



Sfera Business. Respect. Excelență. Inovație. Pasiune.

Provocările unui Manager de HR

Ediția 2016



55%

companii străine



197

respondenți



52

Directori
de HR



45%

companii românești



18

industrii



58

Manageri
de HR

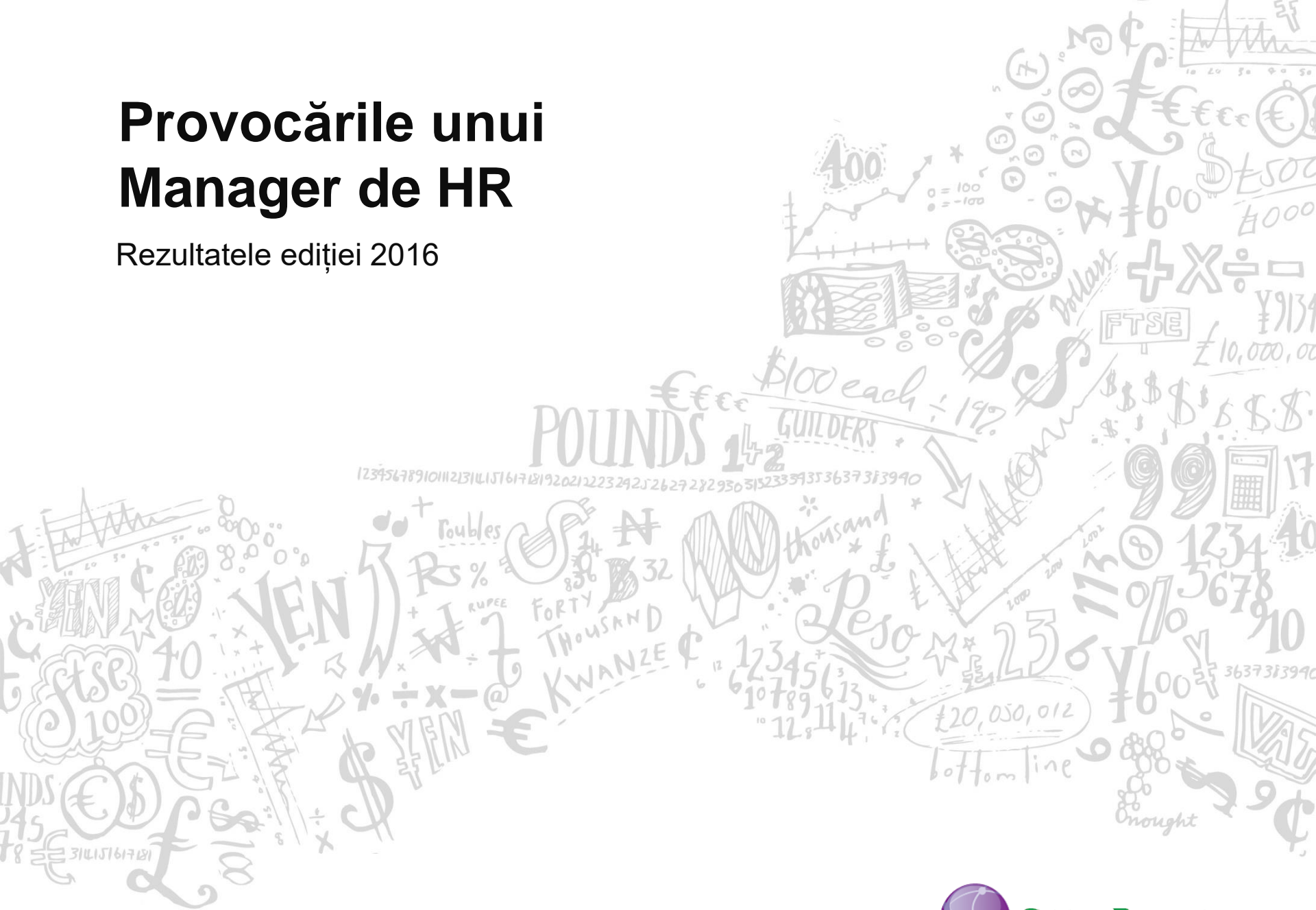
Despre studiul “Provocările unui Manager de HR”

Aceasta este o cercetare care explorează percepțiile executivilor de top, directorilor, managerilor și specialiștilor de HR de la diverse companii din România cu privire provocările strategice ale funcției de resurse umane în 2016.

Acest raport se bazează pe un chestionar administrat online în perioada 25 august – 19 septembrie 2016, la care au răspuns 197 de top executivi și specialiști de Resurse Umane, din care 52 Directori și 58 Manageri de HR, de la companii ce activează în 18 industrii, care ne-au oferit perspectiva lor despre provocările managerilor de HR în România.

