



## Gestiunea resurselor umane într-o perioadă de criză

---

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest •  
Budapest • Düsseldorf • Munich • Stuttgart •  
Vienna • Zurich

[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

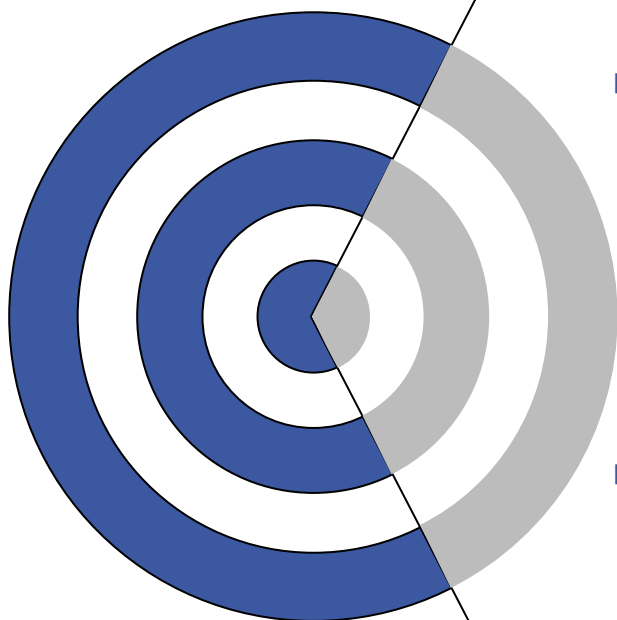
**Răzvan Tudor**

**Managing Consultant**

Eforie Nord, 9 mai 2008

© Horváth & Partner GmbH

## Subiecte abordate



- Cele mai bune practici și noi trenduri în domeniul management-ului resurselor umane
  - Implementarea strategiei de HR
  - Creșterea eficienței și a performanței prin organizarea proceselor
- Sisteme de motivare a angajaților

# Horváth & Partners – Arhitecții performanței

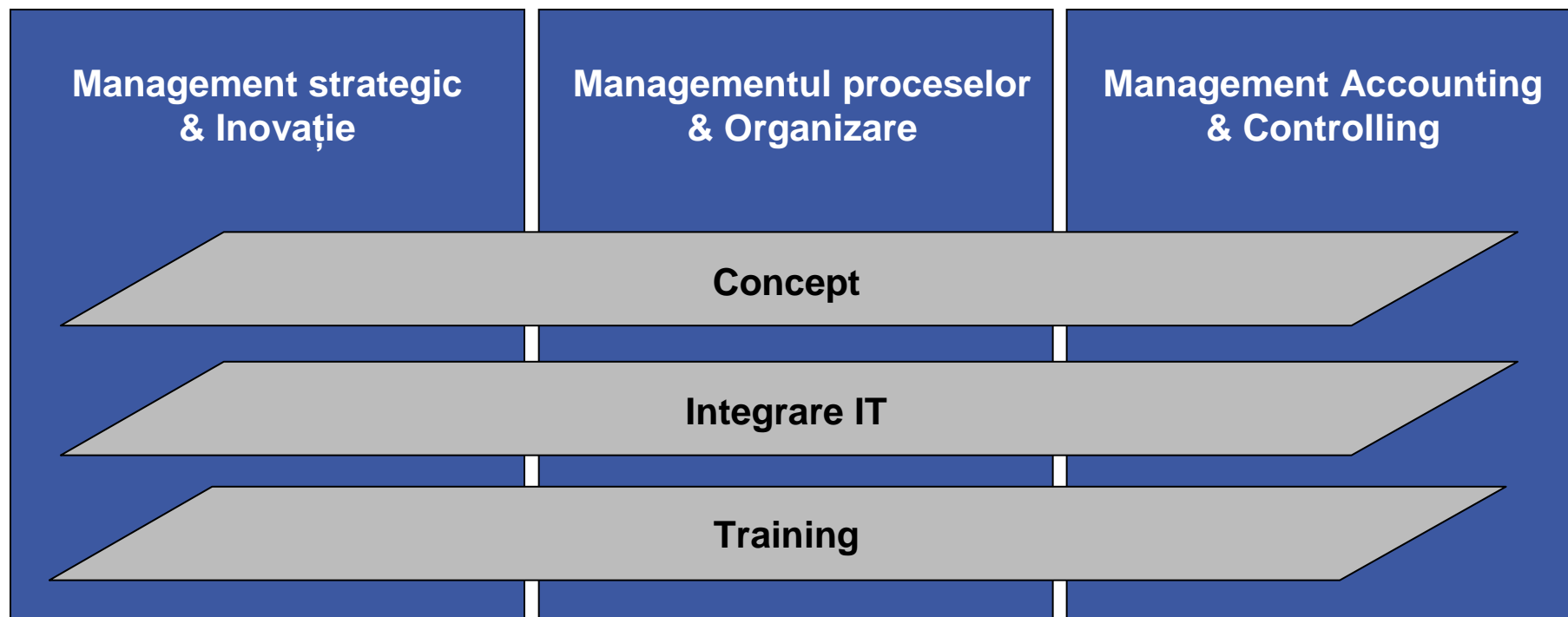
<b>Domeniu de activitate</b>	Consultanță în management la nivel global
<b>Angajați</b>	400
<b>Clienți</b>	Corporații naționale și multinaționale, firme mijlocii din sectoarele industrial, de servicii, retail cât și organizații din sectorul public

**Birouri** Atlanta, Barcelona, Berlin, București, Budapesta, Düsseldorf, München, Stuttgart, Viena, Zürich



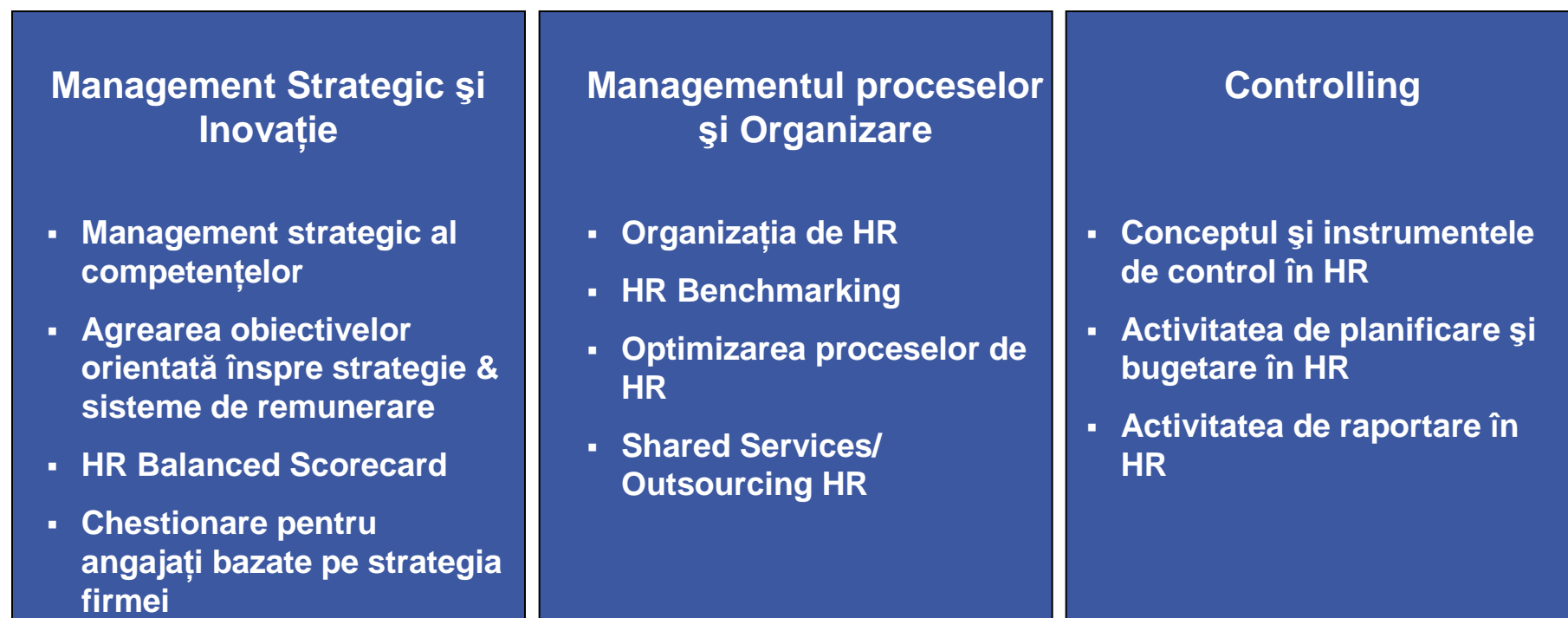
# Cum ne diferențiem – Modelul “Performance Architect”

Noi realizăm o creștere durabilă a performanței în beneficiul clienților noștri prin dezvoltarea de concepte inovatoare de business, adaptarea infrastructurii IT, sesiuni personalizate de instruire și implementarea de sisteme de management al schimbării.

