o sumă, în mod incontestabil!

Ca trainer și ca antreprenor în industria consultanței în Resurse Umane, mi-aș dori să aflu în ce s-au investit acești bani sau, mai corect spus, pe ce s-au cheltuit, pentru că dintr-o analiză pe care am făcut-o în baza feedback-urilor primite de la cei cu care lucrez în consiliere în carieră, din comentariile de pe www.undelucram.ro sau de pe LinkedIn, oamenii sunt extrem de dezamăgiți de ceea ce se întâmplă în multe companii din România, din punctul de vedere al dezvoltării profesionale. Și aici mă refer la programe de dezvoltare, la abilități și competențe de management, la climat și cultură organizațională, la mediul de lucru, beneficii.

Într-un articol din Ziarul Financiar am citit că “specialiștii susțin că nivelul de educație din piață a crescut, fapt ce se reflectă și în atenția mai mare pentru componenta de dezvoltare personală, nu doar pe cea de relaxare, când vine vorba despre team building-uri, de exemplu. Pe segmentul de training, nevoile s-au diversificat, dar rămâne constantă cererea pentru programe de comunicare și leadership”.

Deci, cerințe există, dacă bugetul a ajuns atât de sus. Totuși, studiile ne arată că România suferă de o lipsă acută de manageri eficienți, cu atât mai mult cu cât pozițiile de top din multinaționale sunt transferate treptat de la expați spre români. Un studiu relevant a fost făcut în 2016 de către Great People Inside cu 600 de manageri, prin simularea deciziilor manageriale și notarea lor pe o scară de la 1 la 5. Doar 2% dintre ei au ajuns la 3,5 puncte, deci doar 10 oameni au reușit să fie încadrați ca „buni”.

Propria experiență din programele implementate împreună cu partenerii mei îmi arată că potențial și dorință de a învăța există. Dar încă se mai constată reticență la schimbare, autosuficiență, orgolii, ignorarea faptului că viitorul presupune învățare continuă, noi competențe și abilități, deschidere către tot ce înseamnă tehnologie, leadership, limbi străine etc.

Dacă cerere există, buget se alocă și feedback-ul este unul extrem de slab, înseamnă că ceva nu facem bine. Și pentru că eu cred că avem mare nevoie de dezvoltare și de educație la toate nivelurile și consider că industria de training din România poate avea un impact major asupra a tot ceea ce înseamnă sistem educațional și de formare a adulților, am prospectat puțin piața și am ajuns la următoarele concluzii:

- ne concentrăm foarte mult pe cantitatea programelor și nu pe calitatea acestora; este adevărat, dacă foarte bine pentru Departamentul de Resurse Umane și pentru managerii de departamente să-și trimită oamenii la un training-uri pe an, dar dacă impactul acestora nu este măsurat și nu se observă ulterior în calitatea activităților, atunci bugetul de training a fost cheltuit, nu investit;
- punem pe primul plan rezultatele și nu oamenii; este normal ca orice companie să-și dorească profit; dar experiența mi-a arătat de fiecare dată că procesul prin care ajungem la profit este cel mai important, respectiv implicarea oamenilor în livrarea rezultatelor; oamenii care știu foarte clar ce rol au, ce responsabilități au, care sunt pregătiți pentru rolul respectiv, care au instrumentele necesare și

formarea corespunzătoare, ca să-și facă bine treaba, vor livra rezultate; unul dintre cele mai importante roluri ale managementului unei companii este acela de a crea un mediu de lucru propice pentru ca oamenii să-și desfășoare activitățile și să aibă rezultate cât mai bune;

- nu avem managerii potriviți care să creeze acel climat pe care l-am menționat anterior; de foarte multe ori, ajung în poziții de management oameni extrem de tehnici, care nu au competențe, abilități și experiență în a lucra cu oamenii și a coordona echipe; sunt numiți oameni doar pe criterii de senioritate; mulți ajung conjunctural sau susținuți de persoane influente la nivel de companie; e frumos să fii manager dacă ai setul de competențe necesare pentru acest rol, dacă ți se potrivește (și aici putem identifica prin instrumente de evaluare / assessment centers potrivirea cu rolul și / sau potențialul) și dacă îți și asumi responsabilitățile care decurg din acest rol atât de complex și cu expunere mare în business; altfel, rezultatele negative nu întârzie să apară: micromanagement, abuzuri, mediu de lucru toxic, angajați demotivați care la un moment dat vor părăsi compania, deteriorarea imaginii departamentului și companiei, lipsa rezultatelor etc.;
- acceptăm orice fel de programe doar de dragul de a face ceva; multe companii ajung la final de an cu bugetul de training necheltuit și cu oamenii care se plâng că nu au participat la nici un program de dezvoltare în anul respectiv, astfel încât nimeni nu mai stă să analizeze ofertele și implementează training “la kilogram”;
- nu ascultăm consultantul, impunem soluția de training; rolul unui consultant este acela de a identifica nevoia și de a veni cu propuneri calibrate și personalizate în baza acesteia; altfel, programele respective au șanse foarte mici de succes; în multe companii, managerii de departamente sau de RU care construiesc planul de dezvoltare la nivel de companie nu dau curs acestor propuneri și impun încă de la început un plan, justificând că au avut evaluări și că planul a reieșit din evaluările respective; nu putem contesta nivelul evaluărilor, sunt necesare, dar nu suficiente în elaborarea unui plan care să dorească a avea și rezultate la nivel individual și de companie;
- și, nu în ultimul rând, tariful unui curs nu arată calitatea acestuia; piața de training este una în dezvoltare, în care feedback-ul primit de-a lungul timpului te poziționează mai sus sau mai jos, iar recomandările chiar funcționează acolo unde decizia asupra furnizorului nu vine de la grup sau nu există alte interese în alegerea acestuia; practica mi-a dovedit că tariful ridicat al unui curs nu reprezintă întotdeauna calitatea trainer-ului sau a materialelor folosite de către acesta; de aceea, recomandarea mea este să cereți referințe și să nu alegeți furnizorul doar pe baza prețului.

Cele mai multe programe de formare ar avea mult mai mare impact asupra oamenilor și rezultatelor în companii dacă s-ar ține cont de cele menționate mai sus, astfel încât training-ul să fie o reală investiție și nu o cheltuială. Tocmai pentru că este văzut astfel în multe companii, se taie primul de la buget, când trebuie reduse cheltuielile. ■

MY HR LAB: PROVOCĂRILE HR-ULUI LEGATE DE MUNCA REMOTE ÎN CONTEXTUL COVID-19



În luna aprilie 2020, compania My HR Lab a derulat în mediul online chestionarul intitulat “Provocările HR-ului legate de munca remote în contextul creat de Covid-19”, chestionar la care au răspuns peste 100 de profesioniști implicați în procesele de resurse umane din România.

