



### Studiu HR:

***“Poate deveni criza economica oportunitate de dezvoltare durabila pentru organizatii?”***

**PERSPECTIVE GROUP**    *Noiembrie 2009*

© 2009 PERSPECTIVE Group. All rights reserved.

## PREFATA

Anul 2009 este anul reconfigurării și regândirii activităților de business din toate sectoarele. Toate companiile, mici sau mari, au fost nevoite să-și reevalueze activitatea și să genereze strategii viabile și conforme cu o realitate care nu mai corespundea nici unui calcul previzionat.

Acest an a debutat cu numeroase schimbări și rasturnări de situație și continua să ne surprindă cu fiecare trimestru care trece. Se zice că în România greul de-abia acum începe..daca e adevarat sau nu, acest zvon trebuie analizat și aprofundat în ceea ce privesc efectele lui în mediul de afaceri românesc.

Cu acest scop **PERSPECTIVE Group** a inițiat un studiu care a debutat cu o etapă pilot ce oferă informații calitative. Studiul se intitulează ***“Poate deveni criza economică oportunitate de dezvoltare durabilă pentru organizații?”***

Nevoia unei astfel de cercetări a apărut odată cu observarea schimbărilor majore prin care trec organizațiile în 2009. Am făcut acest studiu din dorința de a surprinde realitatea și ***a fi în masură să creionăm un plan de acțiune concret, pentru a răspunde nevoilor de dezvoltare pe termen lung a partenerilor noștri de business.***

În perioada iulie-octombrie 2009 chestionarul construit ca suport pentru această cercetare a fost dezbătut împreună cu un număr de 40 de HR Manageri din România, provenind din industrii variate, din companii medii și mari, naționale sau multinationale.

Am sondat părerea HR Managerilor pentru că le-am considerat persoane avizate, care ne pot furniza răspunsuri pertinente întrucât sunt în contact atât cu angajații cât și cu top managementul companiei. Am apelat la propria bază de date de contacte precum și la informații din presa sau site-uri specializate atunci când a venit vorba de identificarea acestor persoane care au constituit targetul nostru.

Scopul final al cercetării este de a analiza dacă și cum criza ar putea deveni oportunitate de dezvoltare durabilă; mai concret, ***care sunt perspectivele și tendințele din mediul de business românesc (din punct de vedere al resurselor umane)*** într-un an dificil atât pentru angajatori cât și pentru angajați.

Sperăm că acest studiu să vină atât în ajutorul partenerilor noștri precum și a altor companii care doresc să fie competitive. Într-un an în care detaliile fac diferența și în care orice decizie sau idee pot fi decisive, este important să stim să transformăm dificultățile în provocări și criza în oportunitate de dezvoltare durabilă.

Va dorim mult succes,  
**Echipa PERSPECTIVE Group**

© 2009 PERSPECTIVE Group. All rights reserved.

## CUPRINS

Prefata	2
Cuprins	3
1. Scurta descriere a conceptului de dezvoltare durabila	4
2. Obiectivele studiului	5
3. Concluzii	6
4. Rezultatele principale	7
5. Sugestii plan de actiune	14
6. Competentele Perspective Group în materie de consultanta HR	15

## 1. SCURTA DESCRIERE A CONCEPTULUI DE DEZVOLTARE DURABILA

Pentru preantampinarea, contracararea si eliminarea repercursiunilor marilor probleme cu care se confrunta omenirea in prezent si pentru asigurarea dezvoltarii economice, progresului social si dezvoltarii umane sunt necesare initierea si sustinerea unor actiuni concrete, sintetizate in obiective specifice si masurabile.

Teoria **“dezvoltarii durabile”** este foarte tanara si in curs de formare dar se bucura de o mare recunoastere in ultima perioada - din pacate insa pentru unele companii din mediul de business romanesc a ramas inca la stadiul de necunoscuta.

Daca am incerca sa definim pe scurt acest termen de dezvoltare durabila iata cum ar suna: *„Pentru o activitate de business, dezvoltarea durabila reprezinta adoptarea de strategii si actiuni care intrunesc interesele companiei si ale actionarilor de astazi, in acelasi timp protejand, sustinand si dezvoltand resursele umane si pe cele naturale care se vor dovedi utile maine”.*

Definitia scoate in evidenta faptul ca pe langa bunurile imobile si capitalul financiar, business-ul depinde foarte mult de capitalul uman si de resursele naturale pe care le utilizeaza. Activitatea economica nu trebuie sub nici o forma sa aduca daune ireparabile acestor doua tipuri de resurse valoroase.