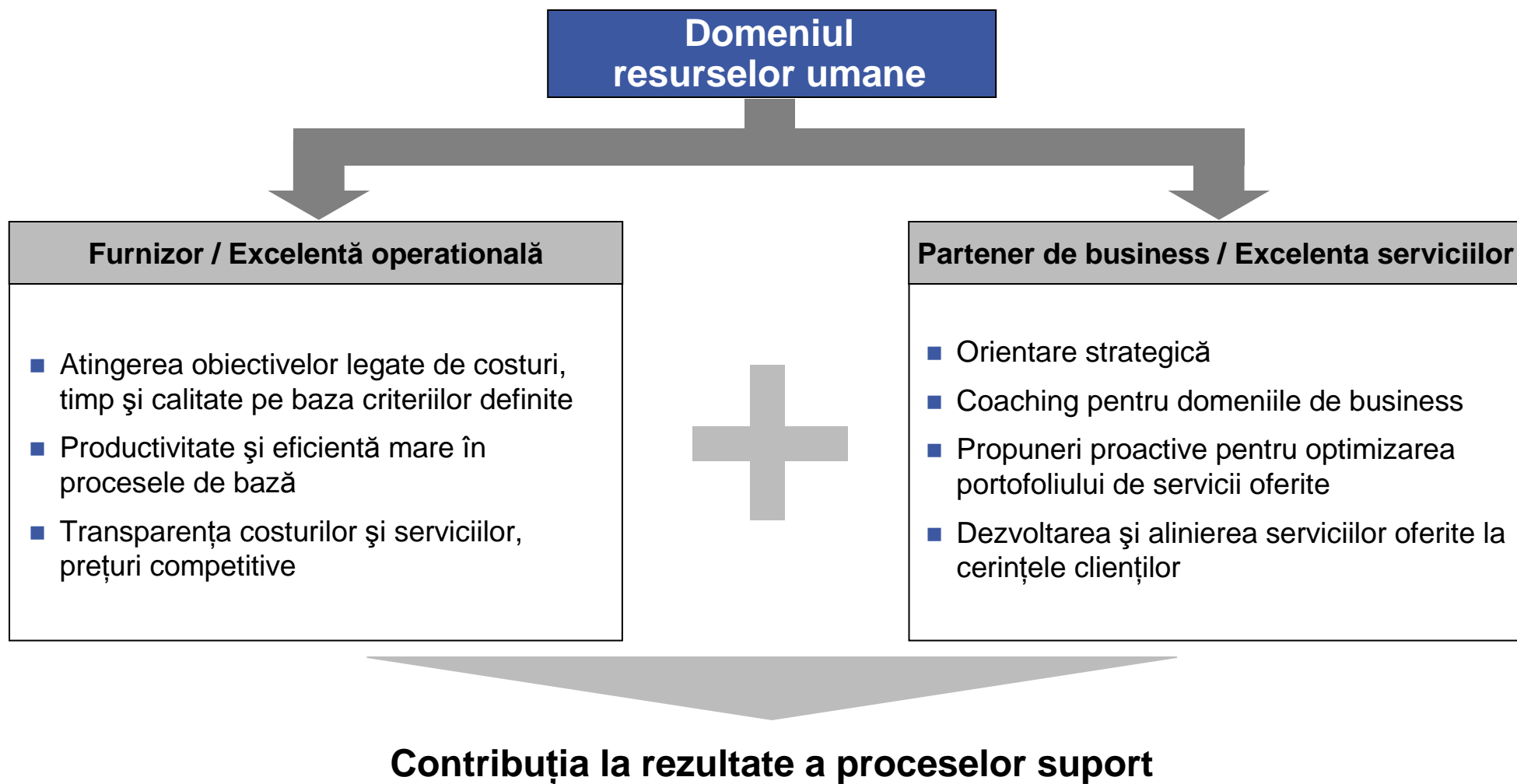


## Ariile noastre de expertiză în domeniul HR

Prin modelul „Performance Architect“ Horváth & Partners se concentrează pe principalele domenii (strategie, procese, Controlling) unde sunt direcționate problemele specifice personalului

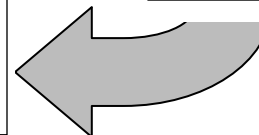
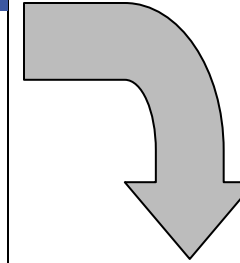
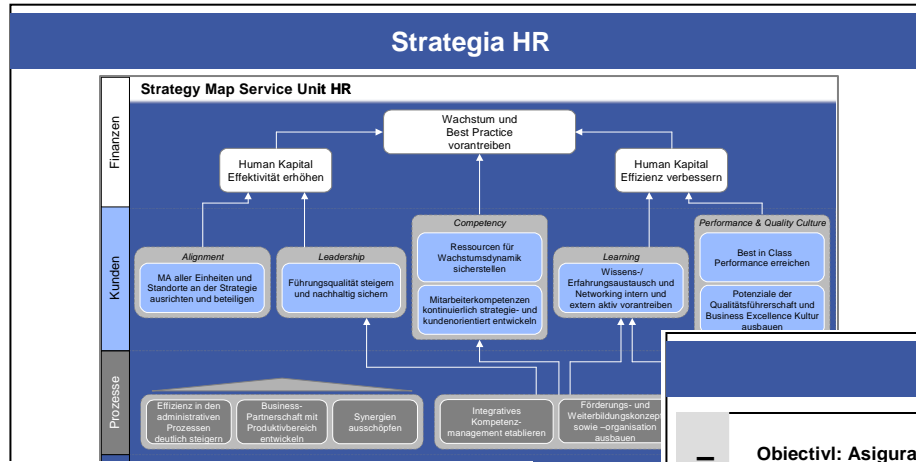


# Rolul HR-ului într-o organizație eficientă





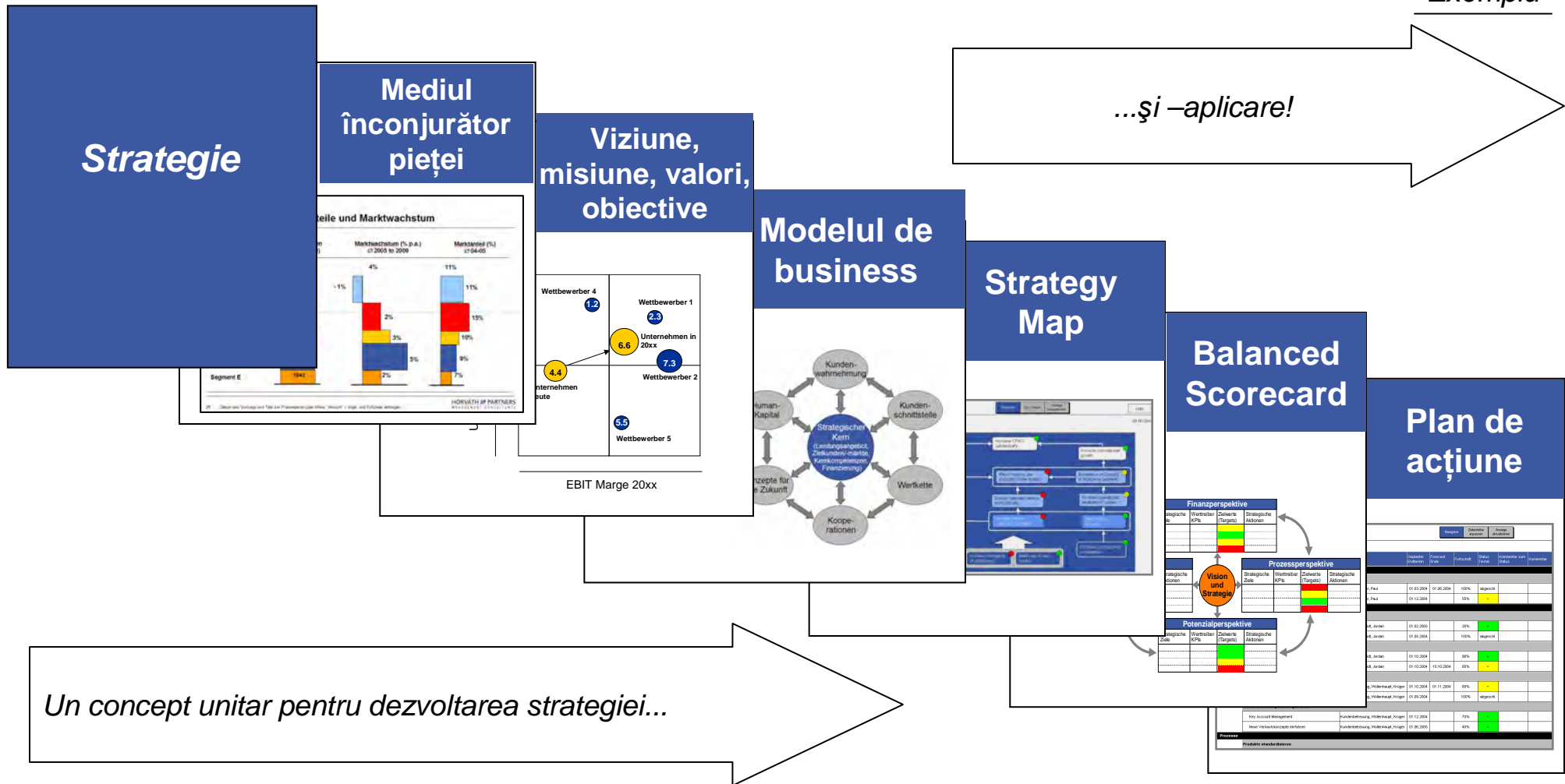
# Punctul de plecare în optimizarea proceselor și structurilor de personal în cadrul strategic