Ținând cont de contextul creat de către Covid-19, cele mai mare provocări pe care oamenii de HR le întâmpină în implementarea muncii remote sunt: gestionarea documentelor administrative (52%), aplicarea legislației (25%) și evidența orelor lucrate de către colegi (21%).

Beatrice Gălățanu – Owner & Trainer My HR Lab: “Faptul că, în contextul creat de către Covid-19, birocrația reprezintă pentru HR o problemă în implementarea muncii remote nu este o noutate. Înainte de pandemie, cele mai multe acte precum contractul de muncă, adeverințele sau cererile de concediu existau și se semnau în format fizic”.

Pentru 50% dintre respondenți este destul de dificil să transmită în organizație diferitele schimbări care intervin în această perioadă. De asemenea, 24% dintre oamenii de HR consideră că a comunica cu angajații care au copii și stau cu ei acasă reprezintă o altă provocare. Alte dificultăți cu care HR-ul se confruntă legat de comunicare sunt: discuțiile cu instituțiile statului (18%), cu hiring managerii (17%) sau cu board-ul companiei (16%). În ceea ce privește desfășurarea activităților care țin de întregul departament de resurse umane, cele mai mari provocări sunt:

- menținerea engagement-ului în echipă;
- induction-ul / onboarding-ul noilor colegi;
- gestionarea cerințelor venite din partea angajaților care lucrează remote;
- gestionarea interacțiunii cu candidații.

Beatrice Gălățanu: “O provocare importantă pe care o întâmpină HR-ul în această perioadă este legată de onboarding-ul noilor colegi, care acum se desfășoară online. Conform unui sondaj pe care l-am realizat anul trecut, doar 50% dintre companii aveau un proces de onboarding definit și implementat. Ținând cont de contextul actual, companiile vor fi nevoite să-și regândească strategiile și procesele de HR pentru a se adapta diferitelor schimbări legate de munca remote sau de distanțarea fizică impusă de pandemie”.

Chestionarul “Provocările HR-ului legate de munca remote în contextul creat de Covid-19”, a fost promovat în luna aprilie 2020 pe site-ul My HR Lab și pe paginile de Facebook, LinkedIn și Instagram ale My HR Lab. Au răspuns întrebărilor un număr de 103 profesioniști implicați în procesele de resurse umane.

Dintre aceștia, 42% lucrează în IT&C, 12% sunt angajați în companii active în domeniul serviciilor profesionale, 8% în outsourcing, 8% în retail, 6% în producție, 5% în financiar, în timp ce 18% lucrează în alte industrii. Dintre respondenți, 65% lucrează în multinaționale, 24% în companii locale și 8% în companii mixte. De asemenea, 55% sunt seniori (>7 ani experiență), 31% sunt specialiști (3 – 7 ani experiență), iar 14% sunt juniori (1 – 3 ani experiență). ■



Aboneaza-te la Newsletterul Manager Express!

MUNCA DE ACASĂ FĂRĂ LAPTOP DE SERVICIU – O SCURTĂ PERSPECTIVĂ A PROTECȚIEI DATELOR CU CARACTER PERSONAL

Articol de: *Silvia Axinescu, Senior Managing Associate la Reff & Asociații, și Iulia Antonie, Senior Manager, Managementul Riscului, Deloitte România*

În contextul creat de către pandemia de COVID-19, dar nu numai, sunt situații în care angajatorii nu pot pune la dispoziția salariaților echipamente pentru continuarea desfășurării activității de acasă, însă le permit acestora să folosească propriile dispozitive – computer, tabletă, telefon mobil personal – în scop profesional. Care sunt riscurile pentru angajatori, dar și pentru angajați, în privința protecției datelor cu caracter personal?

Prin politica privind utilizarea propriilor dispozitive (politică de tip BYOD – Bring Your Own Device), angajatorii pot explica angajaților în ce condiții aceștia își pot utiliza echipamentele personale pentru desfășurarea activității profesionale și ce măsuri trebuie să ia pentru securitatea datelor procesate astfel.

Măsurile de siguranță care se impun

Practic, este vorba despre asigurarea protecției pentru două categorii de date: datele personale ale angajaților care își partajează echipamentul pentru efectuarea activității de serviciu și datele confidențiale ale companiei care sunt acum transferate între rețeaua companiei și echipamentele personale ale angajaților.

Pentru asigurarea protecției datelor (atât a celor care sunt salvate pe echipamentele angajaților, cât și a celor care aparțin companiei, dar sunt accesate de la distanță prin intermediul acestor echipamente), este important să fie implementate anumite măsuri de siguranță. Acestea trebuie să se alinieze la măsurile de securitate pe care compania le aplică în cursul normal de desfășurare a activității și variază de la implementarea unei soluții antivirus, la obligativitatea parolilor complexe în vederea obținerii accesului la informație, la efectuarea actualizărilor de securitate ale sistemelor de operare, la instalarea de programe tip firewall, la criptarea echipamentelor etc.

În aceste condiții, este important să se stabilească un echilibru între măsurile de securitate solicitate și aplicate de către companie pe echipamentele angajaților și nevoia acestora din urmă de a păstra datele personale într-o zonă privată, fără a exista un risc de expunere a acestora.



Cum stabilim echilibrul între personal și profesional?

Având în vedere că dispozitivele personale conțin, în mod evident, informații privind viața privată a angajaților, trasarea „graniței” între personal și profesional poate fi mai dificilă decât în situația utilizării echipamentelor companiei, iar implementarea măsurilor de securitate trebuie să fie proporțională cu nevoia companiei de a asigura protecția datelor. Cu cât soluțiile avute în vedere pentru asigurarea unor standarde înalte de securitate sunt mai sofisticate (precum monitorizarea activității angajaților, implementarea unor soluții de tip Data Loss Prevention sau Mobile Device Management), cu atât este mai importantă respectarea cerințelor legale aplicabile în materia protecției datelor.