Se doreste deci trecerea la un model de dezvoltare generator de valoare adaugata, propulsat de interesul pentru cunoastere si inovare, orientat spre imbunatatirea continua a calitatii vietii oamenilor si a relatiilor dintre ei in armonie cu mediul natural.

Actuala criza economica care a zguduit din temelii pana si unele dintre cele mai puternice organizatii ar trebui sa fie un semnal de alarma pentru cei care au preferat in aceasta perioada mai degraba sa intre in panica si sa nu reactioneze decat sa gandeasca strategii durabile si sa-si construiasca un avantaj competitiv.

**“Ce nu te omoara, te face mai puternic”** - acesta ar putea sa fie principiul de baza in 2009.

Criza poate fi deci valorificata de cei care au inteles ca actiunea e mai profitabila decat reactiunea si ca atitudinea pozitiva e de preferat celei fataliste. Identificarea de noi nise, pietee si oportunitati financiare, construirea de avantaje competitive, accentul pe creativitate si inovatie, valorizarea angajatilor, iata doar cateva dintre actiunile care pot fi maximizate in aceasta perioada.

E nevoie de curaj, inventivitate si schimbare de macaz pentru ca lucrurile sa inceapa sa intre pe fagasul lor normal. Dincolo de tehnologie, resurse financiare si strategii, cei mai importanti sunt insa oamenii, acele resurse vitale care pot face diferenta dintre succes si insucces.

## **2. OBIECTIVELE STUDIULUI**

Nevoia unei astfel de cercetari a aparut odata cu observarea schimbarilor majore prin care trec organizatiile in 2009. Am facut acest studiu din dorinta de a surprinde realitatea si de a fi in masura sa creionam un plan de actiune concret, pentru a raspunde nevoilor de dezvoltare pe termen lung a partenerilor nostri de business.

Obiectivul acestui studiu este de a surprinde imaginea pe care HR Managerii o au in prezent asupra schimbarilor din organizatii. HR Managerul este persoana care este in contact atat cu angajatii cat si cu top managementul unei organizatii. Prin urmare el este in masura sa observe detalii importante care influenteaza businessul.

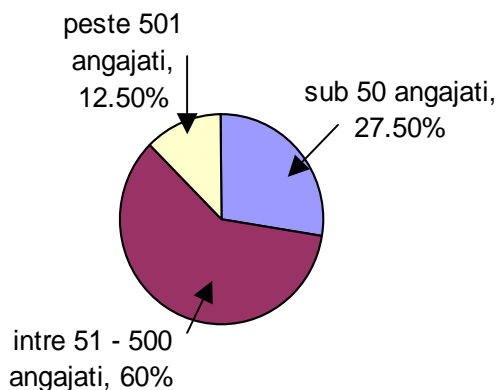
Provocarea noastra este sa aflam cateva dintre aceste aspecte importante intr-o perioada plina de schimbari si sa identificam eventuale actiuni concrete catre care acesti specialisti se orienteaza. Studiul este gandit ca un proiect complex, el presupune o prima faza pilot, care sa ofere informatii calitative: ce observa si ce importanta au cele observate de catre HR Manageri.

Intrebarile acestui studiu-pilot au fost gandite pentru a contura patru directii majore:

- Reactia angajatilor la schimbarile din organizatie si din mediul economic actual;*
- Actiuni vitale de intreprins in 2009 de catre HR Manageri si Top Management;*
- Oportunitati de dezvoltare durabila;*
- Gestionarea comunicarii interne.*

Scopul final al cercetarii este de a analiza daca si cum criza ar putea deveni oportunitate de dezvoltare durabila; mai concret, care sunt perspectivele si tendintele din mediul de business romanesc (din punct de vedere al resurselor umane) intr-un an dificil atat pentru angajatori cat si pentru angajati.