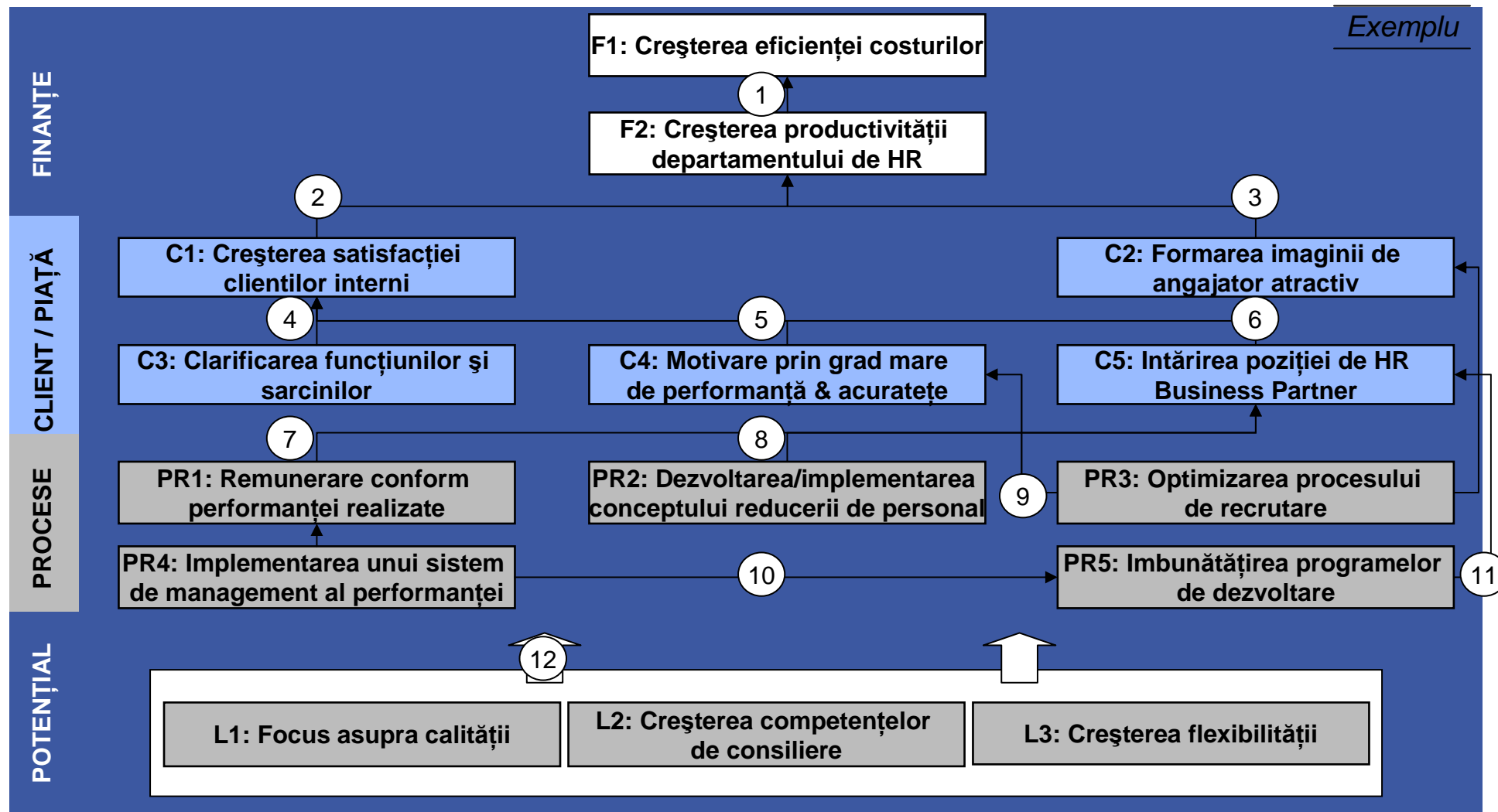


# Strategy Maps și Balanced Scorecard fac parte dintr-un concept unitar al managementului strategic

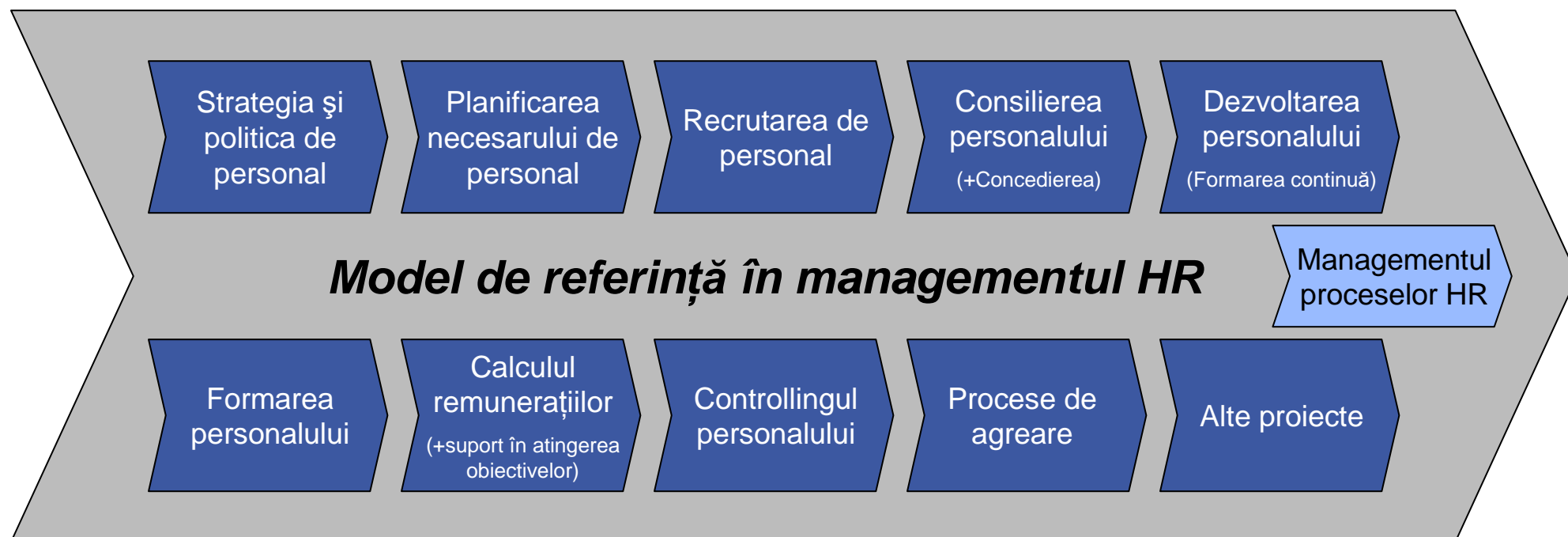
Exemplu



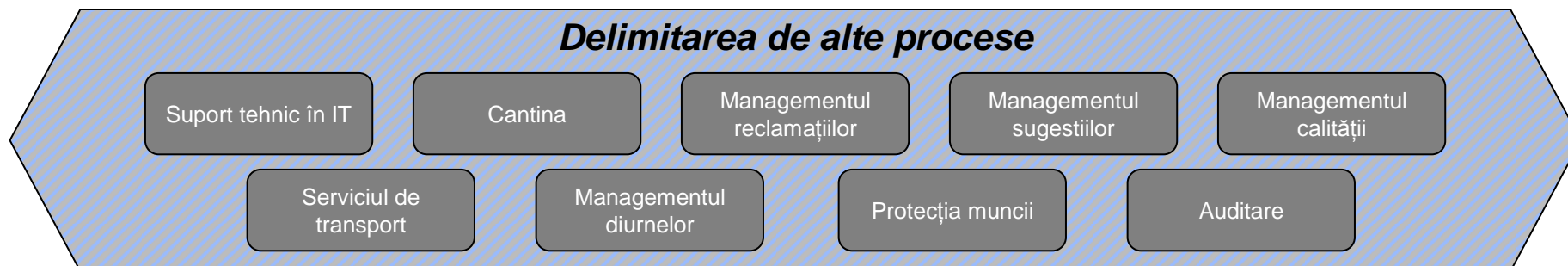
## Exemplu: BSC în departamentul de HR al Retail SA.