Provocările unui Manager de HR

Rezultatele ediției 2016

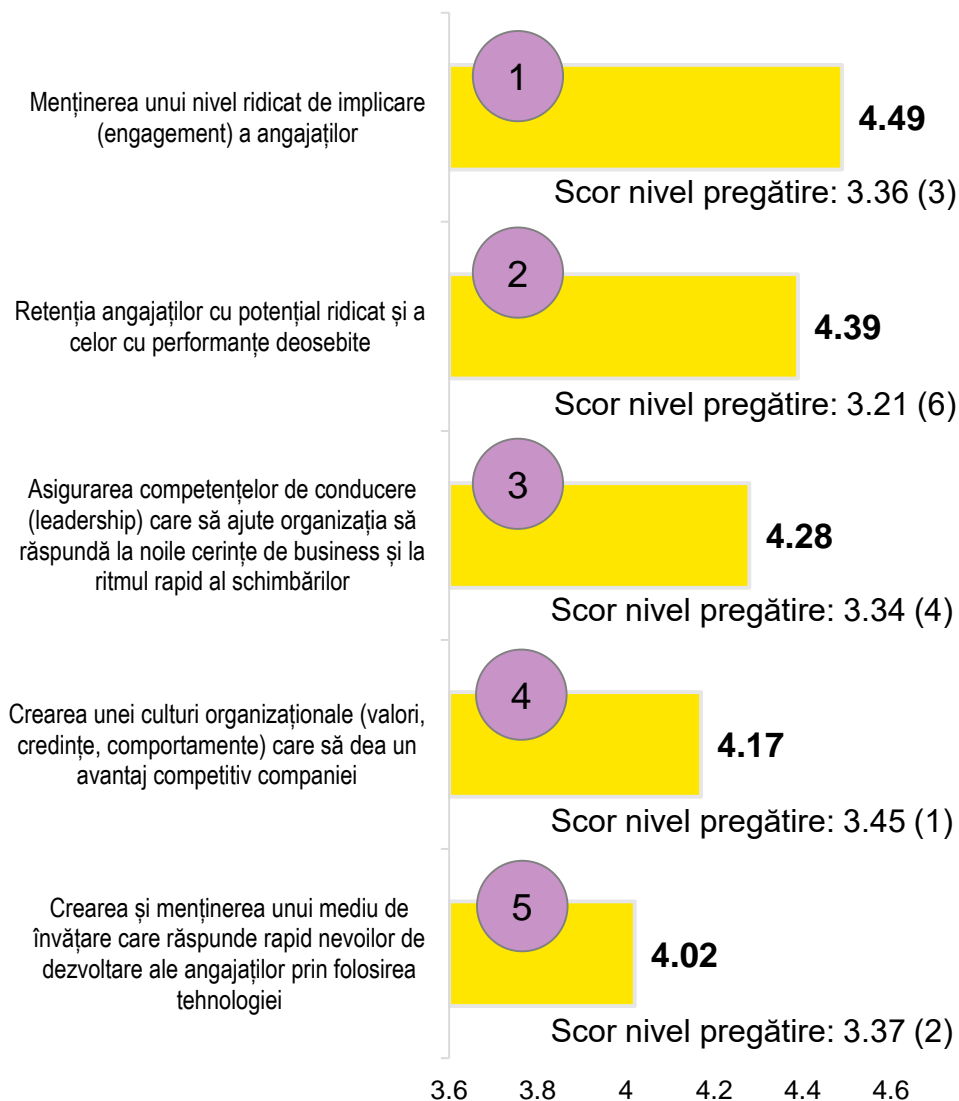


SFERA BUSINESS

training business consulting performance

1. Provocări strategice ale funcției de HR





Total respondenți: 180
(Au omis întrebarea: 17)

Top 5 cele mai importante provocări strategice la nivelul funcției de HR a companiilor

(scor de la 1 – deloc important la 5 – foarte important/critic, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

4.49 este scorul pentru cea mai mare provocare strategică din HR – menținerea unui nivel ridicat de implicare a angajaților.

Toate provocările strategice din top cinci depășesc pragul scorului 4 ceea ce indică importanța crescută, chiar critică, a acestor subiecte pentru HR.

Cea mai importantă provocare strategică din HR a companiilor este menținerea unui nivel ridicat de implicare a angajaților, dar ea se află abia pe locul trei ca nivel de pregătire al companiilor pentru a face față la această provocare. O diferență încă și mai mare găsim la provocarea aflată pe locul doi în topul importanței – retenția angajaților cu potențial ridicat – care este pe locul șase în clasamentul nivelului de pregătire.

- 1: Deloc important
- 2: Importanță scăzută
- 3: Indecis, oarecum important
- 4: Importanță crescută
- 5: Foarte important - critic
- N/A



Total respondenți: 180
(Au omis întrebarea: 17)

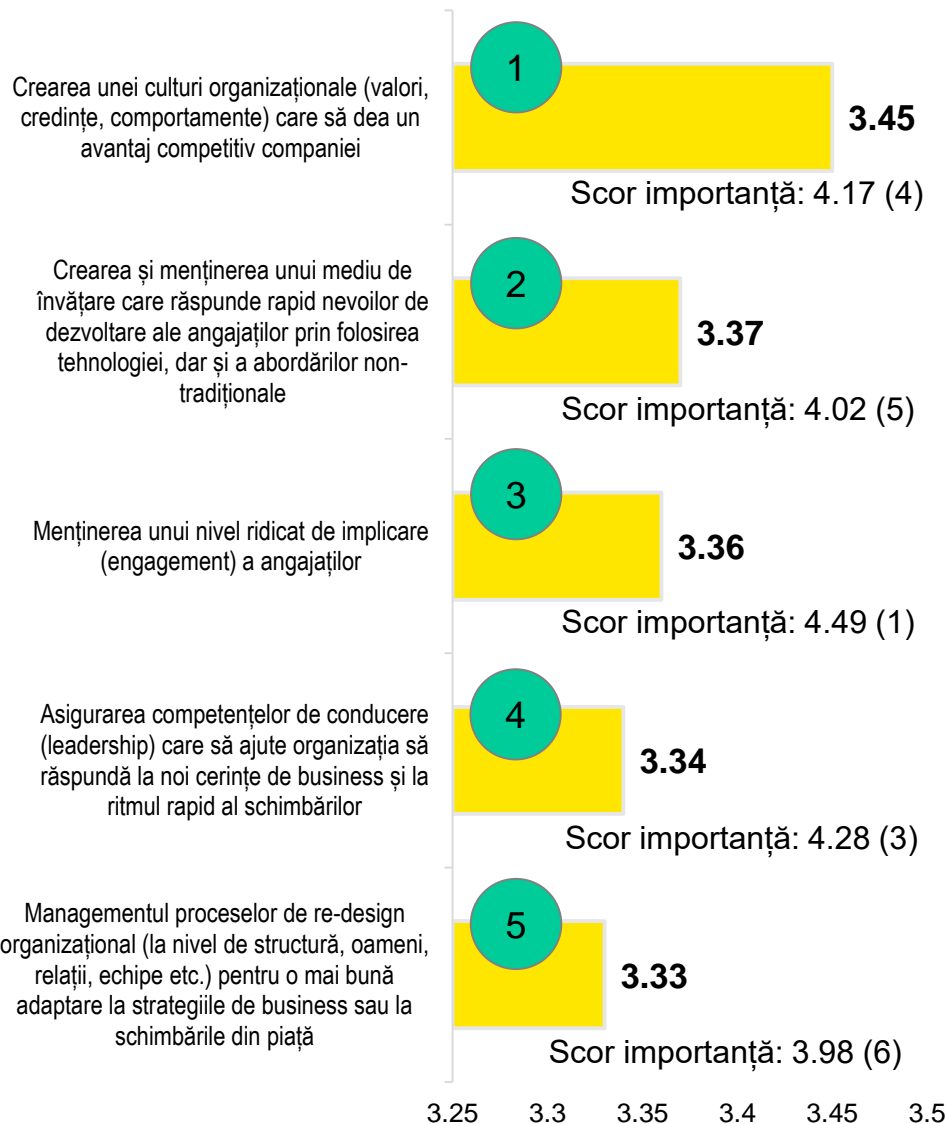
Top 5 cele mai importante provocări strategice la nivelul funcției de HR a companiilor

(scor de la 1 – deloc important la 5 – foarte important/critic, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

60% dintre companii consideră menținerea unui nivel ridicat de implicare (engagement) a angajaților ca fiind cea mai importantă provocare strategică din HR.

51% dintre companii consideră retenția angajaților cu potențial ridicat și a celor cu performanțe deosebite ca fiind cea mai importantă provocare strategică din HR.