Astfel, înainte de implementarea unor soluții de acest gen, compania trebuie să ia în calcul mai multe aspecte. În primul rând, este recomandată limitarea categoriilor de date cu caracter personal ale angajaților prelucrate prin intermediul acestor soluții doar la cele necesare atingerii scopurilor și intereselor legitime de asigurare a securității datelor. În al doilea rând, este necesară o analiză de evaluare a impactului pe care decizia de a permite angajatului să lucreze pe dispozitivul personal o va avea asupra protecției datelor. Nu în ultimul rând, este indicată efectuarea în mod corespunzător a testului de balanță pentru interesul legitim (având în vedere că, în urma analizei fiecărei situații specifice, cel mai probabil interesul legitim va fi temeiul legal în baza căruia pot fi prelucrate datele cu caracter personal ale angajaților stocate prin intermediul propriilor dispozitive).

Nerespectarea obligațiilor privind asigurarea securității datelor cu caracter personal sau privind respectarea drepturilor și libertăților persoanelor vizate (angajați, în acest caz) poate expune compania la sancțiuni severe, de până la 4% din cifra de afaceri. Mai este de precizat faptul că o parte semnificativă din sancțiunile aplicate de către Autoritatea Națională de Supraveghere a Prelucrării Datelor în ultimele 12 luni (printre care și cea mai mare sancțiune aplicată până acum în România) au fost impuse ca urmare a unor breșe de securitate. În acest context, devine esențială asigurarea unui raport corect între securitatea datelor și protecția vieții private.

Avantajele muncii la distanță sunt de necontestat în noul context creat de pandemia de COVID-19, însă clarificarea tuturor aspectelor legale care țin de acest domeniu este esențială, având în vedere provocările cu care se confruntă deja întreg mediul de business. ■



ȘOMAJ TEHNIC ÎN CONTEXTUL COVID-19: CELE 9 MODIFICĂRI RELEVANTE PENTRU ANGAJAȚI ȘI ANGAJATORI

Ca urmare a propunerilor și recomandărilor transmise de mediul de afaceri către Guvern, precum și a înțelegerii de către factorii de decizie din mediul public că reglementarea inițială (OUG 30/2020) ar fi oferit un cadru mai puțin echitabil pentru a sprijini angajatorii români în această perioadă de criză, Guvernul a publicat OUG 32/2020, care aduce modificări și clarificări cu privire la indemnizațiile de șomaj tehnic suportate din bugetul de stat. Cristian Rădulescu, expert fiscal în cadrul Taxhouse, explică în cele ce urmează care sunt aceste modificări.

Așadar, în baza prevederilor OUG 32/2020 se introduc următoarele modificări relevante din perspectiva indemnizațiilor de șomaj tehnic:

- se elimină distincția între (i) angajatorii care își întrerup activitatea (total sau parțial) care s-ar fi demonstrat prin obținerea Certificatelor de Situații de Urgență și (ii) angajatorii care își reduc activitatea care anterior aveau obligația emiterii unor declarații pe propria răspundere; ca urmare a introducerii OUG 32/2020, toți angajatorii care doresc să beneficieze de sprijin din partea statului prin suportarea indemnizației de șomaj tehnic de la bugetul de șomaj vor trebui să depună declarații pe propria răspundere în acest sens, precum și o listă a persoanelor care urmează să beneficieze de indemnizație;
- certificatele de situații de urgență nu vor mai fi folosite pentru decontarea indemnizațiilor de șomaj tehnic de către angajatori de la stat;
- se renunță la plafonarea la cel mult 75% dintre salariații cu contracte de muncă active la nivelul angajatorului în ceea ce privește posibilitatea de a beneficia de indemnizația de șomaj tehnic decontată de stat;
- nu mai există nici o raportare la un anumit nivel de scădere a încasărilor / veniturilor (%) la nivelul angajatorului față de perioada anterioară pentru a beneficia de decontarea de la bugetul de stat a indemnizațiilor de șomaj tehnic;
- se renunță la condiționarea angajatorilor de a demonstra că nu au capacitatea financiară de a plăti integral salariile angajaților pentru a se suporta de către stat indemnizațiile de șomaj tehnic;
- se clarifică faptul că obligația angajatorilor de a acorda indemnizațiile de șomaj tehnic se plafonează la maxim 75% din câștigul salarial mediu brut (adică, 4072 lei) pentru fiecare angajat al cărui salariu de bază depășește câștigul salarial mediu brut (adică, 5429 lei); angajatorii pot să suplimenteze din fondurile proprii diferența până la minimum 75% din salariul de bază, în cazul angajaților cu salarii lunare care depășesc nivelul de 5429 lei;
- termenul de decontare a indemnizațiilor de către bugetul de șomaj s-a redus la 15 zile de la depunerea documentelor prin poștă electronică de către angajatori;
- se introduce un nou termen de plată de 3 zile lucrătoare de la momentul decontării sumelor de la stat, în care angajatorul trebuie să vireze angajatului indemnizația de șomaj tehnic la nivelul net;
- PFA, PFI, Întreprinderile Individuale sau Întreprinderile Familiare precum și persoanele care obțin exclusiv venituri din drepturi de autor și drepturi conexe care își întrerup activitatea beneficiază de o indemnizație egală cu 75% din câștigul salarial mediu brut, această indemnizație fiind supusă impozitării și plății contribuțiilor sociale. ■

VERNON | DAVID: CE SE ÎNTÂMPLĂ CU ANGAJATELE GRAVIDE, ÎN TIMPUL PANDEMIEI DE CORONAVIRUS

Peste 500.000 de angajați au fost trimiși până în prezent în șomaj tehnic, iar alte peste 100.000 de persoane au fost disponibilizate în luna martie, potrivit datelor Inspecției Muncii, urmare a efectelor economice ale pandemiei de coronavirus. Ce se întâmplă cu salariatele gravide în această perioadă? Pot fi disponibilizate sau trimise în șomaj tehnic?

„Trecem printr-o perioadă plină de provocări pentru economia românească, o criză cu efecte socio-economice încă greu de estimat și care, din păcate, se traduce în acest moment prin restrângerea activității într-o serie întreagă de domenii și prin concedierea sau trimiterea în șomaj tehnic a unui număr foarte mare de angajați”, spun avocații de la Vernon | David și Asociații.

„Am primit, în această perioadă, multe întrebări de la partenerii noștri, de la clienți, despre situația femeilor gravide. Pot acestea să fie concediate? Răspunsul este unul complex și are legătură cu situația economică a companiei și cu modul în care angajatele respective își desfășoară activitatea”, afirmă aceștia.

Potrivit Vernon | David, legislația în vigoare prevede că femeile gravide, cele care au născut de curând sau care alăptează nu pot fi concediate pentru motive ce țin de această situație. Concedierea poate avea loc doar dacă au săvârșit abateri disciplinare sau ca urmare a desființării locului de muncă, din motive economice.