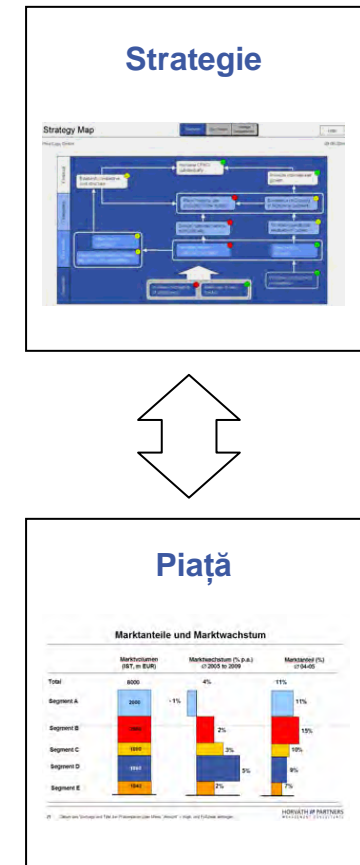
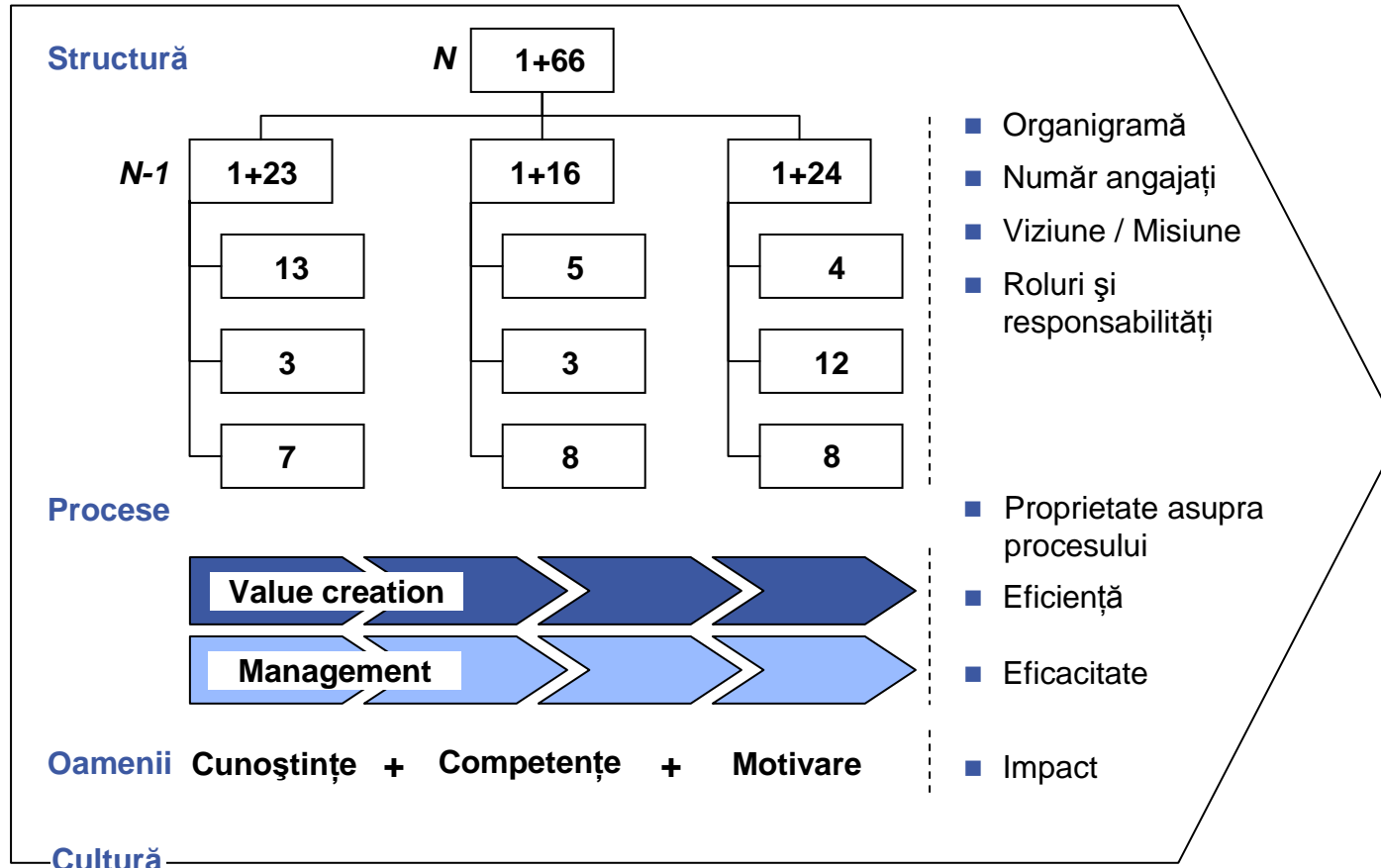
# Ca propunere pentru analiza de procese vă oferim modelul nostru de referință în managementul HR



## Delimitarea de alte procese

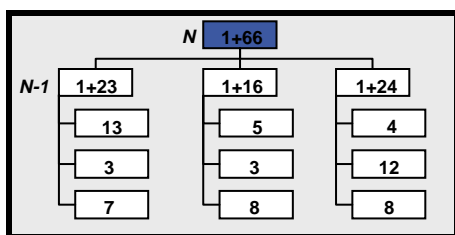
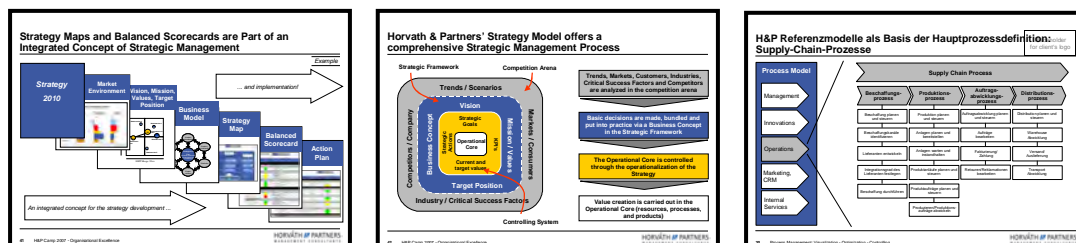


# Elemente organizaționale: structură, procese, oameni, cultură; legătura cu strategia și piața



# Alienierea strategica a întregii structuri organizaționale

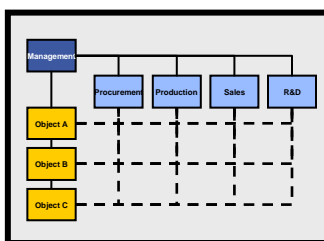
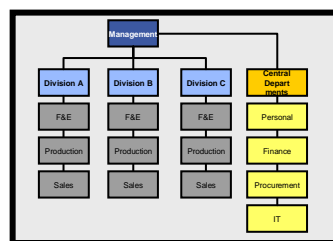
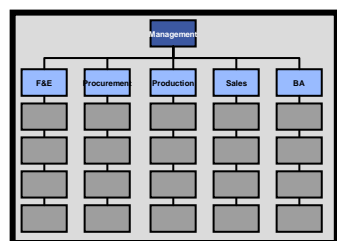
Informații referitoare la obiectivele strategice, modelul de business, piețe, produse, procese, ...



Org. funcțională

Org. divizională

Org. matricială



**Evaluarea structurii existente:**  
 Analiza obiectivelor strategice, modelului de business și a proceselor în cadrul elementelor de bază ale structurii organizaționale:

- Focus asupra anumitor piețe
- Produse individuale vs. producție de masă
- Focus pe standardizare
- Business bazat pe proiecte
- Focus centralizat sau local
- ...