Șase din 10 companii pun pe primul loc între provocările strategice din zona de HR menținerea unui nivel ridicat al implicării angajaților, 5 din 10 spun că cea mai importantă provocare pentru ele este retenția angajaților cu potențial ridicat, și tot 5 din 10 văd ca principală provocare pentru ele asigurarea competențelor de leadership pentru companie.



Total respondenți: 170
(Au omis întrebarea: 27)

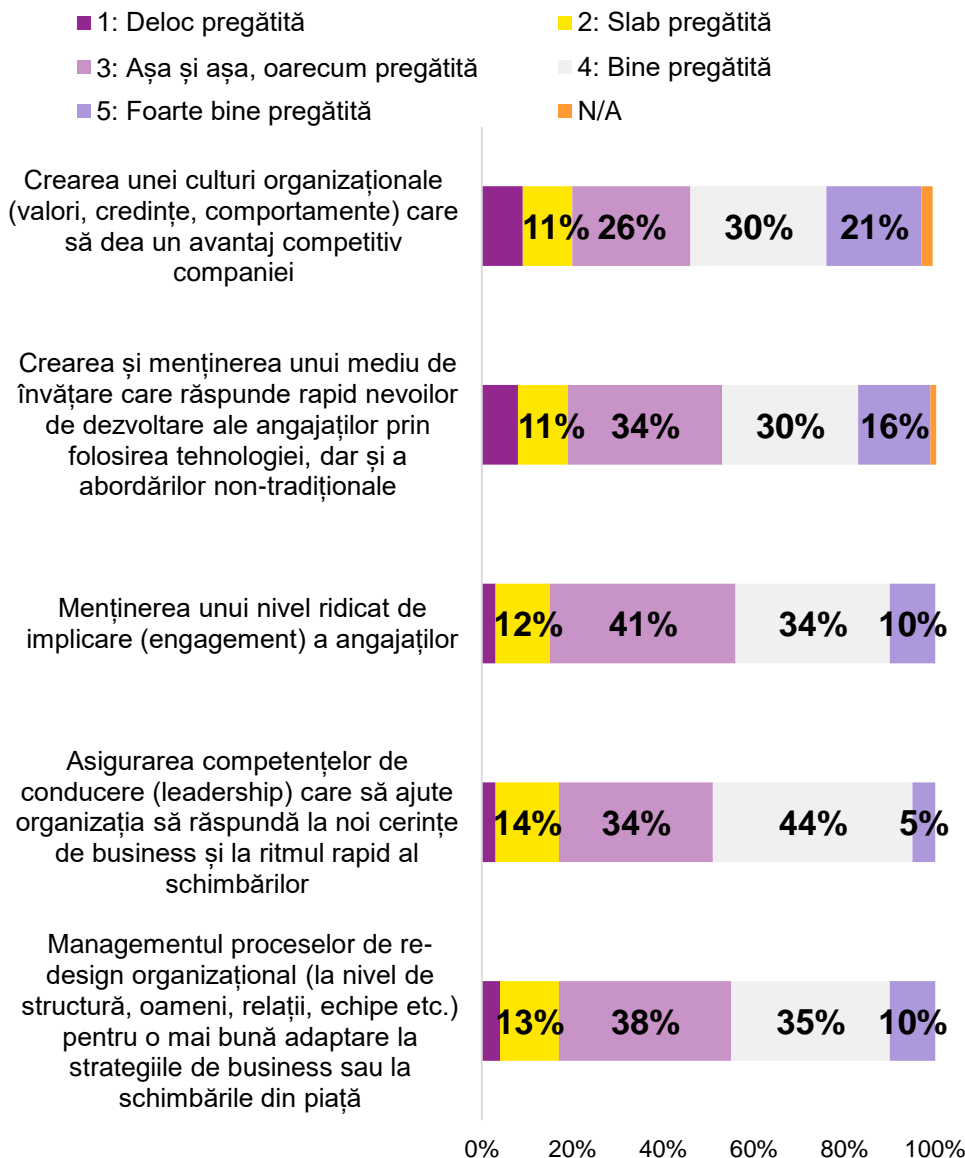
Top 5 provocări strategice din zona de HR pentru care companiile sunt cel mai bine pregătite

(scor de la 1 – deloc pregătită la 5 – foarte bine pregătită, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

3.45 este scorul cel mai bun pe care l-au indicat companiile ca nivel de pregătire pentru a face față provocărilor strategice din HR.

Totuși pentru cea mai importantă provocare (scor 4.49) nivelul de pregătire este pe locul trei în acest top (scor 3.36).

În acest moment companiile din România consideră că sunt cel mai bine pregătite pentru a face față provocării din zona de HR legată de crearea unei culturi organizaționale care să dea un avantaj competitiv companiei. Pe locul doi se plasează crearea unui mediu care răspunde rapid nevoilor de dezvoltare ale angajaților prin folosirea tehnologiei, iar pe locul al treilea menținerea unui nivel ridicat al implicării angajaților.



Total respondenți: 170
(Au omis întrebarea: 27)

Top 5 provocări strategice din zona de HR pentru care companiile sunt cel mai bine pregătite

(scor de la 1 – deloc pregătită la 5 – foarte bine pregătită, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

56% dintre companii spun că nu sunt pregătite pentru a răspunde principalei provocări din HR – menținerea unui nivel ridicat de implicare (engagement) a angajaților.

Din punct de vedere al nivelului de pregătire pentru a face față provocărilor strategice din zona de HR, majoritatea companiilor românești se consideră slab sau oarecum pregătite. Este emblematic faptul că numai una din 10 companii spune că este foarte bine pregătită pentru provocarea numărul unu – implicarea angajaților – și tot numai una din 10 este bine pregătită și pentru managementul proceselor de redesign organizațional.