„După ce Curtea de Justiție a Uniunii Europene a stabilit, în cauza C-103/16, Jessica Porras Guisado/Bankia – S.A., Fondo de Garantía Salarial și alții, că Directiva 92/85/CEE – privind introducerea de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și a sănătății la locul de muncă în cazul lucrătoarelor gravide, care au născut de curând sau care alăptează – nu se opune unei reglementări naționale care permite concedierea unei lucrătoare gravide ca urmare a unei concedieri colective, Curtea Constituțională a României a confirmat faptul că interdicția de concediere a salariatelor gravide prevăzută în Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii și în legislația specială privind protecția salariatei gravide se referă exclusiv la motive care au legătură directă cu starea acestora.

Astfel, în decizia Curții Constituționale nr. 1/2020 referitoare la respingerea excepției de neconstituționalitate a dispozițiilor art. 60 alin. (1) lit. c) din Legea nr. 53/2003 – Codul Muncii, publicată în Monitorul Oficial nr. 232 din 21 martie 2020, Curtea Constituțională reține că salariatele gravide pot fi concediate pentru alte

motive decât cele legate de starea de graviditate, cum ar fi săvârșirea de abateri disciplinare sau ca urmare a desființării locului muncii pe motive economice”, arată avocații.

Interpretarea Curții Constituționale este, în esență, conformă cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr 96/2003 astfel cum aceasta a fost modificată (“OUG 96”) care, în articolul 21 limitează interdicțiile cu privire la încetarea contractului individual de muncă a salariatei gravide la “motive care au legătură directă cu starea sa”.

Vernon | David afirmă că, în practică însă, deși această prevedere a OUG permitea concedierea salariatei gravide pentru motive independente de persoana sa precum și pentru orice alte motive care nu ținneau de starea de graviditate a salariatei, neconcordanța între această prevedere legală și prevederile art. 61 alin. (1) lit. c) din Codul Muncii au determinat o mulțime de interpretări în rândul practicienilor și a instanțelor de judecată, mulți considerând că prevederile Codului Muncii prevalează în fața prevederilor OUG 96. Prin urmare, această decizie a Curții Constituționale vine să clarifice și să pună punct interpretărilor diferite ale celor două texte legislative.

Ce se întâmplă cu concediul de maternitate, în caz de faliment

Potrivit avocaților, decizia Curții Constituționale nu influențează în nici un fel nici prevederile legale care se referă la imposibilitatea încetării contractului individual de muncă al salariatului aflat în concediu de maternitate sau de îngrijire a copilului decât în cazul reorganizării judiciare, a dizolvării sau a falimentului angajatorului, întrucât, în aceste situații, contractul individual de muncă este suspendat de drept pe durata concediilor relevante.

„În acest caz, încetarea contractului individual de muncă intervine ca urmare a încetării existenței uneia dintre părți”, spun aceștia.

Decizia CCR nu schimbă nici prevederile legale cu privire la posibilitatea încetării contractului individual de muncă al salariatei care a născut recent și și-a reluat activitatea după efectuarea concediului de lăuzie și solicită angajatorului reîntoarcerea în câmpul muncii, renunțând practic la dreptul de a efectua concediul de îngrijire a copilului.

Și în cazul acestor persoane, angajatorul poate dispune încetarea contractului individual de muncă, ca și în cazul salariatei gravide, numai pentru motive care nu au legătură directă cu starea lor. Cu alte cuvinte, va fi permisă concedierea numai pentru alte motive decât cele legate de starea de graviditate, cum ar fi săvârșirea de abateri disciplinare sau ca urmare a desființării locului de muncă, pe motive economice. ■



Aboneaza-te la Newsletterul
Manager Express!

STUDIU EJOBS: ÎN PANDEMIE, 50% DINTRE ANGAJATORI AU PĂSTRAT SALARIILE, 75% AU REDUS PACHETELE DE BENEFICII

Puțini au fost angajatorii pentru care ultimele luni nu au impus o serie de măsuri cu impact asupra felului în care angajații lucrează sau sunt plătiți. Cele mai întâlnite două astfel de măsuri au fost oferirea posibilității de a lucra de acasă (75% dintre companii au implementat această schimbare) și reducerea pachetului de beneficii extrasalariale (doar un sfert dintre angajatori au păstrat aceleași pachete și după declanșarea pandemiei).

Cel mai mare subiect de îngrijorare în rândul angajaților a fost legat de salarii, cu atât mai mult cu cât doar 43% dintre companiile participante la cel mai recent studiu derulat de către eJobs România au păstrat același nivel al salariilor, restul fiind nevoite să apeleze la reduceri, cel puțin temporar.

”Sunt însă și angajatori care au continuat să investească în consolidarea brandului de angajator și să-și țină angajații și candidații aproape, în ciuda acestor momente dificile pe care le-am traversat cu toții. Asta înseamnă fie companii care au mers mai departe cu planul de a organiza teambuilding-urile programate pentru anul acesta, care au pus la dispoziția angajaților servicii de consiliere psihologică, fie companii care au derulat campanii de CSR, menite să diminueze efectele negative ale pandemiei. La fel de important este și faptul că, în timpul stării de urgență, aproximativ 30% dintre companii au continuat să angajeze, lucru care a încurajat mult candidații”, spune Bogdan Badea, CEO etJobs România.

Aproape 40% dintre respondenți au trimis o parte din echipă în șomaj tehnic, 17% au recurs și la disponibilizări, iar 7,5% spun că activitatea companiei lor a fost oprită, arată rezultatele aceluiași studiu.

”Vestea bună este că, deși unele companii au fost nevoite să ia măsuri destul de drastice, trei sferturi dintre specialiștii în resurse umane care au răspuns chestionarului nostru văd o revenire până în toamnă, cel puțin din punctul de vedere al angajărilor. Această estimare este confirmată și de cifre: numai în ultima săptămână au fost postate peste 13.000 de joburi noi pe platforma noastră”, mai spune Bogdan Badea.

Cu toate acestea, recrutorii atrag atenția că, inclusiv în condițiile revenirii la o piață a muncii foarte apropiată de cea pe care o știam înainte de declanșarea pandemiei, sunt anumite categorii de candidați care își vor găsi joburi mai greu decât până acum. Astfel, cei mai afectați vor fi tinerii fără experiență, muncitorii necalificați și freelancerii. Managerii, specialiștii fără funcție de conducere și muncitorii calificați sunt, pe de altă parte, cei care, în următoarea perioadă, vor fi cei mai căutați de către angajatori.