Caracteristicile structurilor organizaționale de bază

# Sunteți de acord cu noua organigramă și procesele de lucru?

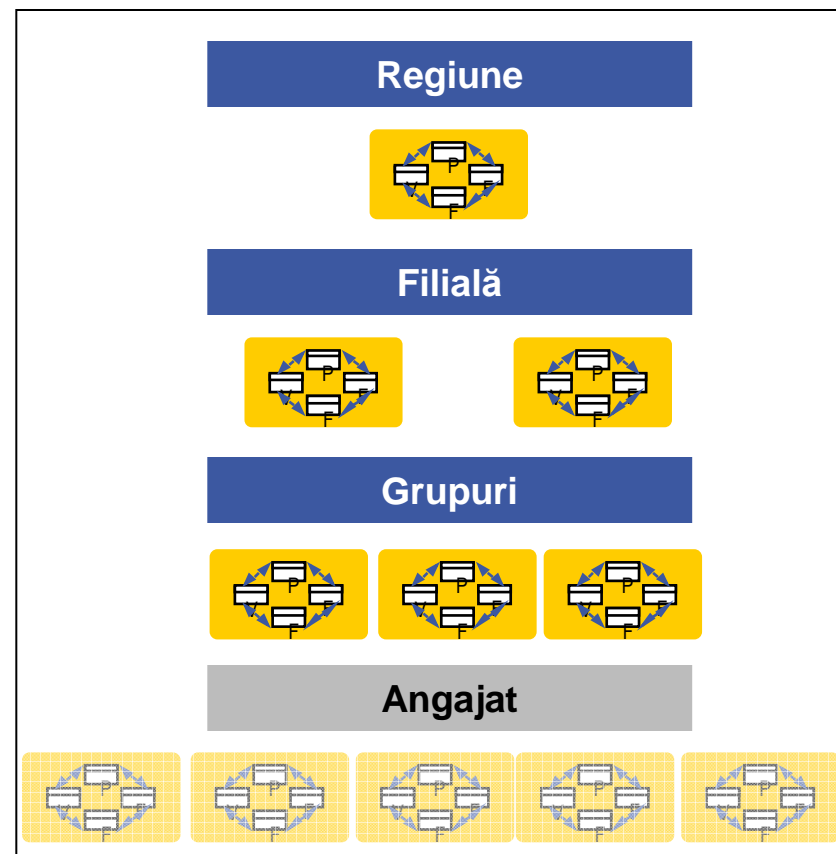


# Aspecte de luat în considerare înaintea introducerii unui sistem de motivare

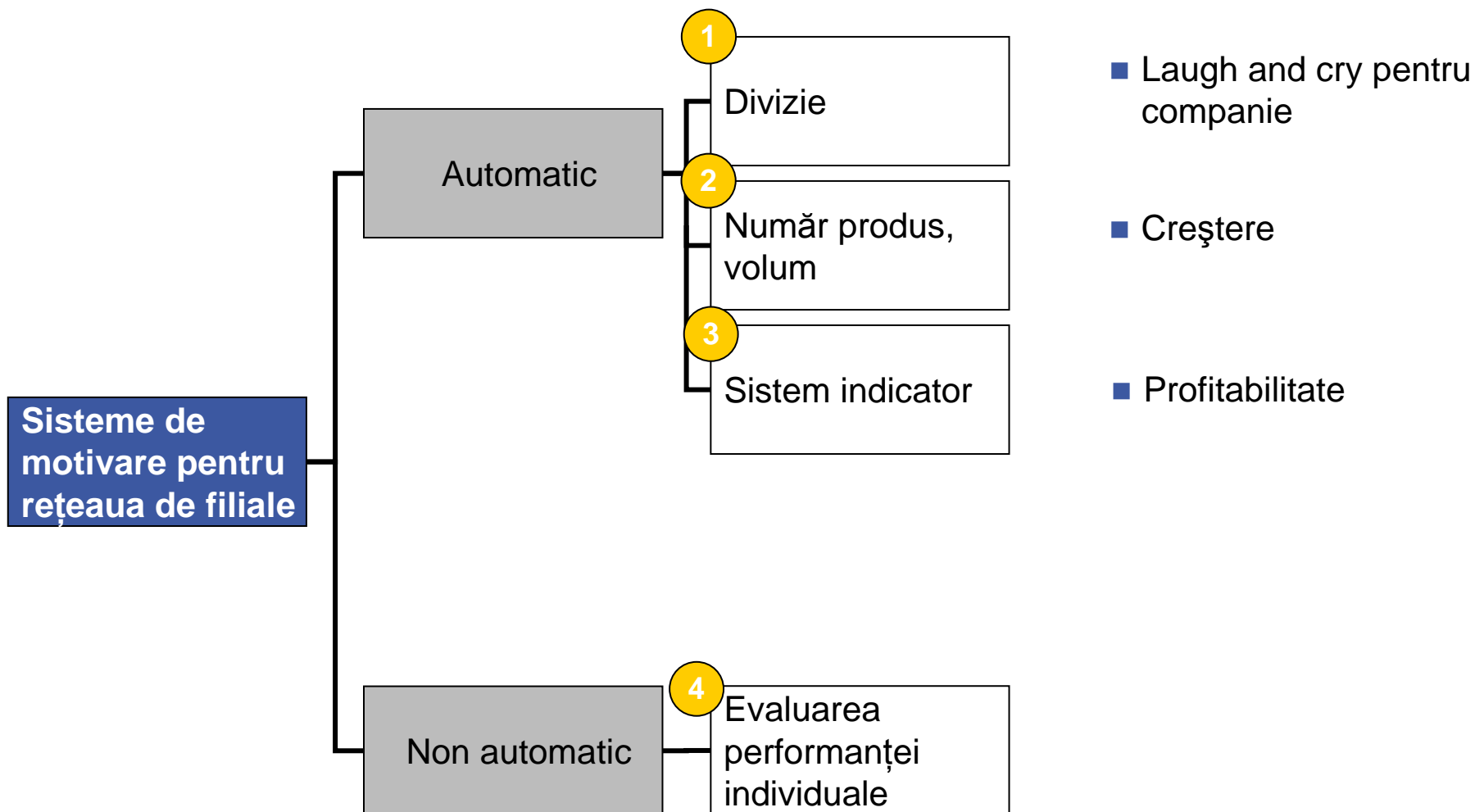
## Probleme de decizie

- 1 Un sistem de motivare uniform pentru fiecare angajat?
- 2 Cum va fi conectată strategia corporativă la obiectivele organizației și ale individului? Cum se desfășoară strategia?
- 3 Cum ar trebui construit procesul de măsurare a performanței?
- 4 Ar trebui să motivăm performanța individuală sau pe cea organizațională sau ambele?
- 5 Care va fi proporția obiectivelor care pot fi depășite?
- 6 Care este nivelul maxim de depășire?
- 7 Ar trebui să aplicăm autonomia managerială în sistemul de motivare?

## Sistem de motivare

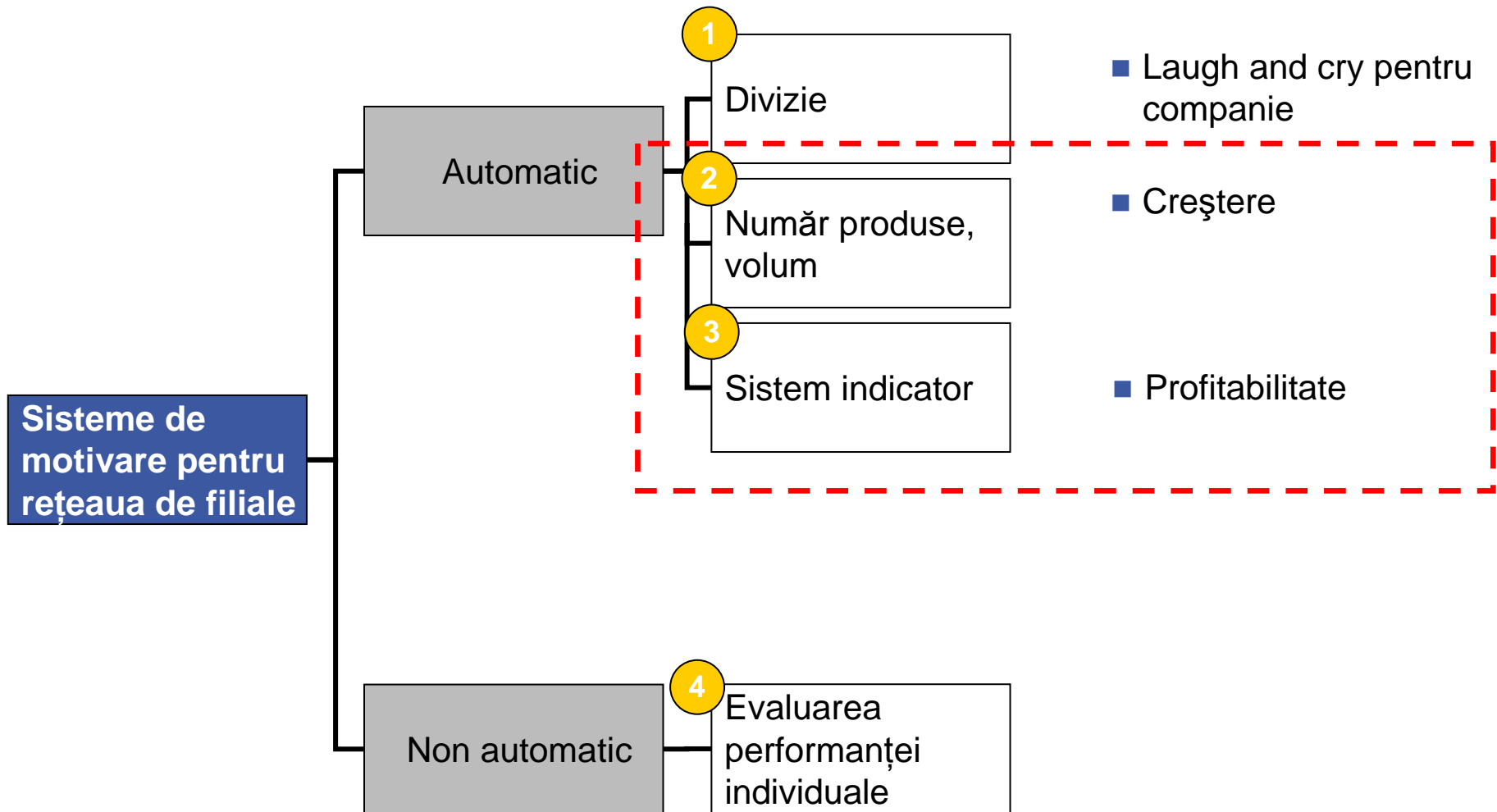


# Sunt câteva opțiuni care pot fi folosite în cazul rețelei de filiale ca sistem de motivare



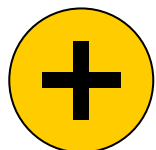


# Sunt câteva opțiuni care pot fi folosite în cazul rețelei de filiale ca sistem de motivare

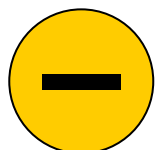


# Creștere versus profitabilitate

## Număr produse, volum



- Ușor de înțeles
- Ușor de monitorizat, de măsurat
- Ușor de dezvoltat sau de efectuat schimbări
- Ușor de adăugat produse noi



- Nu pot fi încorporate alte performanțe ale angajatului
- Nu acoperă toate profilurile de joburi

**Simplu, menține  
organizația în mișcare**

## Sistem indicator

- Calcul transparent
- Acoperă o gamă largă de activități de ramură
- Conectează performanța individuală de cea organizațională