Actualizarea strategiilor de HR (de ex. pentru recrutare, compensații și beneficii, training etc.) pentru a asigura alinierea cu obiectivele de business care evoluează continuu

4.18

Implicarea mai intensă a conducerii executive a companiei în implementarea strategiilor de HR

4.08

Implicarea conducerii executive a companiei în dezvoltarea strategiei de HR

3.97

Evaluarea eficienței funcției de HR, așa cum este percepută chiar de către HR și de stakeholderii interni

3.92

Dezvoltarea unor cunoștințe de business mai vaste la angajații din HR

3.86

3.7 3.8 3.9 4 4.1 4.2 4.3

Total respondenți: 160
(Au omis întrebarea: 37)

Top 5 acțiuni cheie care ar putea fi implementate în următorii 3 ani pentru a da o dimensiune mai strategică funcției de HR

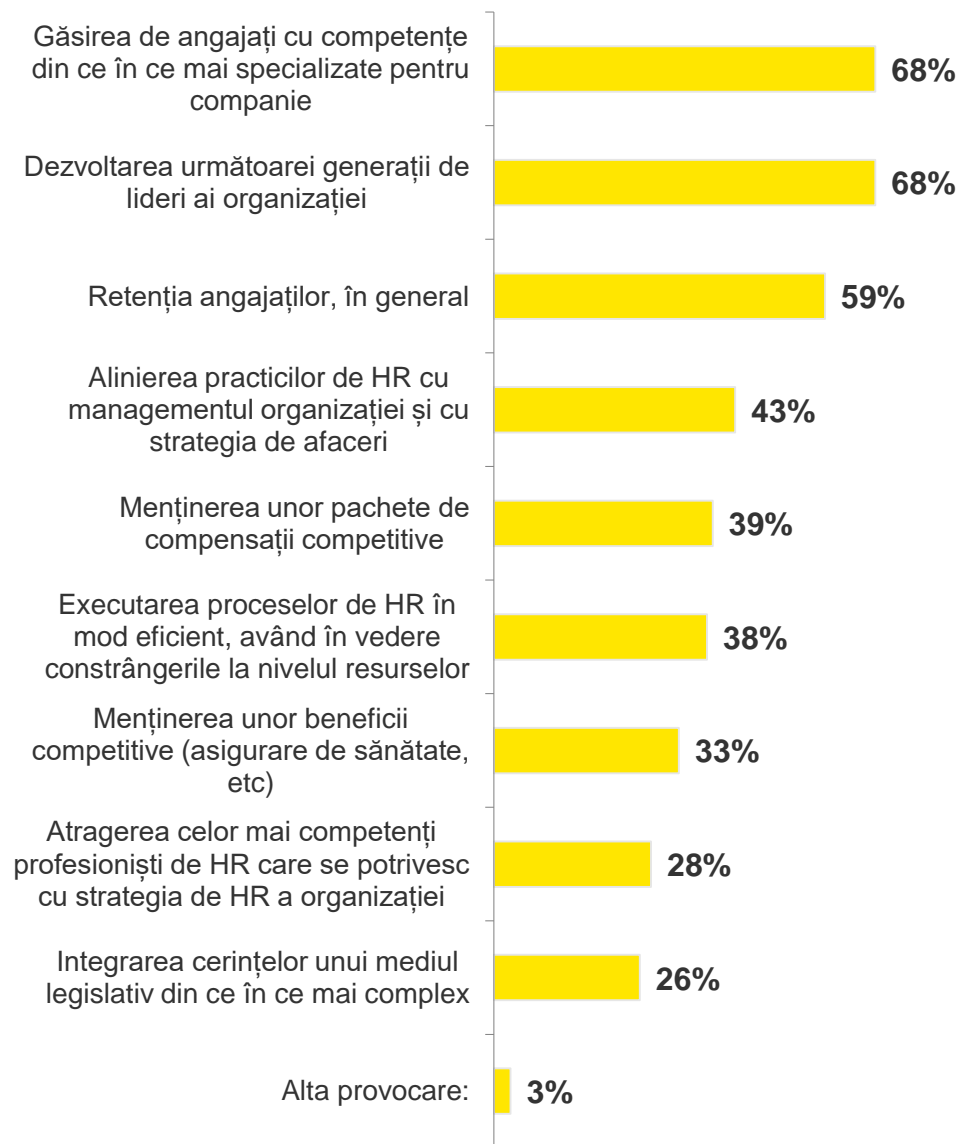
(scor de la 1 – deloc importantă la 5 – foarte importantă/critică, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

4.18 este scorul cel mai bun dat pentru actualizarea strategiilor de HR pentru a asigura alinierea cu obiectivele de business, ca fiind cea mai importantă acțiune ce ar putea fi implementată în următorii 3 ani pentru a da o dimensiune mai strategică funcției de HR.

Implicarea mai mare a conducerii executive a companiilor în implementarea strategiilor de HR, aflată pe locul al doilea în top 5 acțiuni care vor da o dimensiune mai strategică funcției de HR în următorii 3 ani, este un element de noutate ce derivă din nevoia de transformare a liderilor. Focusul pe rezultate al acestora va fi unul constant, însă modul în care le vor obține împreună cu oamenii va deveni din ce în ce mai important.

2. Provocări și resurse la nivelul practicilor de HR





Total respondenți: 170
(Au omis întrebarea: 27)

Cele mai mari provocări de la nivelul practicilor de HR

(s-au marcat cele mai mari 5 provocări)

68% dintre companii pun pe locul unu în topul provocărilor la nivelul practicilor de HR, la egalitate: găsirea de angajați cu competențe din ce în ce mai specializate pentru companie și dezvoltarea următoarei generații de lideri ai organizației.

43% dintre companii spun că au dificultăți în alinierea practicilor de HR cu managementul organizației și cu strategia de afaceri.

Este esențial pentru companii să facă modificările necesare la nivelul practicilor de HR pentru a reduce impactul celor două provocări aflate pe primul loc. Implicarea cu proiecte de employer branding în licee și facultăți, sprijinirea școlilor vocaționale, dezvoltarea unor programe de internship nu pot rezolva cu totul provocările din prezent, însă pot aduce rezultate sustenabile pe termen mediu și lung.



Total respondenți: 156
(Au omis întrebarea: 41)

Resurse esențiale care sunt disponibile și pot fi folosite în organizație pentru a răspunde cu succes provocărilor din HR

(scor de la 1 – într-o foarte mică măsură/ în prezent nu se întâmplă la 5 – într-o foarte mare măsură/se întâmplă mai tot timpul, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

3.78 este scorul pentru susținerea solidă din partea top managementului pentru funcția de HR, care se află pe locul unu în topul resurselor disponibile și pot fi folosite în organizație pentru a răspunde cu succes provocărilor din HR.

Funcția de HR are acum oportunitatea de a-și demonstra importanța strategică pe care o are în companie. Deși se bucură de susținerea solidă din partea conducerii, mai are de făcut progrese în ceea ce privește asigurarea unui leadership solid și eficient în departamentul de HR. Un alt punct esențial indicat de răspunsuri este legat de nevoia de utilizare mai eficientă a tehnologiei în HR.



Total respondenți: 154
(Au omis întrebarea: 43)

Provocări cu angajații valoroși din HR (s-au marcat primele 3 ca importanță)

54% dintre companiile respondente consideră găsirea de angajați valoroși de HR cu expertiză de HR strategic ca fiind cea mai mare provocare a departamentului de HR.

11% dintre respondenți consideră că talentele de top de HR sunt disponibile atât în piață cât și în organizație.