Cercetarea a fost derulată în perioada martie – mai 2020, pe un eșantion de 330 de respondenți, reprezentanți ai companiilor din România. ■

CUM SĂ FII UN PROFESIONIST DE EXCEPȚIE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

Despre oameni și pentru oameni; despre asta este vorba despre în HR. Să detaliem modul în care ar trebui să înveți să gestionezi domeniul resurse umane.

Înțelege-ți oamenii!

În primul rând, înțelege-ți oamenii și înțelege că rolul unui om de HR începe cu empatia. Familiarizează-te cu angajații tăi – viața lor personală, etapele și aniversările de muncă, rolurile, competențele, puterea, slăbiciunile, confortul și disconfortul în muncă etc. Valorifică diversitatea și învață să dezvolti un echilibru. Aceasta este o investiție pe care trebuie să o faci din prima zi, deoarece te va ajuta pe termen lung, atunci când vine vorba despre crearea culturii potrivite, creșterea implicării și productivității angajaților și atingerea obiectivelor generale, scrie entrepreneur.com.

Cunoaște-ți bine rolul!

HR este acum recunoscut ca partener strategic, accentul este pus mai mult pe implicarea angajaților, managementul talentelor, încurajarea inovației, ruperea stereotipurilor și dezvoltarea unei culturi de colaborare.

Înțelegerea definiției strategice a rolului tău și apoi conectarea la planul de afaceri te vor ajuta în planificarea unei strategii complet centrată pe rezultate.

Înțelege afacerea!

Este dificil să valorifici capitalul uman, dacă nu ai o înțelegere completă a afacerii. Aceasta înseamnă identificarea părților interesate, conducerea, angajații, potențialii angajați și toți ceilalți care se încadrează sub umbrela corporativă. Înțelege nevoile și cerințele lor specifice, dezvoltă o punte de legătură între toate și, pe baza acesteia, înțelege obiectivele organizației. Dacă înțelegi bine viziunea asupra afacerii, vei putea, de asemenea, să dezvolti cultura care va ajuta la atingerea țintelor definite cu ușurință și într-un ritm mai rapid.

Fii priceput în tehnologie!

Înțelegerea know-how-ului tehnologic a devenit o necesitate, în special pentru un om din resurse umane. Trebuie să incluzi un software end-to-end în organizație prin care să poți gestiona salariile, prezența,

informațiile despre angajați, impozitele, programarea și multe altele. Acest lucru te va ajuta să urmărești majoritatea proceselor importante și să economisești timp.

Extinde-ți setul de abilități!

Fă toate eforturile pentru a îți dezvolta competențele. Poți realiza asta prin e-Learning, seminarii de specialitate, cursuri de formare sau prin susținerea de proiecte complementare profilului de resurse umane. Acest lucru nu îți va oferi doar expunerea la diferite abilități, dar te va asigura că vei continua să crești și să te dezvolti. Planifică întâlniri în fiecare trimestru cu managementul de vârf. Astfel, vei înțelege dacă ești pe drumul cel bun, atunci când vine vorba despre viziunea organizației și despre obiectivele sale.

Mărește-ți rețeaua!

Investiția de timp în crearea de rețele cu profesioniști din domeniul resurselor umane este cel mai rapid mod de a-ți spori cunoștințele și abilitățile și, de asemenea, de a-ți extinde conexiunile de afaceri. Discuțiile cu profesioniștii în domeniul resurselor umane din varii industrii sunt extrem de utile. Ele îți vor oferi perspective diferite, care te vor ajuta în cele din urmă să construiești o bază de cunoștințe și încredere pentru a deveni partener strategic în compania la care lucrezi.

Îmbrățișează-ți rolul!

Aceasta este definiția manualului de specialist în HR. Asigură-te că ești bine organizat, bun la multitasking și focalizare multiplă, disciplinat, bun la negocieri, un comunicator excelent, capabil să rezolvi probleme, receptiv la sugestii și, mai ales, transparent. Aceasta este lista de atribuții de bază care îți va oferi un avantaj nu doar într-o carieră nouă, ci în fiecare nou rol.

Atunci când ești manager de resurse umane, trebuie să ai cunoștințe și să fii un bun strateg pentru a avea un impact în organizație. De aceea, îți trebuie concentrare și un angajament pe termen lung. O sugestie simplă pentru a realiza acest lucru? Fii hotărât, pasionat, stabilește-ți obiective, muncește din greu și fii creativ. ■



Aboneaza-te la Newsletterul
Manager Express!

UNUL DIN TREI ANGAJATORI CONTINUĂ RECRUTĂRILE LA FEL CA ÎNAINTE DE EPIDEMIE. CARE SUNT CELE MAI CĂUTATE POZIȚII

30% dintre companiile din România nu și-au schimbat planurile de recrutare stabilite la începutul anului nici după izbucnirea epidemiei de Covid-19, păstrând același număr de poziții noi pentru care vor face angajări în a doua parte a anului, arată datele unui sondaj efectuat de către platforma de recrutare BestJobs. Cele mai multe oferte de joburi planificate pentru următoarele două luni vor fi în vânzări și promovare online (47%), precum și în producție (33%), segmente care au o contribuție importantă la revenirea business-ului.

Impactul crizei Covid-19 s-a tradus, în perioada stării de urgență, în afaceri mai mici cu până la 25% pentru 27% dintre companiile participante la sondajul BestJobs, în timp ce 20% și-au înjumătățit, practic, veniturile. Totuși, 23,3% dintre firmele chestionate au declarat că activitatea lor s-a desfășurat în mod normal în perioada stării de urgență, fără a fi redusă. Peste 40% dintre angajatori spun, însă, că și-au păstrat intactă echipa: nu au făcut concedieri (46,7%) și nici nu și-au trimis salariații în șomaj tehnic în această perioadă (40%), iar 23,3% chiar au făcut noi angajări. După ce au trecut de faza de reacție rapidă în gestionarea crizei sanitare, în care s-au concentrat prioritar asupra siguranței angajaților și a supraviețuirii afacerii, aproape jumătate (47%) dintre angajatori afirmă că și-au pregătit un plan de continuitate a business-ului, în timp ce 30% dintre firme nu s-au gândit la o mai bună funcționare a activităților în noul context.

40% dintre companii vor să mute operațiunile în online

Astfel, 40% dintre companii intenționează să mute în mediul online o parte mai mare din activitate în următorul an, în timp ce alte firme iau în calcul extinderea și în alte sectoare ale economiei (13,3%), reducerea semnificativă a spațiilor de birouri (10%) sau chiar schimbarea obiectului de activitate (3,3%). În cazul a 33,4% dintre companii modelul de business nu va suferi schimbări majore.