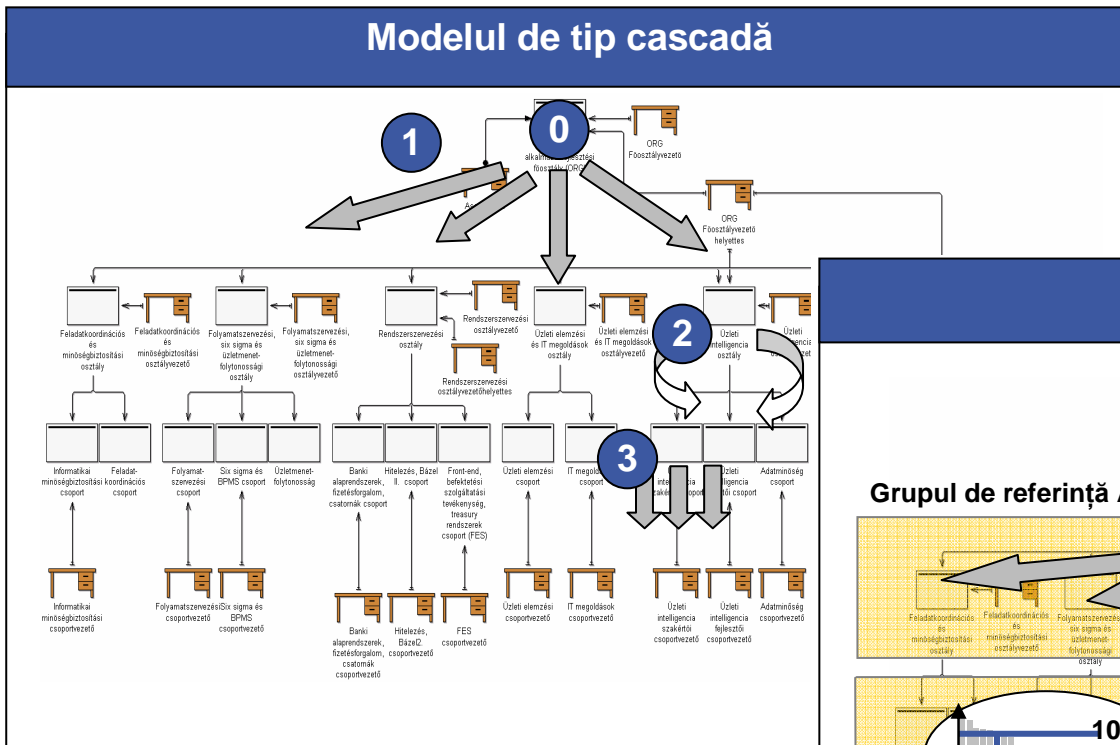
- Solicită o schimbare majoră în modul de abordare