Este evident din răspunsurile primite la această întrebare că angajații valoroși de HR cu expertiză în HR strategic, care să aibe o mentalitate orientată spre business și potențial de leadership, trebuie dezvoltați în companie deoarece nu se găsesc ușor în piață, iar dacă se găsesc rămâne provocarea validării potrivirii acestora la cultura organizațională din cadrul companiei.



Total respondenți: 152
(Au omis întrebarea: 45)

Top 5 competențe cele mai importante pentru un profesionist de HR (de la nivel de expert în sus) (scor de la 1 – deloc importante la 5 – foarte importante, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

4.57 este scorul pe care îl dau companiile celei mai importante competențe pentru un profesionist de HR și anume comportamentul etic.

Comportament etic, leadership, comunicare asertivă, managementul relațiilor și inteligență socială – acestea sunt considerate cele mai importante cinci competențe ale unui profesionist de HR. Toate indică nevoia de transformare a funcției de HR dintr-una tranzacțională, ‘aservită’ conducerii companiei, într-o funcție strategică, cu rol transformațional pentru organizație.



Total respondenți: 156
(Au omis întrebarea: 41)

Top 5 cele mai eficiente practici în atragerea, retenția și recompensarea celor mai buni angajați (scor de la 1 – deloc eficientă la 5 – foarte eficientă, sau N/A pentru fiecare variantă de răspuns)

4.33 este scorul cel mai mare pe care l-au indicat companiile pentru crearea oportunităților de progres în carieră pentru angajați, considerată ca cea mai eficientă practică în atragerea, retenția și recompensarea celor mai buni angajați.

Având în vedere volatilitatea și incertitudinea care au caracterizat mediul social și cel de afaceri după 2008, este de înțeles de ce oferirea sentimentului de siguranță a locului de muncă pentru angajați este pe locul al treilea în top 5 cele mai eficiente practici în atragerea, retenția și recompensarea celor mai buni angajați. Pe locul al doilea apare însă un set de valori – încredere, transparență, echitate – atașate ca cerință culturii organizaționale, ceea ce pune presiune asupra stilului de conducere al liderilor.



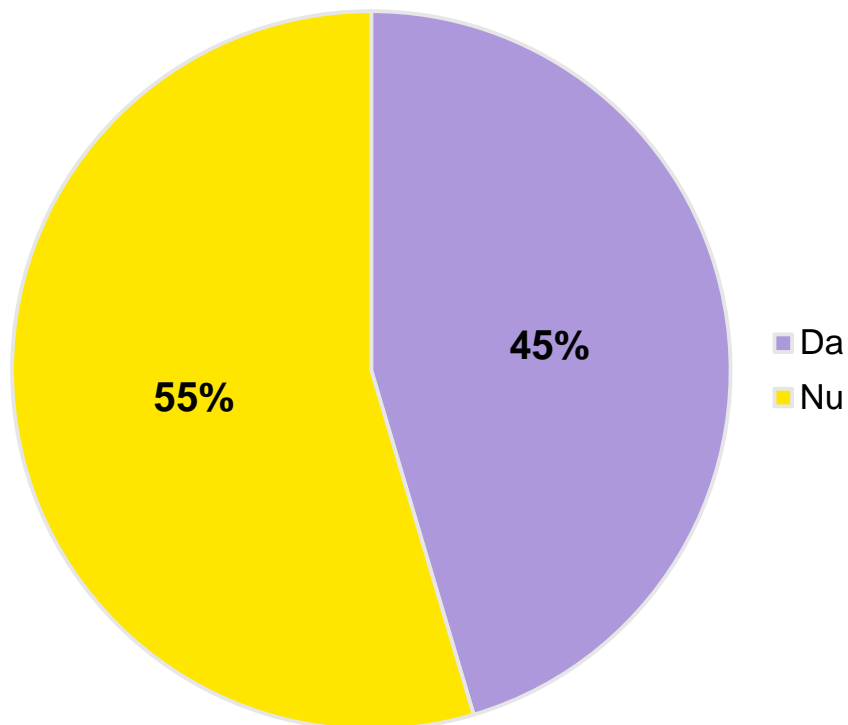
Total respondenți: 150
(Au omis întrebarea: 47)

Top 5 provocări din aria de Învățare și Dezvoltare (Learning & Development)

(s-au marcat primele 3 ca importanță)

69% dintre companiile respondente spun că principala provocare din Learning & Development este pregătirea de noi lideri pentru companie, care să fie potriviți în cultura organizațională și să poată răspunde noilor cerințe din mediul de afaceri.

Învățarea și dezvoltarea angajaților, dincolo de formarea continuă necesară în toate domeniile, are un impact major asupra motivației acestora și crește nivelul de implicare. Răspunsurile primite la această întrebare arată un bun nivel de pregătire în plan operațional pentru crearea unor experiențe noi de învățare și livrarea acestora cu ajutorul noilor tehnologii. Din păcate însă nu la fel de bine stau lucrurile cu măsurarea rezultatelor și a investițiilor în experiențele de învățare și nici cu crearea unei culturi a învățării în cadrul organizației.



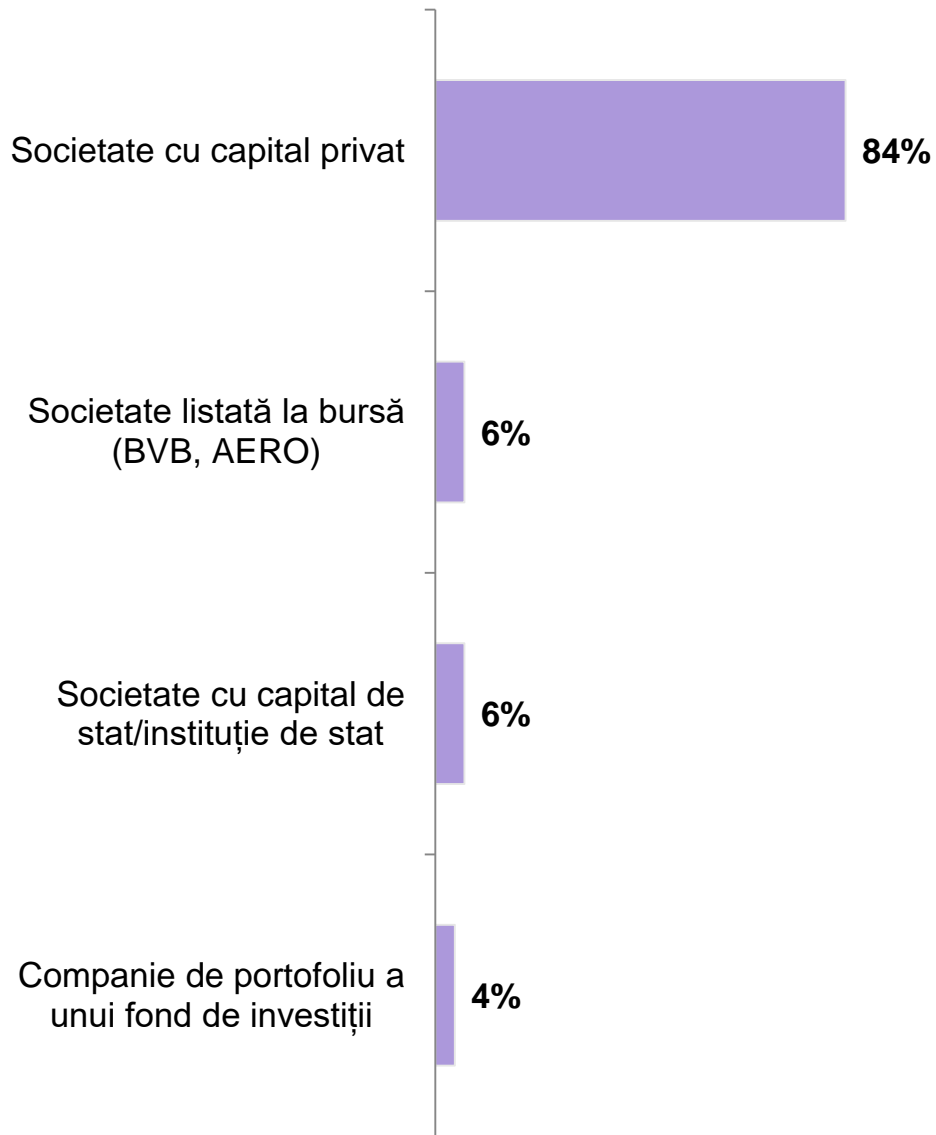
Total respondenți: 197
(Au omis întrebarea: 0)