Pentru aceasta etapa pilot au raspuns HR Manageri din diverse domenii precum: automotive, servicii, transport, FMCG, real estate, IT, retail, etc. Iata tipul companiilor participante in functie de marime (numar de angajati):



### 3. CONCLUZII

Conform rezultatelor studiului, top managementul nu trebuie să uite să valorizeze angajații capabili pe timp de criză. Aceștia, chiar dacă sunt nemulțumiți, nu au cum să-și schimbe locul de muncă datorită ofertelor limitate disponibile, însă nu vor ezita să plece când piața le va permite acest lucru.

Angajatorii trebuie să fie conștienți că balanța înclină momentan în favoarea lor însă risca să rămână pe viitor fără resursele de bază –oamenii- dacă nu îi valorizează. Acest aspect se reflectă și în modul în care sunt și vor fi percepute companiile în piață întrucât ele nu trebuie să uite de importanța menținerii unui brand de angajator puternic.

Peste 63% dintre respondenți consideră că trebuie eficientizate costurile, dar nu doar prin tăierea bugetelor și restructurări. Trebuie găsite soluții alternative, mai puțin costisitoare față de ce s-a folosit până la momentul respectiv.

60% dintre HR Manageri consideră că nivelul de satisfacție al angajaților a scăzut și sunt nemulțumiți fie din cauza că s-a renunțat la măsurarea concretă a acestui aspect, fie din cauza că această măsurare nu s-a făcut și nu se constientizează neapărat nevoia de a o face în viitorul apropiat. Specialiștii spun că ar fi un plus considerabil pentru companie dacă s-ar desfășura studii profesionale în acest sens deoarece ele au dovedit anterior strânsa legătură dintre satisfacție și performanță.

Mai mult de o treime dintre respondenți sunt de părere că top managementul nu comunică suficient cu oamenii din companie, având o atitudine secretă. A reieșit faptul că nu este suficientă transparența în relațiile interumane.



#### 4. REZULTATE PRINCIPALE

Aceasta prima faza pilot a studiului este menita sa traseze cateva directii principale in ceea ce priveste activitatea de HR in business-urile din Romania. Este important de mentionat ca in aceasta etapa am creionat doar cateva **tendinte generale** care au putut fi identificate in urma raspunsurilor la intrebari. Rezultatele finale vor fi publicate ulterior, respectiv la definitivarea studiului urmator care se va realiza intr-o forma cantitativa.

Concluziile acestei etape ale studiului graviteaza in jurul a 3 coordonate importante din cadrul unei organizatii si anume:

- a) *Reactia angajatilor la schimbarile din organizatie si din mediul economic actual*
- b) *Prioritati in organizarea propriei activitati ca HR Manager*
- c) *Zona de implicare a top managementului in sustinerea departamentului de RU*

##### **a) Reactia angajatilor la schimbarile din organizatie si din mediul economic actual**

Majoritatea respondentilor au mentionat ca modificarile din plan economic au avut un impact simtitor asupra companiilor. Unul dintre indicatorii cei mai relevanti pentru un HR Manager este **dinamica fortei de munca** in organizatie. Cu referire la aceasta, respondentii au observat urmatoarele aspecte:

- **Stagnare** (47% din respondenti, vezi Fig.1) – nu s-au facut angajari importante, dar in acelasi timp nici concedieri in masa. In plus, o caracteristica semnalata este si aceea ca angajatii insisi prefera siguranta locului de munca existent. Daca anul trecut ofertele din partea companiilor concurente tentau angajatii, acum inclusiv cei care nu isi mai gasesc neaparat locul in compania actuala prefera sa nu faca o schimbare. Pe principiul "ultimul venit e primul plecat" cei care nu sunt satisfacuti si nici nu performeaza la maximum nu vor risca sa paraseasca firma. Aspectul are – asa cum au mentionat respondentii – atat avantaje cat si dezavantaje pentru organizatie.

- **Disponibilizari** (37% din respondenti, vezi Fig.1) – mai ales atunci cand procesul de disponibilizare nu este insotit de un plan coerent si eficient de comunicare, efectele sunt rapid observabile asupra moralului si implicarii angajatilor in munca. Daca nu sunt transmise clar motivele si criteriile in baza carora sunt facute concedierile (ar trebui realizate initial evaluari in mod profesionist), efectele cele mai frecvente sunt raportate ca fiind: confuzia, nelinistea, lipsa de incredere, scaderea satisfactiei, scaderea performantei si frustrarea angajatilor.