După relaxarea măsurilor pentru prevenirea răspândirii coronavirusului și ieșirea din starea de urgență, 36,7% dintre angajatori spun că și-au chemat toți angajații la birou, încă din luna mai. Studiul BestJobs arată că în cazul a 23,3% dintre firme activitatea a fost reluată gradual, în primă fază, cu mai puțin de un sfert dintre salariați înapoi în birouri, iar alte 20% dintre firme au continuat să lucreze în regim remote.

Când vine vorba despre măsurile luate pentru protejarea angajaților împotriva infectării cu virusul COVID-19, 83,3% dintre participanții la sondajul BestJobs oferă dezinfectanți angajaților, dar și măști (70%) și mănuși (43,3%), dezinfectează cu regularitate spațiile de lucru (76,7%), au achiziționat și termometre pentru luarea temperaturii (26,7%) sau au rearanjat birourile pentru a mări distanța dintre angajați (33,3%). Tot pentru a asigura angajaților distanțarea socială la birou, unii angajatori au schimbat orarul de lucru, pentru a evita orele de vârf (16,7%) sau au rearanjat ținuturile pentru a nu se suprapune (13,3%). ■

KEYSFIN: PIAȚA LOCALĂ DE SERVICII DE RESURSE UMANE VA SCĂDEA CU APROXIMATIV 15%, ÎN ACEST AN

Piața locală de servicii de resurse umane va scădea cu aproximativ 15% în 2020, acesta fiind, de altfel, primul an de corecție al acestei industrii, din ultimii zece analizați, ca urmare a maturizării pieței și a pandemiei de Coronavirus, potrivit unui studiu KeysFin.

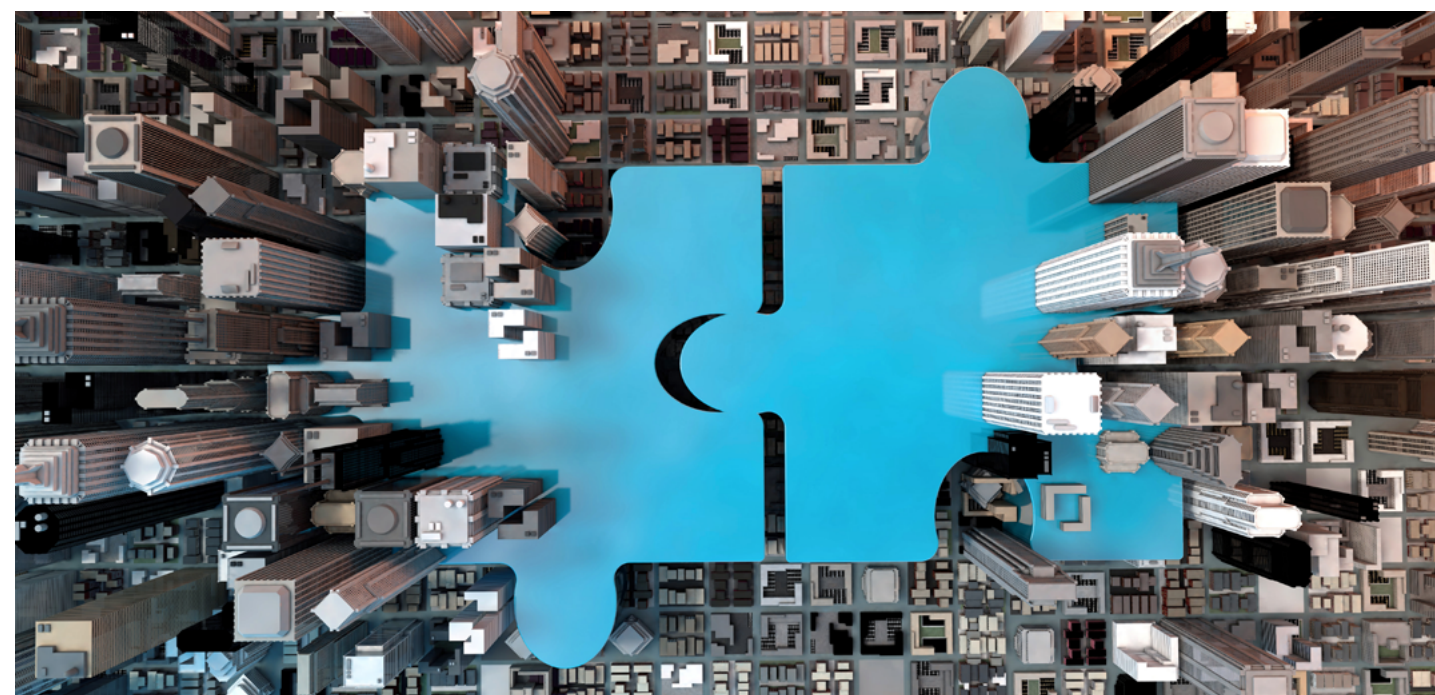
Cifra de afaceri a furnizorilor de servicii HR din România a crescut cu 12,3% în 2018, în comparație cu anul precedent, și a depășit cu aproape 337% nivelul din 2009. Astfel, la final de 2018, însuma 4,2 miliarde de lei, iar pentru 2019, analiștii KeysFin estimează apropierea de pragul de 4,9 miliarde de lei, urmând ca în anul curent să scadă.

“Serviciile de HR s-au numărat printre industriile cu o ascensiune fulminantă în economia locală, iar analizele noastre din ultimii ani, dedicate acestui domeniu, au arătat atât trendul de creștere, cât și de diversificare a serviciilor. Iată însă că momentul maturizării a sosit: vor rămâne business-urile solide, cu un istoric în spate, know-how și clienți importanți, iar companiile mici de pe această piață, fără putere logistică și mai ales financiară, fie se vor reorienta spre servicii adiacente, fie vor dispărea. În 2020, cuvântul de ordine va fi reinventare, indiferent de tipul de business, însă noi mizăm pe capacitatea unei industrii aflată până acum în plină dezvoltare de a găsi soluții salvatoare”, a declarat Roxana Popescu, managing director KeysFin.

Aproximativ 3.500 de firme activau la finalul anului 2019 în piața locală de servicii de resurse umane (grupa CAEN 78), potrivit analizei KeysFin.