Compania dvs. are capital social majoritar românesc? (un singur răspuns)

89 dintre respondenți reprezintă companii românești

108 dintre respondenți reprezintă companii străine





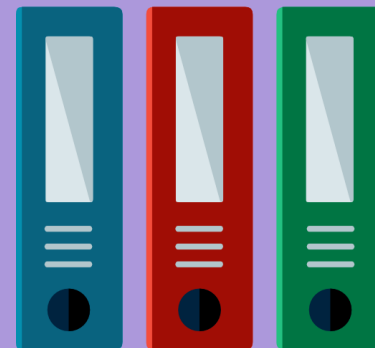
Total respondenți: 197
(Au omis întrebarea: 0)

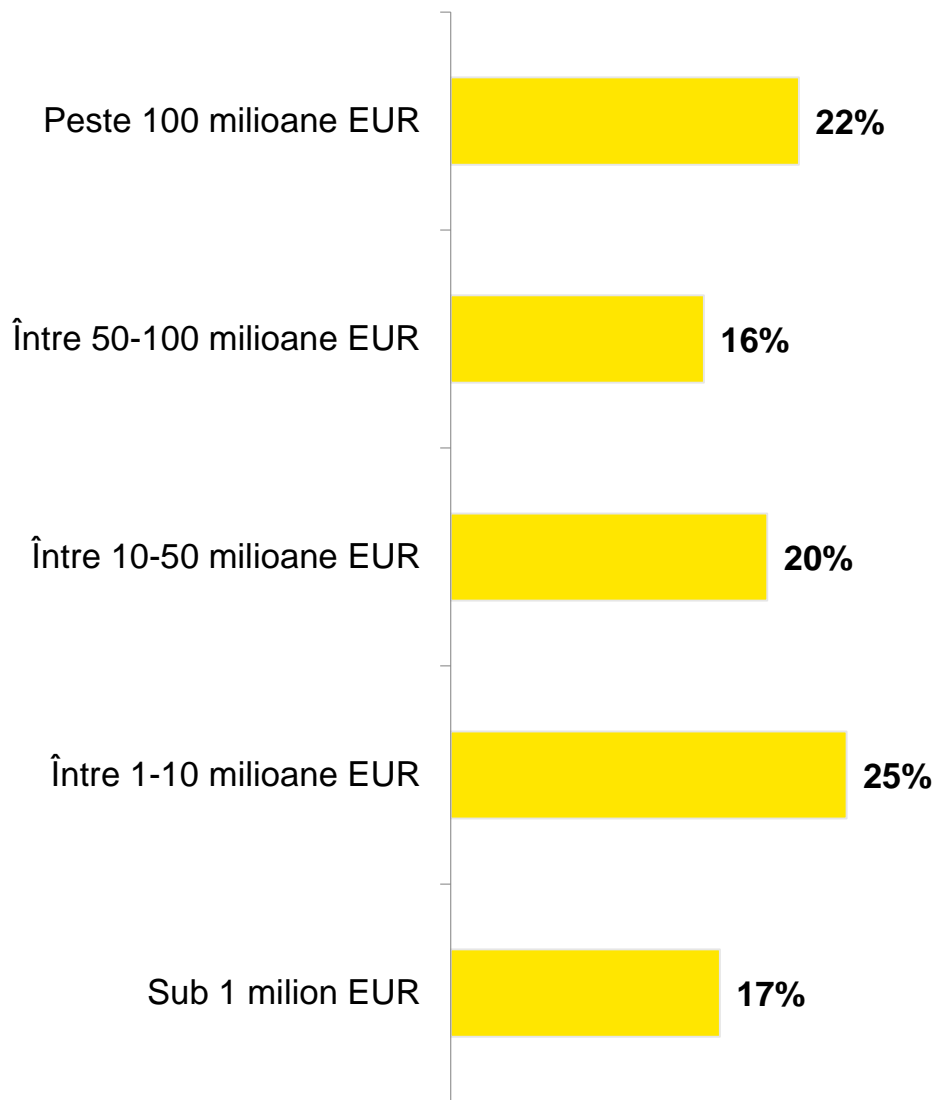
Care este forma de proprietate a companiei dumneavoastră?