**Sistem complex, solicită  
o organizare precisă**

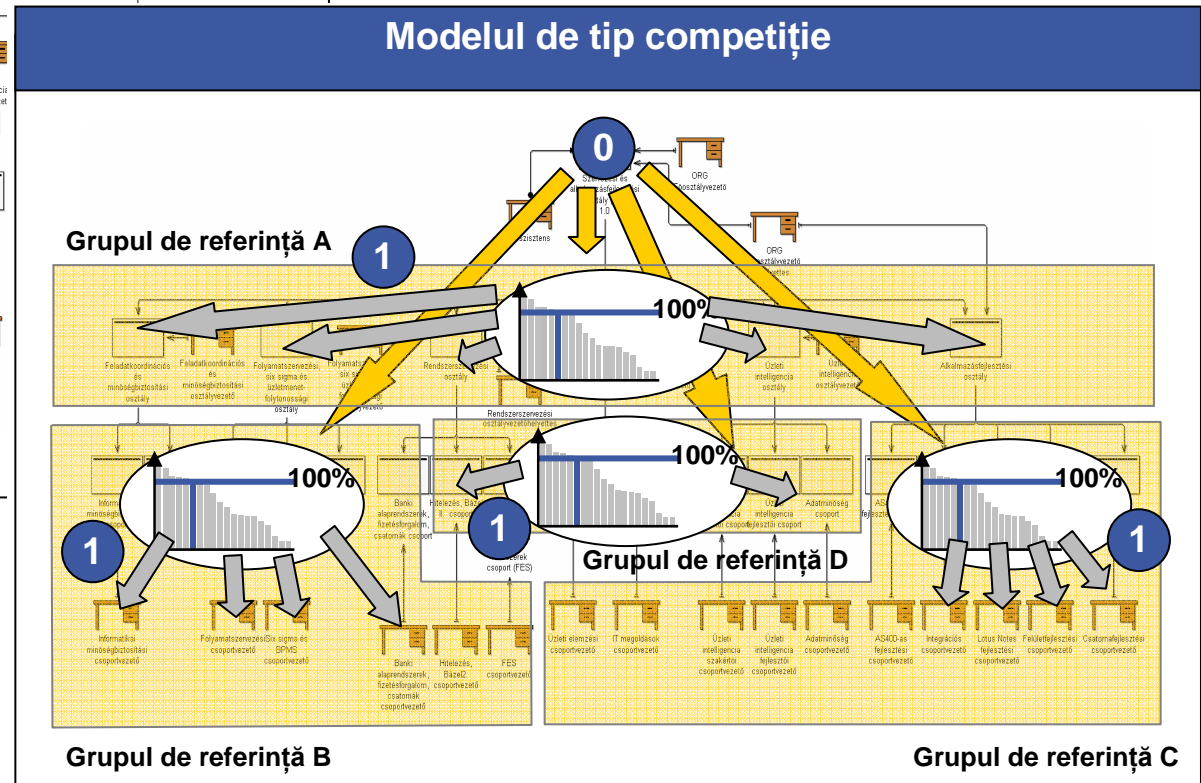


# Cum se distribuie bonusul între unități?

## Modelul de tip cascadă

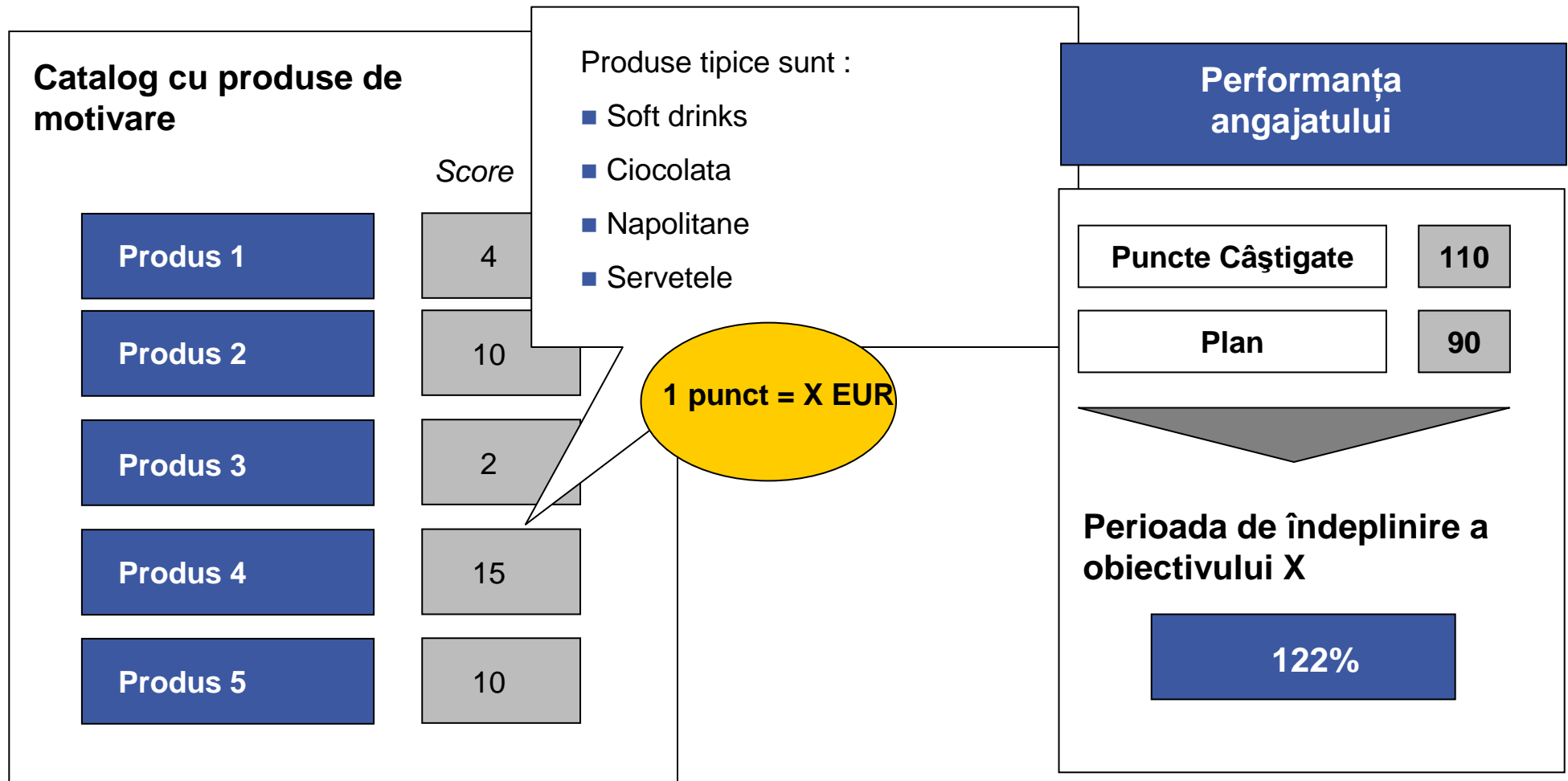


## Modelul de tip competiție

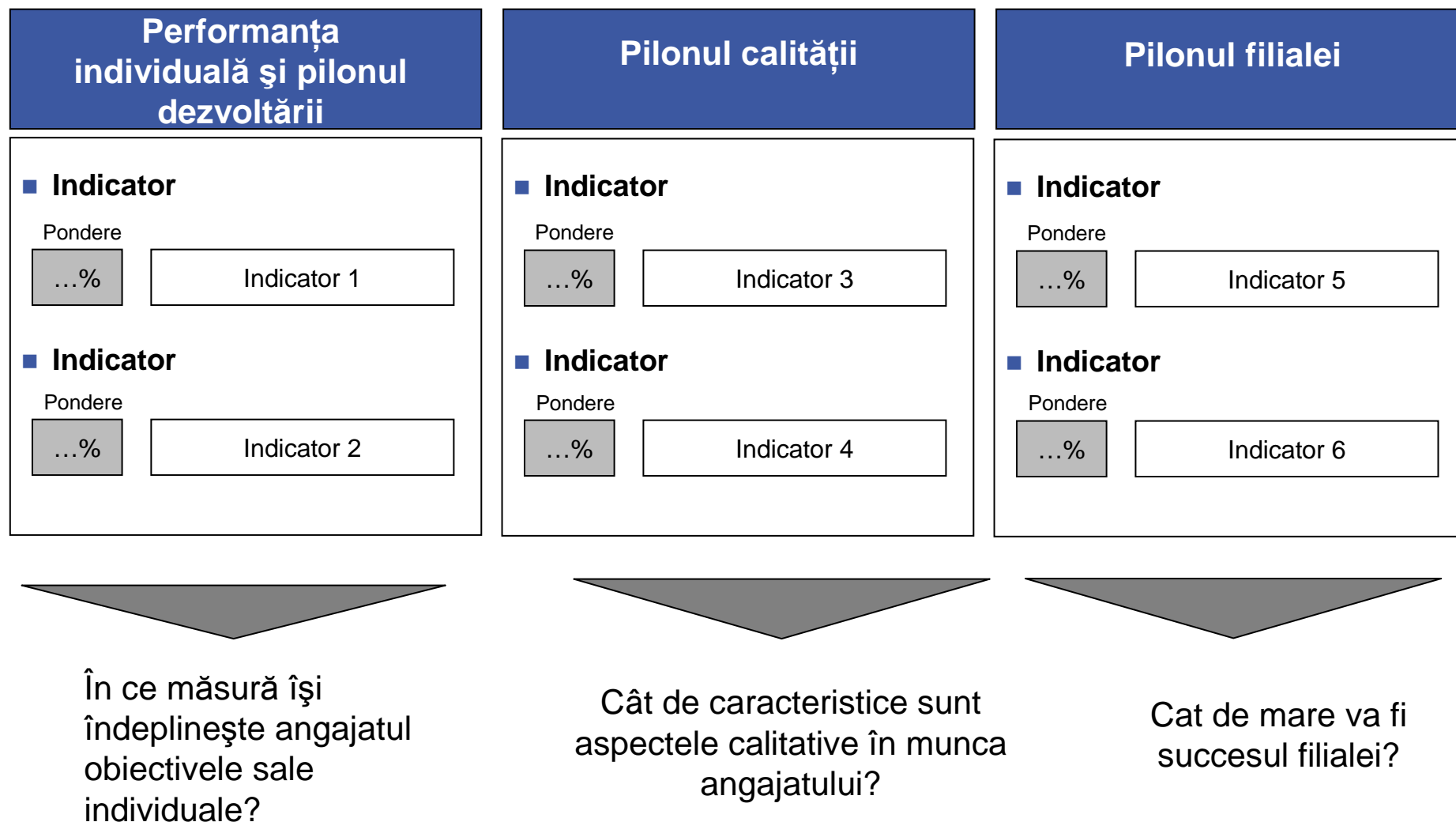




# Numărul de produse sau volumul bazate pe sistemele de motivare sunt ușor de comunicat



# Performanța se măsoară prin aspecte variate în indicatorul bazat pe sistemul de motivare





# În cazul în care fiecare indicator de performanță derivă din valoarea obiectivului și curba de îndeplinire a obiectivului definit

**Valoarea obiectivului**

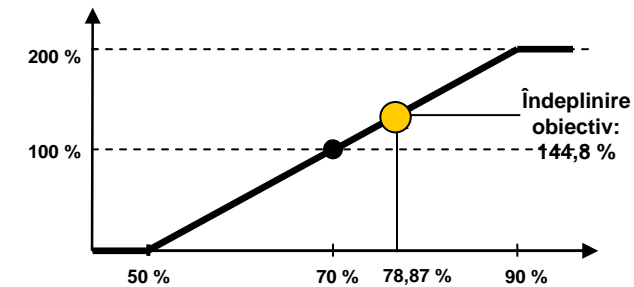
**Valoarea curentă**

**Curba de îndeplinire a obiectivului**

**Indicator 1**

**70%**

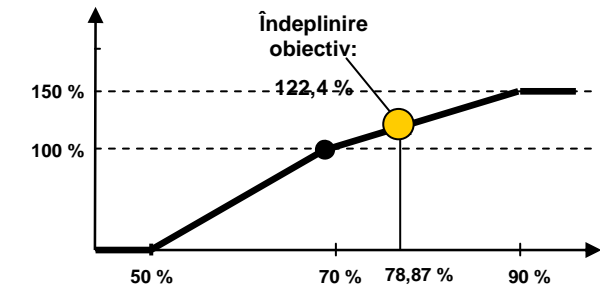
**78,87%**



**Indicator 2**

**70%**

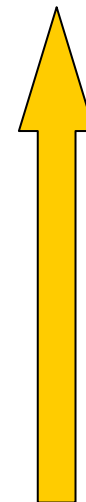
**78,87%**



**Valoarea obiectivului indicatorilor și forma curbelor de îndeplinire a obiectivului vor fi finalizate după o perioadă de simulare.**

## Ponderea pilonilor se schimbă în funcție de nivelurile de ierarhie

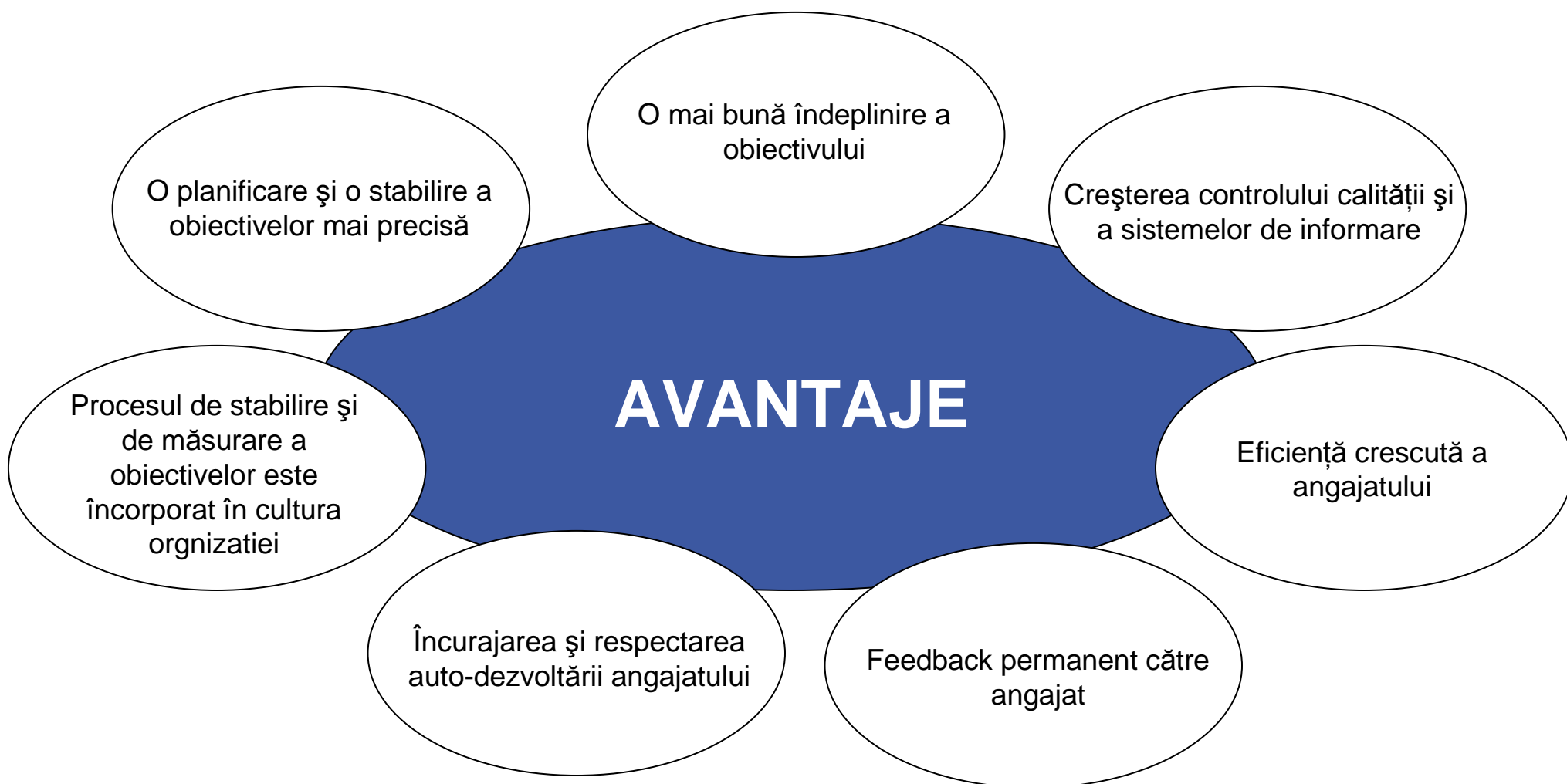
	Performanța individuală și pilonul de dezvoltare	Pilonul calității	Pilonul filialei
<b>Șeful filialei</b>	Pondere: 20 %	Pondere : 30 %	Pondere : 50 %
<b>Team leader</b>	Pondere : 50 %	Pondere : 30 %	Pondere : 20 %
<b>Angajat</b>	Pondere : 60 %	Pondere : 30 %	Pondere : 10 %