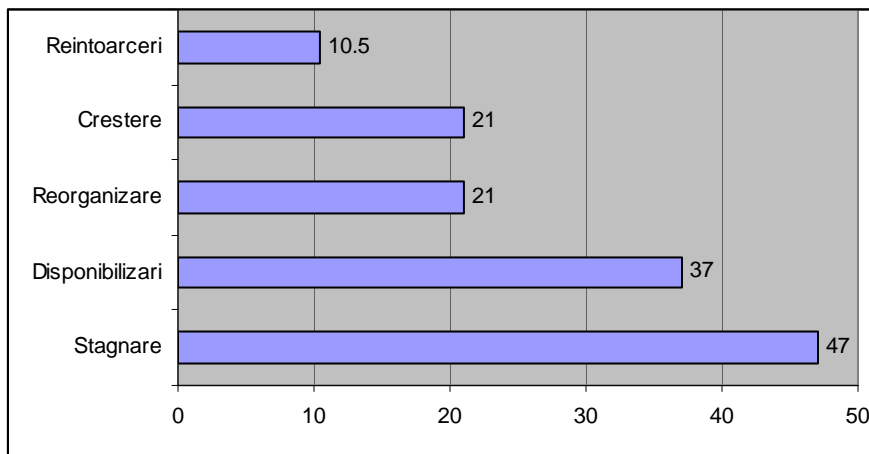


Fig.1.

- **Reorganizare** (21%, Fig.1) – doar o parte din respondenti au mentionat regandirea proceselor si reimpartirea responsabilitatilor prin redirectionarea fortei de munca in ariile care semnaleaza nevoia de personal. Aceasta reorganizare apare dupa o atenta analiza a pietei si a activitatii companiei, iar obiectivele nou-stabilite trebuie analizate si comunicate impreuna cu HR Managerii pentru ca acestia sa poata identifica apoi persoanele potrivite si interesate de o repositionare de atributii in companie.

- **Crestere** (21%, Fig.1) – ea este resimtita in anumite domenii si inteleasa ca extindere a activitatii (ex. prin organizare in centre de activitate pe mai multe tari) sau chiar ca si crestere de business. In aceste situatii mentionate s-au inregistrat inclusiv cresteri de personal.

- **Reintoarceri** (10,5%, Fig.1) – situatii tot mai dese in piata in care angajatii care au parasit o companie pentru o alta colaborare au putut sa compare conditiile de munca, atmosfera, rezultatele obtinute si au decis sa revina la firma anterioara. Majoritatea acestor cazuri sunt legate de posturi foarte specializate. Brandul de angajator (tradus prin atentie, respectul, importanta, dar si prin remunerarea si motivarea pe sarcina a angajatilor) isi face astfel vizibila importanta mai ales in situatii in care este posibila comparatia cu ceea ce exista in afara companiei.

Ca tendinta generala **60% dintre respondenti au mentionat ca au observat modificari** in ceea ce priveste **nivelul de satisfactie** al angajatilor la locul de munca. Iata in procente frecventa raspunsurilor referitor la ceea ce considera HR Managerii:

- 60% considera ca nivelul de satisfactie a scazut datorita reducerilor de beneficii si/sau salarii

- 45 % considera ca nivelul de satisfactie a scazut datorita modificarilor in privinta responsabilitatilor si a organizarii activitatii

- 65% considera ca nivelul de satisfactie a scazut datorita lipsei de transparenta, de comunicare dinspre top management

De cele mai multe ori insa acesti factori sunt corelati si efectele pot fi amplificate. Astfel, mai mult de o treime din totalul respondentilor au considerat ca o atentie maxima trebuie acordata comunicarii in cadrul organizatiilor.

*"Studiile interne de satisfactie au relevat ca angajatii inteleg natura schimbarilor si le sprijina, atat timp cat in firma exista un climat de comunicare si de transparenta" – declara un HR Manager din cadrul unei companii ce ofera servicii de audit.*

S-au semnalat si situatii in care angajatii sunt multumiti de tipul de activitate si de relationarea in cadrul companiei, dar au un moral scazut datorita desfiintarii unor posturi si a disponibilizarilor pentru o parte din echipa sau chiar din cauza nesigurantei propriului loc de munca.