(un singur răspuns)

166 dintre respondenți reprezintă companii cu capital privat

31 dintre respondenți reprezintă alte tipuri de companii





Total respondenți: 197
(Au omis întrebarea: 0)

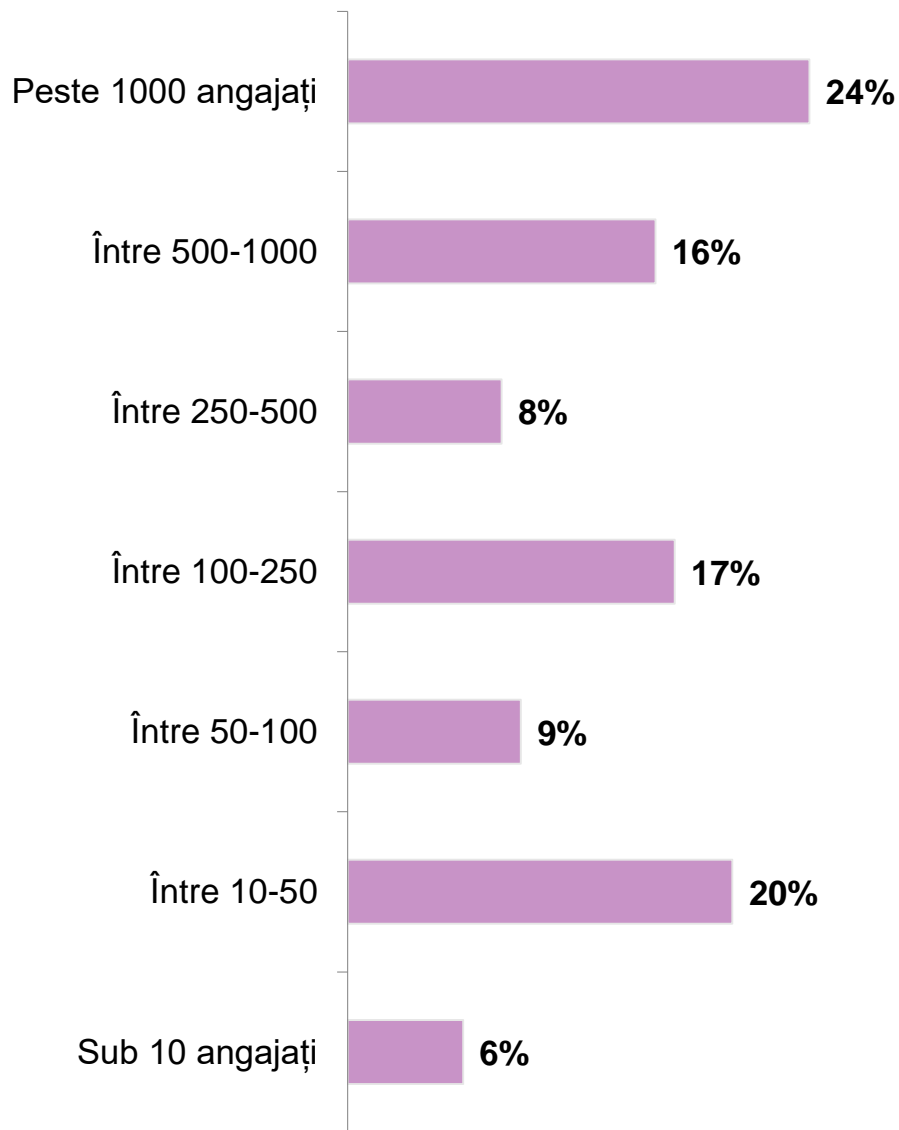
Care a fost nivelul de venituri înregistrat de compania dvs. în 2015?

(un singur răspuns)

42 dintre respondenți reprezintă companii cu venituri mai mari de 100 milioane EUR în anul 2015

34 dintre respondenți reprezintă companii cu venituri sub 1 milion EUR în anul 2015





Total respondenți: 197
(Au omis întrebarea: 0)

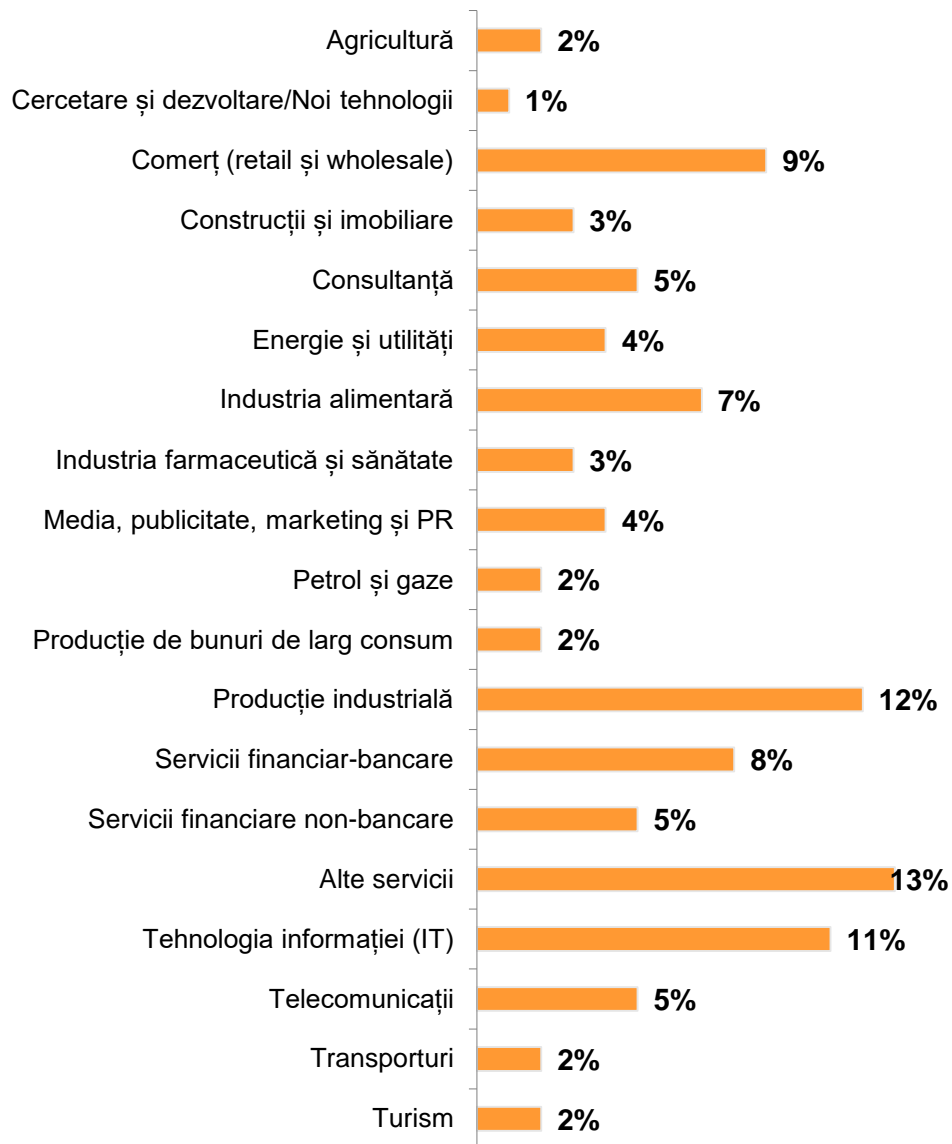
Care este numărul de angajați al companiei dumneavoastră?

(un singur răspuns)

47 respondenți reprezintă companii cu peste 1000 de angajați

12 respondenți reprezintă companii cu mai puțin de 10 angajați





Total respondenți: 197
(Au omis întrebarea: 0)

Care este industria în care activează compania dumneavoastră?