**La nivel mai înalt  
importanța  
calității și a  
succesului de  
grup crește**

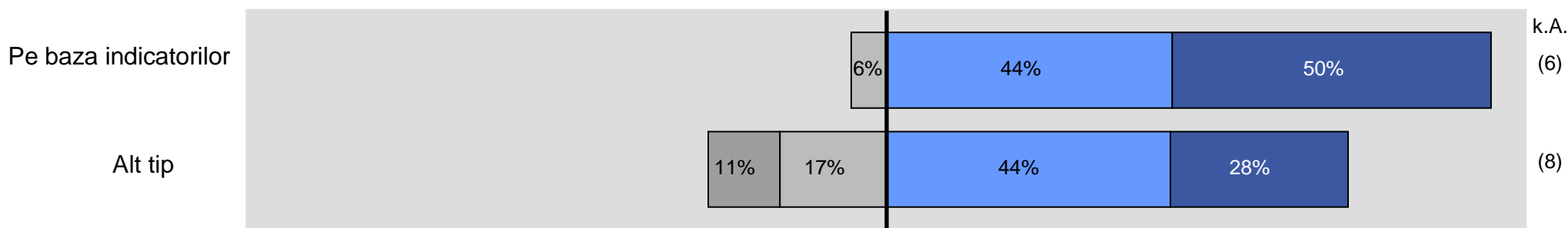
**În cazul nivelului angajaților ponderea pilonului de performanță și de dezvoltare este cea mai mare (acest lucru este influențat în mod direct de angajați), dar performanța lor este influențată de asemenea și de performanța filialei**

# Avantajele unui sistem de motivare bazat pe indicatori

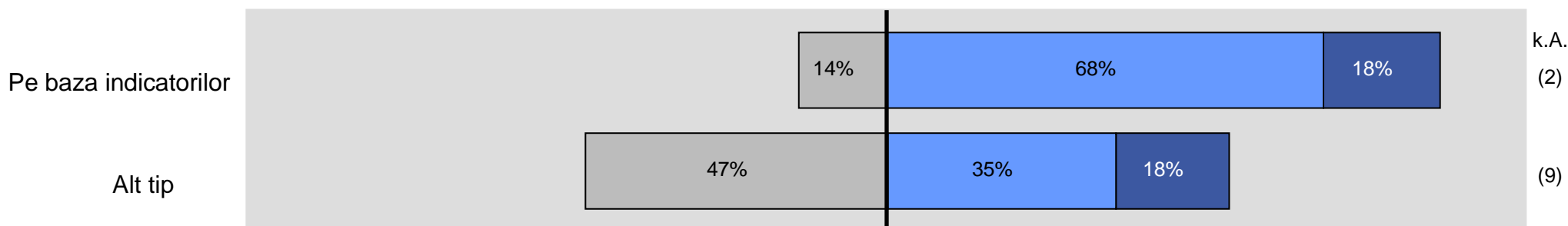


# Organizațiile care folosesc sistemele de motivare bazate pe indicatori au un succes mai mare

## Beneficii



## Creștere profit



■ Clar mai rău

■ Mai rău

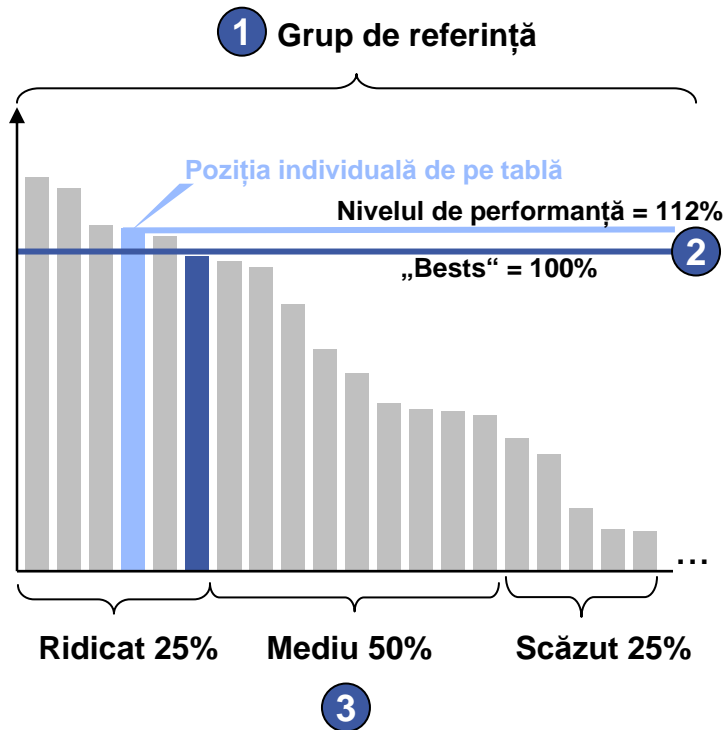
■ Mai bine

■ Clar mai bine

(n<sub>1</sub>=24, n<sub>2</sub>=26)



# Alt model de indicatori : „Urmărește-i pe cei mai buni” - „Chase the Bests”



## 1 Definiția grupurilor de referință

Pentru a crea performanțe comparabile angajații sunt împărțiți pe grupuri omogene bazate de regulă pe activități, experiență

## Criterii „Chase the bests”:

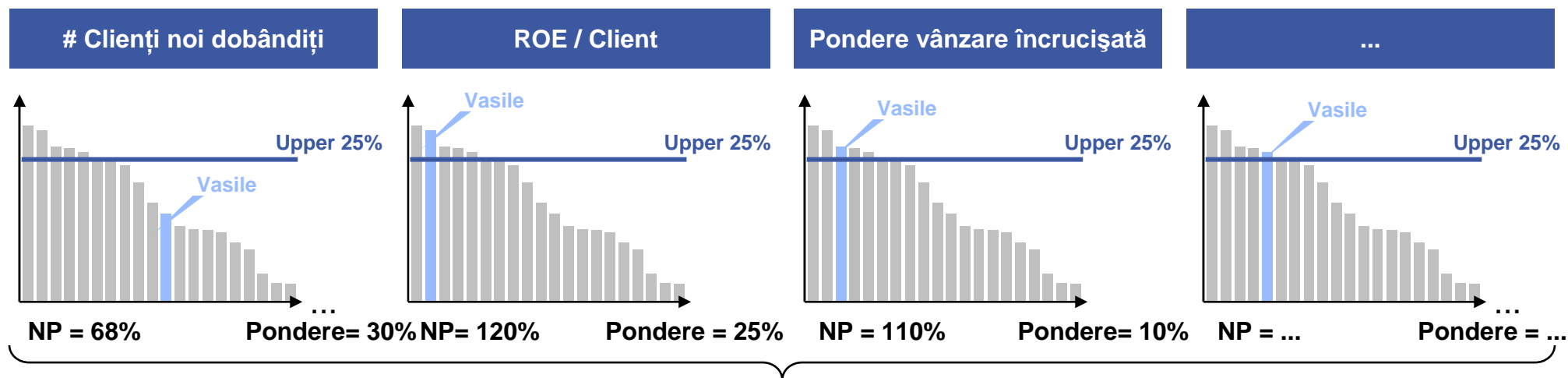
2 Nivelul de performanță este calculat de performanța quartilei superioare - 100% (Bests – Cei mai buni) și orice performanță este comparată cu acest nivel.

## 3 Avantaje

- În locul obiectivelor fixe se recurge la o orientare prin poziționarea în grupul liderilor
- Presiunea performanței prin competiție („presiunea grupului de referință”)
- Motivarea tuturor angajaților

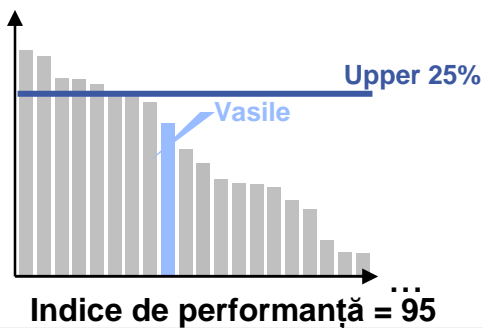
# Indicatorii de performanță sunt cumulați într-un indicator complex – a Performance Index

Indicatori de performanță



Cumulare: ponderea  $\sum PL^*$

„Indice de performanță “



NP... Nivel de performanță

**Am fi foarte încântați să faceți parte din rândul clienților noștri mulțumiți și să evoluăm împreună**

---

**Horváth & Partners  
Management Consulting SRL**

**Str. Cretei, nr. 12**

**014154 București**

**Tel.: 031 620 18 88**

**Fax: 031 620 18 89**

**[bucharest@horvath-partners.com](mailto:bucharest@horvath-partners.com)**

**[www.horvath-partners.ro](http://www.horvath-partners.ro)**