In unele companii, datorita reducerilor de bugete din departamentul de RU inclusiv dar si datorita cresterii volumului de munca, s-a renuntat la masurarea concreta a gradului de satisfactie a angajatilor. Fiind de la sine inteles ca aceste efecte negative exista ca si fenomen, masurarea lor nu a mai fost vazuta ca utila si urgenta. Si aceasta cu atat mai mult cu cat posibilitatea de a initia actiuni compensatorii este perceputa ca un cost suplimentar inaccesibil. In putine companii a fost mentionata pana acum existenta unor studii de satisfactie.

Alaturi de efortul de a face inteleasa schimbarea, de a implica activ angajatii si de a le oferi feedback inclusiv pozitiv, aceste studii pot descoperi aspecte importante si pot genera ulterior mai multa implicare din partea angajatilor si o orientare mai mare catre performanta si eficienta.

Studii anterioare au dovedit legatura dintre satisfactie si performanta. In plus, impresia ca parerea angajatilor nu este importanta poate avea efecte si mai grave pe termen mediu-lung, in momentul in care economia si piata fortei de munca se vor re-echilibra.

Intr-o serie de companii se urmareste si apare deja ca rezultat concret cresterea productivitatii. Ea este obtinuta prin metode de tipul: reduceri de personal si/sau prin reorganizarea activitatii si eficientizarea costurilor. Daca este corelata cu o satisfactie a angajatilor in scadere, productivitatea poate fi pusa in pericol.



### ***b) Prioritati in organizarea propriei activitati ca HR Manager***

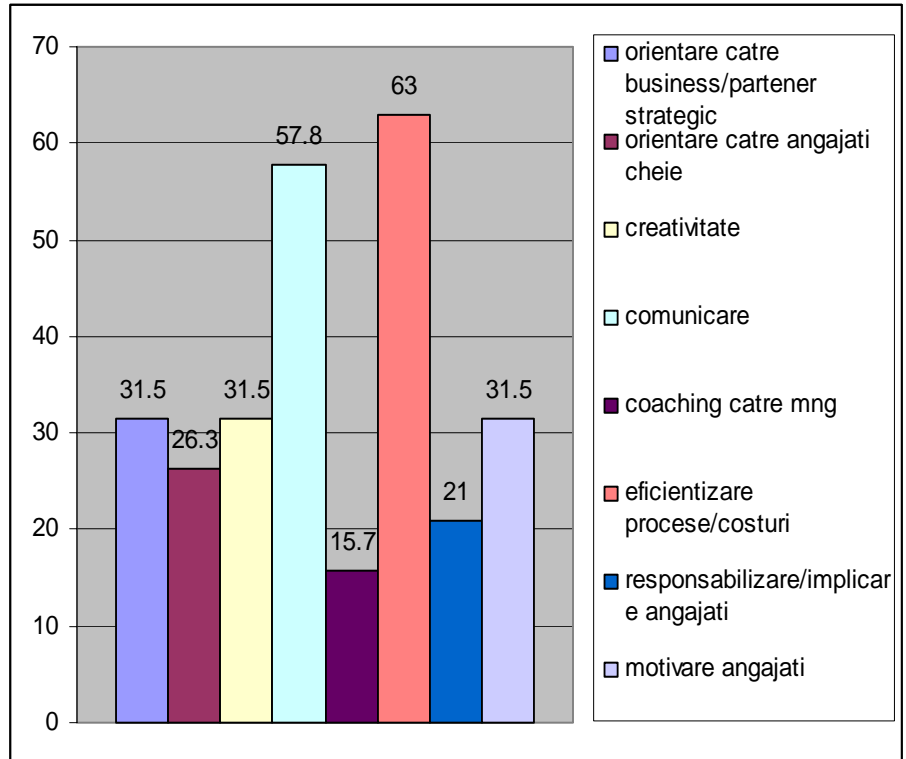
Atunci cand **Managerii de RU** au fost intrebati despre cum ar trebui sa arate **agenda lor de lucru**, am identificat cateva aspecte centrale catre care s-au orientat.

Mesajul central, aproape unitar, a fost acela ca intr-adevar **costurile trebuie eficientizate**, dar nu neaparat prin eliminarea unor actiuni sau activitati, din lipsa de bugete. Acolo unde se poate, activitatile ar trebui desfasurate poate la un interval mai mare sau prin solutii alternative, mai putin costisitoare fata de ce s-a aplicat pana la momentul actual.