(un singur răspuns)

51 dintre respondenți reprezintă companii de servicii, fie financiar-bancare, non-bancare sau alte servicii

24 dintre respondenți reprezintă companii de producție industrială





Total respondenți: 197
(Au omis întrebarea: 0)

Care este funcția pe care o îndepliniți în companie?

(un singur răspuns)

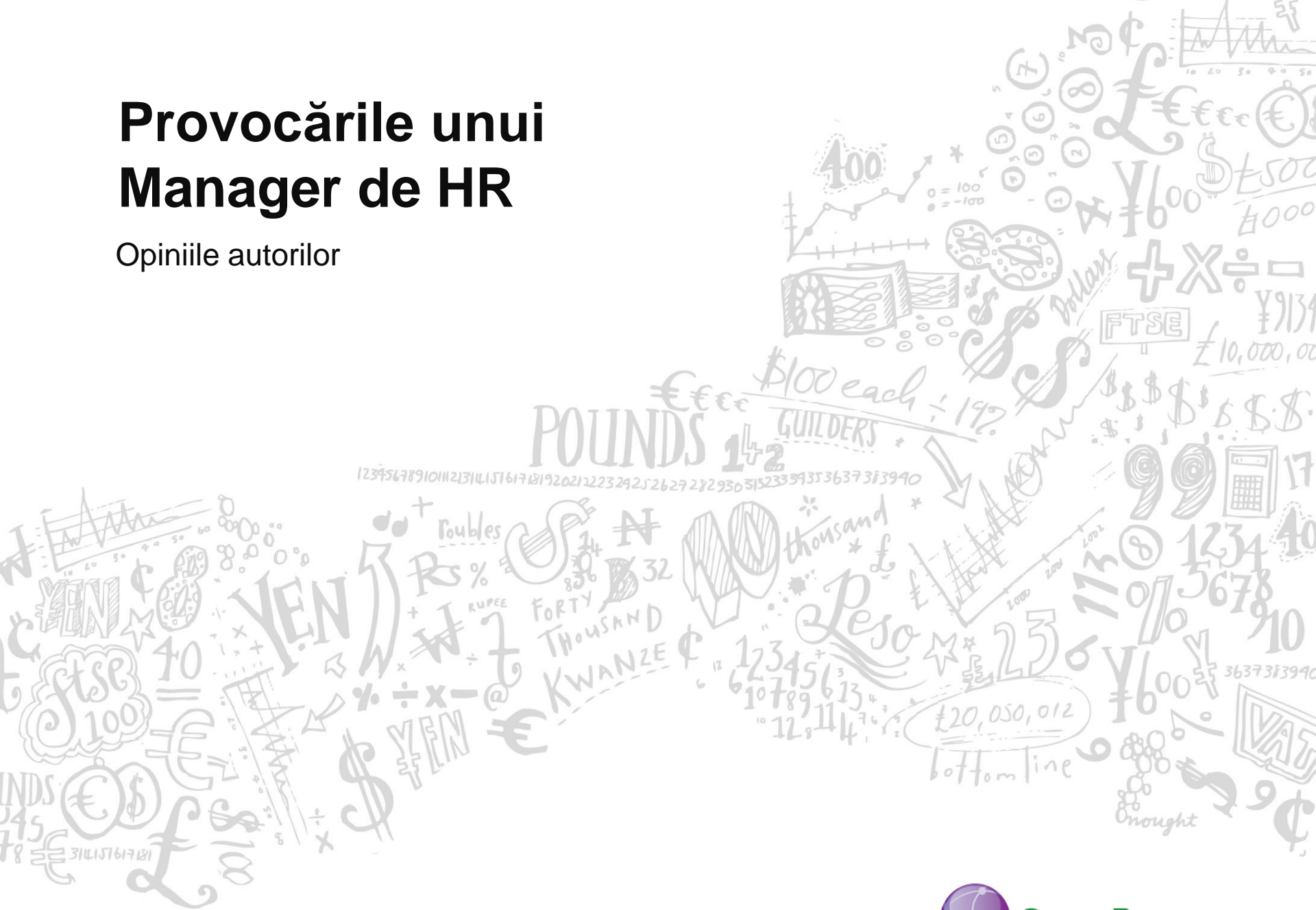
116 dintre respondenți au funcția de Chief HR Officer, HR Director sau HR Manager

31 dintre respondenți sunt au funcția de CEO/Președinte, Vice Președinte, Director Executiv sau sunt membrii ai Consiliului de Administrație



Provocările unui Manager de HR

Opiniile autorilor



SFERA BUSINESS

training business consulting performance

Opiniile autorilor



Cătălin Stancu

Managing Partner
Sfera Business

catalin.stancu@sferabusiness.ro

Capitalul uman din fiecare companie influențează fiecare aspect al managementului acesteia. Interacțiunea dintre HR și celelalte funcțiuni de business are impact asupra succesului afacerii. Percepția liderilor dintr-o companie cu privire la capitalul uman și la rolul funcției de HR este esențială pentru ca profesioniștii domeniului să fie eficienți. Această cercetare aduce date concrete și ierarhizează provocările managerilor de HR atât la nivel intern, în relație cu leadershipul companiei, cât și cu mediul extern. La Sfera Business prin cursurile pe care le oferim, accelerăm dezvoltarea echipelor și înțelegem cât de important rolul liderului funcției de HR. Suntem antrenorii echipelor de specialiști din companiile care știu că oamenii au aportul esențial.



Elena Badea

Partner & Senior Consultant
Sfera Business

elena.badea@sferabusiness.ro

Executivii din conducerea companiilor și profesioniștii de HR înțeleg provocările cu care se confruntă această funcție în prezent. Rezolvarea acestora acum le dă încredere că le vor putea gestiona și în viitor. Liderii departamentelor de business din companii și cei de HR anticipează implementarea de procese, strategii și tactici care să răspundă provocărilor actuale și să poziționeze favorabil compania pentru succes. Studiul evidențiază evoluția funcției de HR de la un rol tranzacțional, consacrat, la unul transformațional. Pentru executivii din conducerea companiilor funcția de HR are un rol strategic. Aceștia au în plan să facă schimbări centrate pe măsurarea și mai clară a impactului în afacere a rezultatelor din HR, iar pe termen lung, să consolideze poziția strategică a funcției de HR din companie.

VĂ MULȚUMIM!

Pentru mai multe informații, vizitați-ne la
www.sferabusiness.ro
sau scrieți-ne pe adresele:
Catalin.Stancu@sferabusiness.ro
Elena.Badea@sferabusiness.ro
Alexandra.Cernian@sferabusiness.ro