Rezultatul net (profit minus pierdere netă) al furnizorilor de servicii HR a avansat cu 3,3% în comparație cu anul 2017 și a depășit cu 823% nivelul din 2009, la 228 milioane de lei în 2018. Dintre cele aproape 3.460 de companii analizate, mai mult de jumătate, respectiv 1.795 au înregistrat profit (52%), 1.119 au avut pierderi (32%), restul raportând un rezultat nul în 2018. ■

CU CE SE CONFRUNTĂ DEPARTAMENTUL DE HR ÎN CAZUL UNEI FUZIUNI SAU ACHIZIȚII (M&A)



Articol de: *Silvia Axinescu, Senior Managing Associate la Reff & Asociații, și Iulia Antonie, Senior Manager, Managementul Riscului, Deloitte România*

Transferul răspunderii disciplinare, ca urmare a proiectelor de M&A

Fuziunile și achizițiile (M&A) au devenit modul cel mai des întâlnit de creștere pentru firmele care doresc un avantaj competitiv într-o economie de afaceri globală, din ce în ce mai complexă.

Fără îndoială, fuziunile și achizițiile prezintă provocări semnificative pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane, printre care se numără inclusiv:

- corecta informare a salariaților cu privire la tranzacție;
- redefinirea organigramei din cadrul societății în urma proiectului de M&A;
- comunicarea eficientă cu salariații din cadrul societății pe tot parcursul proiectului, cu respectarea unui nivel adecvat de confidențialitate, pentru limitarea efectelor negative ale acestei transformări;

- îndrumarea structurii de management a societății, ținând cont de schimbările de natură organizațională dorite;
- implementarea unei noi culturi organizaționale (norme, proceduri, politici interne, fluxuri de activitate) care să conducă la integrarea salariaților transferați.

Având în vedere că rolul departamentului de HR este unul amplu în cadrul fuziunilor și achizițiilor, iar provocările sunt din ce în ce mai diverse, prezentul articol dorește să dezbată un aspect care nu este antamat de actele normative în vigoare, dar care este tot mai des întâlnit, respectiv, transferul răspunderii disciplinare a salariaților.

Odată cu finalizarea unui proiect de M&A, are loc și transferul colectiv al salariaților de la cedent ("vânzător"), la cesionar ("cumpărător"). Transferul colectiv presupune o modificare ex lege a contractului individual de muncă cu privire la angajator și, eventual, la locul de muncă, urmând ca toate celelalte elemente să rămână în forma inițială.

Potrivit dispozițiilor Codului Muncii, prerogativa disciplinară revine angajatorului, acesta având dreptul de a aplica sancțiuni disciplinare salariaților săi ori de câte ori constată că aceștia au săvârșit o abatere disciplinară. Cu toate acestea, în cazul proiectelor de M&A, sunt neclare limitele în care această prerogativă este preluată de către angajatorul cedent, respectiv dacă angajatorul cesionar poate să dispună o sancțiune disciplinară pentru o faptă comisă anterior transferului. Cum, prin excelență, în cercetarea posibilelor abateri disciplinare este implicat departamentul de HR din cadrul societății, este important ca până la finalizarea tranzacției, acesta să dețină toate informațiile necesare cu privire la salariații care au fost transferați, pentru a putea acționa în consecință.

Pentru a clarifica aspectele care țin de transferul răspunderii disciplinare se impune analizarea dispozițiilor cuprinse de Legea nr. 67/2006 privind protecția drepturilor salariaților în cazul transferului întreprinderii, al unității sau al unor părți ale acestora, care a transpus Directiva 2001/23/CE a Consiliului privind apropierea legislației statelor membre referitoare la menținerea drepturilor lucrătorilor în cazul transferului de întreprinderi, unități sau părți de întreprinderi sau unități.

Potrivit art. 5 alin. (1) din Legea nr. 67/2006, în cazul proiectelor de M&A, toate drepturile și obligațiile cedentului, care decurg din contractele individuale și colective de muncă în vigoare la data tranzacției, vor fi transferate integral cesionarului.

Din modul în care acest articol este redactat, rezultă fără echivoc faptul că transferul contractului individual de muncă va opera în mod automat de la cedent la cesionar, fără a fi condiționat de acordul celor două societăți sau de consimțământul salariatului. Acesta este singurul mod prin care se poate atinge scopul Directivei, acela de a asigura menținerea raporturilor de muncă dintre angajații cedentului și cesionar, după cum este indicat și în Considerentul nr. 3 din Directiva 2001/23/CE.

În fapt, transferul automat implică următoarele: între angajați și cesionar nu va fi necesară încheierea unui nou contract individual de muncă sau a unui act adițional la acesta prin care să se reglementeze nouă situație juridică, fiind suficient contractul de cesiune încheiat între cele două societăți și înregistrarea de către cesionar în Registrul General de Evidență a Salariaților a contractului individual de muncă anterior, având în vedere că raporturile de muncă vor continua cu cesionarul.

Deși în doctrină există și opinia contrară, nu considerăm că s-ar putea admite interpretarea conform căreia în urma transferului, vechiul contract individual de muncă încetează și ia naștere un altul, deoarece, în această situație, ar exista riscul nerespectării condițiilor din contractul de muncă inițial, iar asta ar înlătura efectul util al Directivei care are ca principal scop protejarea drepturilor lucrătorilor în astfel de cazuri.

Având în vedere transferul automat al drepturilor și obligațiilor existente în temeiul raporturilor de muncă, rezultă că și prerogativa disciplinară a angajatorului cesionar poate fi exercitată în cazul salariatului care a comis o faptă înainte de transfer, care ar putea constitui abatere disciplinară, dat fiind faptul că acesta este succesorul universal sau cu titlu universal al societății cedente.

Cele indicate mai sus sunt aplicabile atât în situația în care la momentul tranzacției există înregistrată o sesizare, cât și în situația în care sesizarea se înregistrează la departamentul de HR, după finalizarea tranzacției. În cazul în care sesizarea se înaintează după finalizarea tranzacției, va trebui să se verifice ca perioada care a trecut de la săvârșirea faptei să nu depășească 6 luni.

Pentru o mai bună înțelegere, ne vom raporta la etapele în care se poate afla procedura preliminară de cercetare disciplinară la momentul finalizării tranzacției, respectiv:

(i) ulterior ședinței de cercetare disciplinară, dar înainte de redactarea raportului

Întrebările pe care le primim cel mai des în această situație sunt: cine are competența de a întocmi raportul și care este termenul limită până la care acesta trebuie să fie finalizat.

În conformitate cu art. 252 alin. (1) din Codul Muncii, "angajatorul dispune aplicarea sancțiunii disciplinare printr-o decizie emisă în formă scrisă, în termen de 30 de zile calendaristice de la data luării la cunoștință despre săvârșirea abaterii disciplinare, dar nu mai târziu de 6 luni de la data săvârșirii faptei".