Un alt **accent important a fost pus pe comunicare**. Peste 57% din respondenti au considerat de maxima importanta acest proces in cadrul organizatiilor. **Comunicarea** a fost indicata ca un instrument necesar atat in situatiile in care ea este indreptata atat catre angajati cat si catre top-management.

**Catre management** – pentru constientizarea impactului deciziilor la nivelul angajatilor; implicare la nivel decizional – corelata comunicarea HR-ului in termeni de business, financiari (31.5 – partener “strategic”)

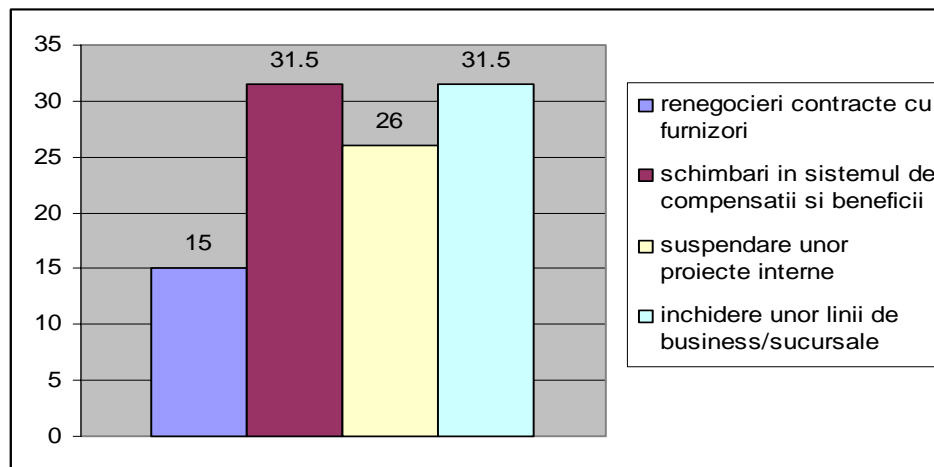
**Catre angajati** – informatii cu privire la starea companiei, impactul evenimentelor externe asupra businessului, intelegerea ca organizatia depinde de angajatii sai si angajatii depind de companie.



Peste 63% dintre Managerii de Resurse Umane care au raspuns studiului considera ca o atentie sporita trebuie acordata catre **controlul costurilor**, sub forma **eficientizarii** sau a **reducerii acestora**.

Principalele activitati identificate si aplicate in acest sens, pana la acest moment au fost:

- modificari in sistemul de compensatii si beneficii (orientare mult mai mare sistemul de bonusare, bazat pe o evaluare clara a performantei individuale)
- restangerea/inchiderea activitatilor in sucursale sau linii de business neproductive
- suspendarea unor proiecte - inclusiv in departamentele de resurse umane (ex. recrutare, traininguri)
- renegocieri ale contractelor cu furnizorii.

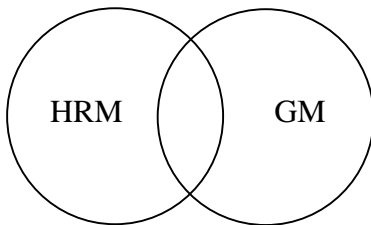


In ceea ce privesc activitatile care pot fi date in outsourcing managerii propun externalizarea:

- unei parti din consultanta HR, pentru a beneficia de informatii valoroase din partea unor consultanti competenti si a gasi solutii de optimizare, in masura sa ajute la redresarea activitatilor de HR
- recrutarii pentru posturi-cheie care prezinta o dificultate sporita (oamenii capabili sunt greu de gasit si in 2009 deci prin externalizare s-ar castiga atat timp cat si bani si compania ar avea acces mai repede la resursele necesare)
- evaluarile cu instrumente profesioniste, realizate de specialisti cu experienta
- payroll

Exista deci modalitati prin care se pot obtine rezultate, daca se urmaresc niste obiective bine stabilite, pasi clari si ajutor specializat : consultanta externalizata, "ajutor pe proiecte", nu neaparat realizarea procesului integral de catre o companie de consultanta.

