



# ***Cum folosim competentele in sectorul bancar & lectii invatate din criza***

***Andreea Voinea***

***23 mai 2013***

# Sistemul de competențe Erste Group

- Pentru a crea și menține o relație de lungă durată, bazată pe încredere și valori împărtășite, ne străduim să atingem excelența în afaceri și integritatea cu ajutorul competențelor din familia INOVAȚIEI, DEZVOLTĂRII și EXECUȚIEI.
- Comportamentul nostru va defini, influența și modela valorile pe care le demonstrăm în relație cu angajații, clienții, acționarii și comunitatea.

## Inovație

Management Vizionar

Gândire dincolo de limite

## Dezvoltare

Trăirea și promovarea diversității culturale

Inspiră angajament

Dezvoltarea echipei și capacități de lider

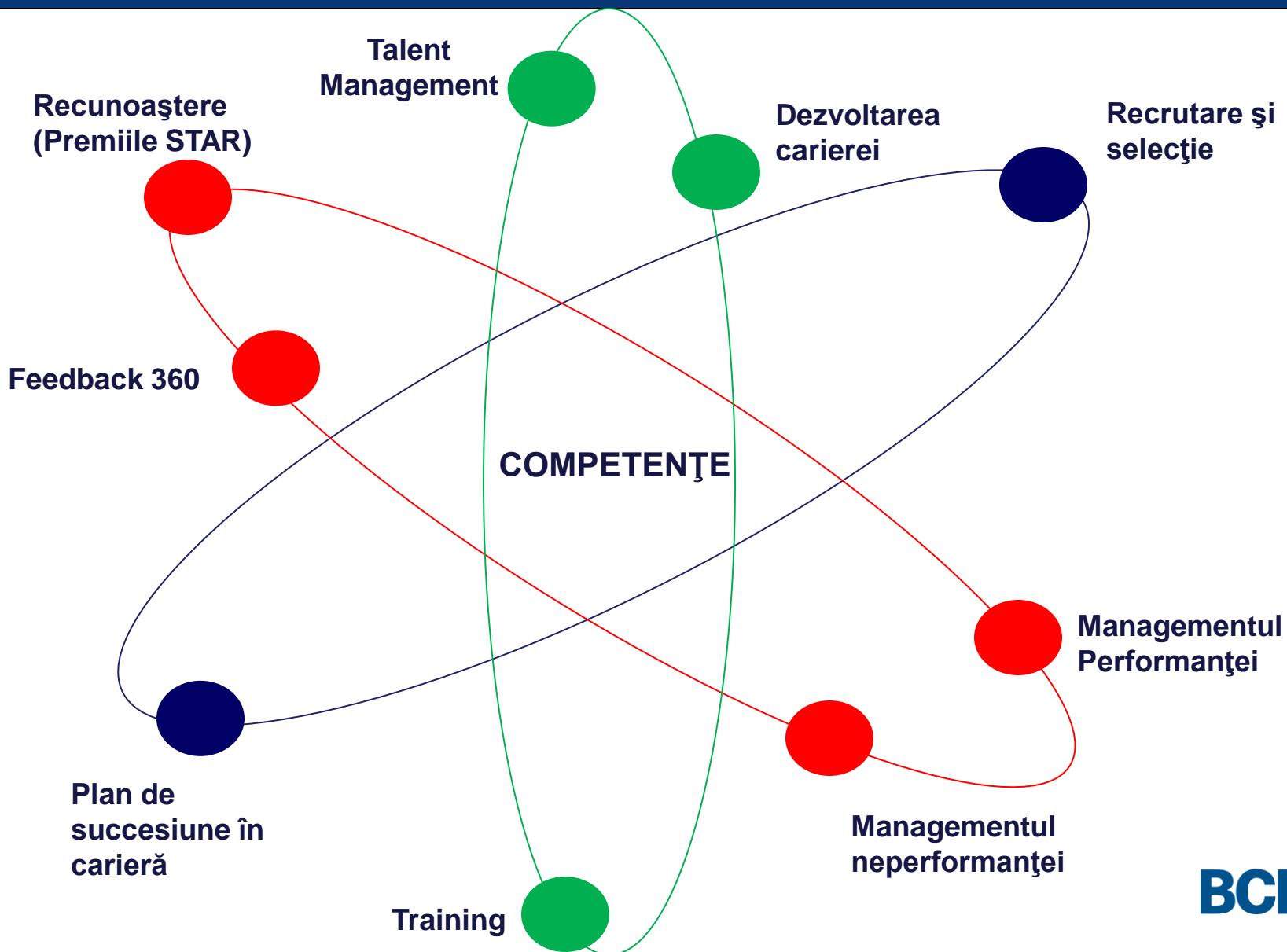
Autoevaluare și învățare

## Execuție

Orientare către client

Performanță și orientare spre rezultate

# Competențele în cadrul proceselor de HR



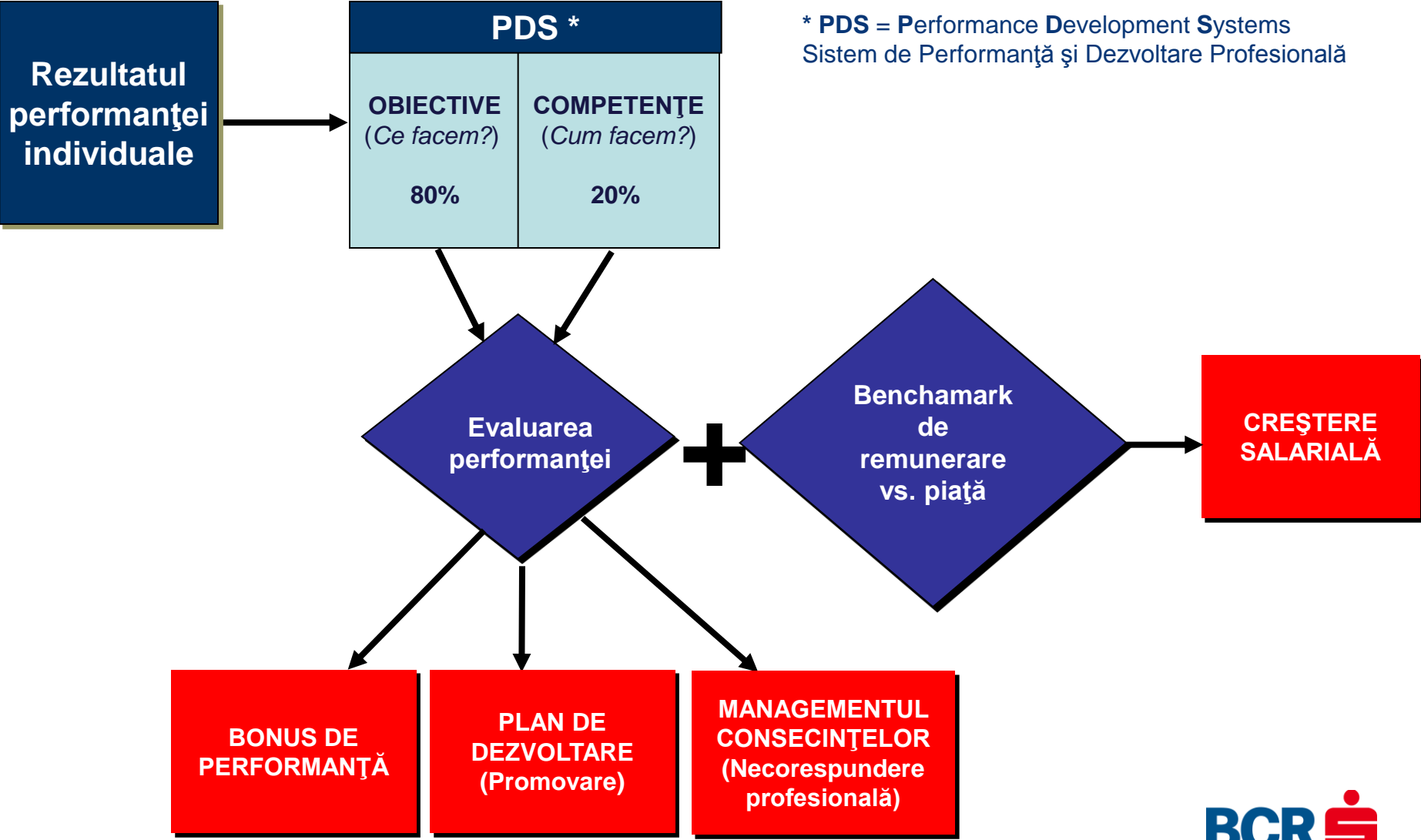
# De ce e important să avem un sistem de competențe?