Potrivit Deciziei Î.C.C.J. nr. 16/2012, Înalta Curte a statuat că "dreptul angajatorului de emite a deciziei de sancționare a salariatului se poate exercita în termenul de prescripție de 30 de zile, care începe să curgă de la data la care documentul final al comisiei de cercetare a fost înregistrat la registratura angajatorului". Astfel, raportul final al cercetării disciplinare reprezintă documentul prin care se constată săvârșirea de către salariat a unei abateri disciplinare și de la data căruia angajatorul dispune de un termen de 30 de zile pentru aplicarea unei sancțiuni.

Cu privire la prima întrebare, este evident că singurele persoane abilitate, în această situație, în redactarea actului de constatare sunt membrii comisiei de cercetare disciplinară, având în vedere, pe de o parte, actul de numire a acestora pentru desfășurarea cercetării disciplinare și, pe de altă parte, faptul că aceștia sunt cei care au participat la ședința / ședințele de cercetare disciplinară și au analizat faptele aduse la cunoștință cu privire la salariat.

Cu privire la cea de-a doua întrebare, atragem atenția că nu este indicată nicăieri în Codul Muncii o perioadă minimă sau maximă a cercetării disciplinare, ci se impune ca întreaga procedură să se desfășoare cu respectarea celor două termene indicate în paragrafele de mai sus, respectiv, ca decizia de sancționare să se emită în termen de maximum 30 de zile de la data înregistrării raportului de cercetare, dar nu mai târziu de 6 luni de la data săvârșirii faptei.

ulterior redactării raportului de cercetare disciplinară

Raportul întocmit de comisia de cercetare disciplinară cuprinde o analiză a faptei / faptelor care au fost aduse la cunoștința sa prin sesizare, a probelor prezentate, precum și a apărărilor aduse de salariat, pe baza cărora comisia stabilește dacă fapta / faptele reprezintă sau nu abatere disciplinară și propune, după caz, aplicarea unei sancțiuni dintre cele limitativ prevăzute de art. 248 din Codul Muncii, respectiv:

- avertismentul scris;
- retrogradarea din funcție, cu acordarea salariului corespunzător funcției în care s-a dispus retrogradarea, pentru o durată care nu poate depăși 60 de zile;

- reducerea salariului de bază pe o durată de 1-3 luni cu 5-10%;
- reducerea salariului de bază și / sau, după caz, și a indemnizației de conducere pe o perioadă de 1-3 luni cu 5-10%;
- desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă.

Astfel, sancțiunea propusă de către comisia de cercetare disciplinară nu are caracter obligatoriu pentru cesionar, fiind atributul noului angajator de a stabili dacă își va însuși raportul și va aplica sancțiunea indicată în cuprinsul acestuia sau dacă va decide să dispună o altă sancțiune.

Poate oare angajatorul să nu mai dispună nici o sancțiune? Având în vedere că prerogativa disciplinară este apanajul angajatorului, acesta ar putea considera că nu se impune aplicarea unei sancțiuni, însă atenționăm că o astfel de decizie ar putea avea efecte morale negative asupra celorlalți salariați. Dacă angajatorul cesionar apreciază că fapta prezintă un nivel scăzut de gravitate, ar putea aplica o sancțiune mai ușoară, precum avertismentul scris.

Însă, ce se întâmplă cu sancțiunile disciplinare care sunt în curs de executare în momentul în care tranzacția este finalizată? Are noul angajator posibilitatea de a continua aplicarea acestora?

Prin raportare la toate cele indicate mai sus, apreciem că răspunsul la această întrebare este da, având în vedere că cesionarul are calitatea de succesori universal sau cu titlu universal al cedentului, sens în care între cele două a avut loc un transfer automat al drepturilor și obligațiilor din contractele individuale de muncă aflate în executare.

Tot în temeiul transferului contractului individual de muncă, angajatorul cesionar poate cere salariatului să respecte perioada de preaviz care a început să curgă înainte de finalizarea tranzacției.

Un ultim aspect care prezintă interes vizează situația salariaților cărora li s-a aplicat sancțiunea desfacerii disciplinare a contractului individual de muncă, și care, în perioada prevăzută de lege, contestă decizia și solicită reintegrarea în muncă, cererea de chemare în judecată fiind introdusă înainte de finalizarea tranzacției.

În lumina art. 5 din Legea nr. 67/2006, condiția pentru realizarea transferului integral al drepturilor și obligațiilor care decurg din contractele individuale și colective de muncă este ca acestea să fie în vigoare la data tranzacției.

Astfel, dacă instanța va dispune anularea deciziei de concediere ca sancțiune disciplinară, anularea va produce efecte retroactive. În acest sens, se va considera că respectivul salariat se afla în raporturi de muncă cu angajatorul cedent la data transferului, iar în temeiul calității cesionarului de succesori în drepturi a cedentului: (1) salariatul va fi reintegrat în muncă la cesionar și (2) cesionarul va fi obligat să îi achite toate despăgubirile acordate de instanța de judecată (i.e. echivalentul salariilor indexate și celorlalte drepturi de natură salarială de care salariatul ar fi beneficiat dacă nu ar fi fost concediat).

În scopul identificării unor posibile riscuri, se recomandă analizarea cu atenție a cazurilor de încetare a contractelor individuale de muncă unde s-a comunicat decizia cu 45 de zile înainte, inclusiv prin solicitarea unui extras din Registrul de Evidență a Salariaților, în acest sens.

Așadar, în cazul fuziunilor și achizițiilor este important de reținut că transferul drepturilor și obligațiilor care izvorăsc din raporturile de muncă este unul automat, în temeiul căruia are loc o substituție legală a cedentului de către noul cesionar, acesta din urmă având inclusiv competențe disciplinare cu privire la cercetări care au început înainte de realizarea transferului. ■

Manager Express este o platformă online dedicată managerilor și antreprenorilor, dezvoltării lor, activității lor curente, intereselor lor. Dacă sunteți antreprenori, conduceți o companie, o fabrică sau doar o echipă de specialiști, folosiți-vă de Manager Express ori de câte ori vă frământă o întrebare, căutați o soluție la o problemă, o sursă de inspirație sau vreți, pur și simplu, să împărtășiți și altora experiența voastră!

Urmarește-ne pe **www.managerexpress.ro** și abonează-te la newsletterul nostru pentru cele mai noi și interesante articole de business.

Digitalizăm România împreună

Vino alături de noi în programele
care vor schimba România în țara
pe care ne-o dorim.

www.code4.ro
contact@code4.ro