***c) Zona de implicare a top managementului in sustinerea departamentului de RU***



-Se mentine **orientarea catre eficientizarea costurilor**, dar se doreste a se realiza nu prin eliminarea totala a unor activitati ci prin gasirea de alternative – de ex. trainingul intern acolo unde exista experti in masura sa acopere profesionist acest serviciu (eventual cu suportul unui consultant), studii de satisfactie, variante locale si creative pentru teambuilding etc. Tocmai in aceste momente sudarea echipei, implicarea si motivarea ei, oferirea de feedback si comunicarea transparenta sunt cai prin care performanta poate fi crescuta in paralel cu reducerea costurilor.

**-Se simte nevoia de comunicare si mai multa orientare catre oameni** – iata cateva exemple clare in acest sens:

1. **Comunicare transparenta a situatiei companiei si a planurilor de viitor** – chiar daca planurile nu mai pot fi stabilite la fel de clar, directia si intentiile companiei trebuie facute cunoscute. Comunicarea acestui lucru ofera un minim de incredere ca managementul gandeste si face eforturi pentru a gasi solutii si a mentine activitatea companiei. Viziunea poate fi exprimata prin comunicate interne si prin contactul direct cu angajatii.

Mesajul trebuie sa cuprinda realitatile uneori dure, dar neaparat si eventuale cai prin care se incearca redresarea. Mesajul trebuie sa contina: explicarea pe scurt a **cauzelor** pentru care s-au luat anumite masuri (ex. „datorita contextului economic din acest an, a dificultatilor intampinate in egala masura de clientii si furnizorii nostri, ..);

2. **Empatia** fata de cei afectati (ex. „regretam faptul ca am fost nevoiti sa renuntam la cativa dintre angajatii valorosi ai companiei si speram sa avem ocazia sa colaboram din nou cu acestia in viitorul cat mai apropiat”);

3. Ideea de **unitate si apreciere** pentru cei care lucreaza in continuare (ex „ne bucuram sa putem lucra inca impreuna si intelegem ca este o perioada dificila pentru toti”);

4. **Implicarea si motivarea** lor („in aceasta perioada fiecare idee a voastra, fiecare rezultat conteaza si avem incredere ca lucrând impreuna putem creste sansele de reusita pentru a depasi acest moment dificil”);

Mesajul catre angajati trebuie atent construit pentru a nu dauna mai mult decat sa ajute. Trebuie personalizat in functie de situatia fiecarei companii si de cultura care exista. Nu trebuie incluse promisiuni care au sanse minime sa fie indeplinite si trebuie identificate caile cele mai eficiente de comunicare cu angajatii pentru un efect maxim.

**4. Solutii de resuscitare a businessului si implicarea angajatilor in luarea de decizii** – in mod real, top managementul trebuie sa constientizeze ca este un moment propice pentru a asculta parerile si ideile angajatilor si a incuraja generarea de variante de solutii din partea tuturor. Ideile se pot dovedi extrem de valoroase si actiunea in sine sa genereze inclusiv sentimentul de implicare a oamenilor. Cu ajutorul unui specialist trebuie trasate criteriile in baza carora aceste idei vor fi generate (cum se comunica aspectele de care un angajat trebuie sa tina cont atunci cand propune variantele). De asemenea important este feedback-ul pentru aceste idei – cum si cand anume se va oferi.

In aceeasi directie pot fi identificate si alte actiuni concrete care sa stimuleze ideile, sa implice angajatii si sa asigure eliminarea unui zid angajat-angajator, actiuni care se resimti inca si mai puternic atunci cand activitatea companiei se va redresa iar piata va oferi alternative de angajare pentru oameni.

Desi suna poate a cliseu, comunicarea eficienta in adevaratul sens al cuvintului este un ingredient absolut necesar pentru reusita in afaceri!

O strategie eficienta de comunicare alcatuita si implementata corect de catre top management alaturi de specialistii in resurse umane va avea un impact vizibil asupra sudarii si dezvoltarii durabile a unei companii.