- ❑ Prin competențe, **viziunea, misiunea și valorile organizației sunt traduse în comportamente observabile.**
  - ❑ **Contribuie la asigurarea echității interne** - întrucât în procesul de management al performanței și de evoluție în carieră se păstrează permanent raportarea la sistemul de competențe.
  - ❑ Prin sistemul de competențe se asigură un **limbaj comun între managerii din companie și HR.**
- 
- ❑ Fiind bazate pe un sistem de competențe, **procesele de HR sunt unitare și coerente și aliniate obiectivelor strategice ale organizației.**
  - ❑ Existența unui sistem de competențe **facilitează înțelegerea proceselor de HR** de către fiecare angajat în parte.
  - ❑ Prin raportarea la un sistem de competențe, **managerilor le este mai ușor să stabilească profilele ideale** care stau la baza proceselor de recrutare, training și dezvoltare.
  - ❑ Prin raportarea la competențe, se poate face mult mai ușor **diferențierea între profile de job-uri**, putându-se identifica comportamente specifice, observabile.



# Cum folosim competentele in Sistemul de Perfomanta & Dezvoltare Profesionala



# Evaluarea competențelor – Exemplu

## Gândire dincolo de Limite

### Consilier Client

- Demonstrează spirit antreprenorial, inițiând în mod regulat moduri de lucru noi sau diferite pentru a aduce îmbunătățiri.
- Își asumă responsabilitatea în situații de incertitudine.

- Se adaptează schimbărilor din procesele de muncă ori de câte ori este necesar.
- Prezintă în mod activ experiența și know-how-ul său celorlalți.

- Își limitează activitatea la ideile și metodele de lucru tradiționale și se adaptează cu dificultate la schimbări.
- Nu împărtășește idei și experiențe noi colegilor.

### Depășește așteptările

### Conform așteptărilor

### Sub așteptări

### Director de Unitate

- Facilitează periodic întâlniri de generare de idei în echipa sa.
- Susține permanent o cultură a companiei bazată pe inovație și spirit antreprenorial.

- Încurajează angajații să contribuie cu idei noi și asigură resursele necesare pentru implementare.
- Contribuie la și conduce procese de schimbare la nivelul unității.

- Nu susține și nu încurajează generarea de idei.
- Privește cu neîncredere procesele de schimbare.

# Lecții învățate în perioada de criză

## #1 Calitate vs. Cantitate



**Lecție învățată:** Pentru business, creștere sănătoasă înseamnă **vânzări de calitate** (corelate cu *managementul prudent al riscurilor*)

- ❑ **Creșterea importanței competențelor în evaluarea performanței** – “ne interesează nu numai cât vindem, ci cum vindem”;
- ❑ **Regândirea joburilor de vânzare** (ieri: *funcționar bancar*, azi: **consultant financiar**, care înțelege toate etapele ciclului de viață a clienților și propune soluții care măresc bunăstarea și siguranța financiară a acestora);
- ❑ Schimbarea de paradigmă în **dezvoltarea relației cu clienții** (relații pe termen lung, bazate pe încredere);
- ❑ Creșterea importanței **joburilor de conformitate și risc**;
- ❑ Apariția unor **joburi noi** (ex: remediere, restructurare, colectare, recuperare);
- ❑ **Modificarea proporției între diferite categorii de joburi** (Front Office/Suport/ Control).
- ❑ **Training focusat pe dezvoltarea competențelor legate de relaționarea prudențială cu clientul** (pregătirea forței de vânzare pentru a avea o abordare consultativă și o înțelegere aprofundată a profilelor și nevoilor clienților).

# Lecții învățate în perioada de criză

## #2 Versatilitatea talentelor



### Lecție învățată:

Pentru adaptarea la noul context, este nevoie de **o nouă paradigmă de definire a talentelor** și implicit de **regândire a profilului de banker**.

#### Talent - Nivel 1

- Performant în situații „business as usual”

#### Talent - Nivel 2

- Performant în situații „business as usual”
- Face față situațiilor stresante cauzate de schimbări pe termen scurt

#### Talent - Nivel 3 (Versatil)

- Performant în situații „business as usual”
- Face față situațiilor stresante o perioadă îndelungată
- Este capabil să inițieze și să susțină pe termen lung procesele de schimbare
- Este confortabil cu incertitudinea
- Poate lua decizii rapid

### INSTRUMENTE DE HR:

- ❑ **Traectorii de carieră cross-funcționale**
- ❑ **Experiențe critice** – pentru dezvoltarea abilităților de a acționa în situații de incertitudine



# Q&A