## 5. SUGESTII PLAN DE ACTIUNE

**Concluziile formulate in urma celor 40 de interviuri cu managerii de resurse umane din Bucuresti ne-au permis sa creionam cateva sugestii in vederea unui plan de actiune pentru a gestiona criza economica (din punct de vedere al resurselor umane) si de a o transforma in oportunitate de dezvoltare:**

*Imbunatatirea comunicarii interne - o mai mare transparenta din partea top managementului in ceea ce priveste deciziile de business;*

*Eficientizarea costurilor - nu doar restrictionata la taierea bugetelor si restructurari dar si prin implementarea de solutii alternative, mai putin costisitoare fata de ce s-a folosit in trecut;*

*Stimularea creativitatii angajatilor – punerea accentului pe inovatie si „lateral thinking” pentru a putea crea avantaje competitive;*

*Externalizarea anumitor activitati - aceasta abordare ar aduce o viziune „proaspata” si ar putea eficientiza atat costurile cat si modul de derulare a proceselor;*

*Mentinerea unui brand de angajator puternic - aspect care inlesneste accesul la cele mai bune resurse umane, crescand implicit performanta companiei;*

*Sustinerea morala, coaching-ul si training-ul angajatilor-cheie - pentru a se adapta rapid schimbarilor din business, pentru a genera plus valoare, pentru a avea un bun moral si a fi motivati;*

*Evaluarea angajatilor si masurarea performanelor sa se faca in mod obiectiv – asa incat sa se decida corect si transparent cine ramane in companie si cine trebuie sa plece;*

*Realizarea de studii de satisfactie – in urma lor se pot identifica concret modalitatile prin care intr-o perioada tensionata de schimbari angajatii pot fi in continuare implicati si pot avea o orientare mai mare catre performanta si eficienta.*

## **6. COMPETENȚELE PERSPECTIVE Group in materie de CONSULTANTA HR:**

**PERSPECTIVE Group** acorda consultanta in domeniul Resurselor Umane oferind clientilor solutii globale pentru capitalul uman.

Ne adresam atat companiilor romanesti cat si internationale- abordarea noastra este de a stabili parteneriate strategice.

Ca rezultat, peste 70% din proiectele de astazi sunt generate de repetarea business-ului. O parte substantiala a business-ului nou este datorat referintelor din partea clientilor.

Activitatea noastra si relatiile de afaceri sunt intotdeauna bazate pe un Cod Etic acceptat pe plan mondial. De-a lungul tuturor etapelor proiectelor pastram discretia totala pentru a garanta confidentialitatea dorita atat de clienti cat si de candidati.

Suntem o echipa tanara si dinamica cu o atitudine indreptata catre managementul schimbarii - credem ca organizatiile de succes nu pot supravietui fara echipe talentate si profesioniste. Ne place sa vedem lucrurile dintr-o **perspectiva** pozitiva.

**PERSPECTIVE Group** este acreditata de catre Ministerul Muncii si Solidaritatii Sociale si de catre Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca, este partener **ARIS Invest** (Agentia Romana pentru Investitii Straine, Guvernul Romaniei) si membra **HR Club** (Clubul de Resurse Umane).

Proiectele noastre de recrutare acopera o **arie vasta de domenii**: Marketing & Advertising, Inginerie, Vanzari, Finante, Contabilitate, Administrativ, Servicii, IT & C, Transport/ Logistica, Turism, Farmaceutic, HR, Juridic, Productie, Constructii & Arhitectura, Real Estate, Marketing Research, etc.

**Valorile** firmei PERSPECTIVE sunt: **Etica; Inovatie; Eficienta; Entuziasm.**

### **Serviciile Noastre:**

A.) *Executive Search and Recrutare*

B.) *Evaluare:*

- Centre de evaluare
- Auditul Managementului
- Auditul Resurselor Umane

*C.) Consultanta in Resurse Umane.* Serviciul nostru de consultanta include:

- Suport si asistenta in Organizare, incluzand:
  - Auditul Resurselor Umane
  - Identificarea nevoilor de dezvoltare ale organizatiei
  - Dezvoltarea fiselor de post, analiza postului si designul organizational
  - Implementarea schimbarilor in designul organizational
- Asistenta in politica de Resurse Umane, incluzand:
  - Studii despre compensatii si beneficii
  - Creionarea politicii de compensatii
- Asistenta si suport in adaptarea si integrarea cross-culturala, incluzand:
  - Sfaturi cu privire la legislatia in vigoare pe plan local, procese, atitudini si mediul de business
  - Programe de team-building
  - Programe de dezvoltare a angajatilor
  - Sisteme de motivare a angajatilor
  - Studii de satisfactie a angajatilor
  - Planificarea succesiunii

*D.) Outplacement*

*E.) Consiliere in cariera*

