



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

STUDIUL DE CAZ

PROMOVAREA ÎN CARIERĂ ÎN CADRUL COMPANIEI TL-COM

- Varianta finală -

Elaborat de:
DOBRIN Cosmin Octavian
Expert dezvoltare materiale de învățare

Aprilie 2021,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Introducere

Tom – CEO-ul TL-COM se pregătește de evaluarea anuală a angajaților și realizarea planurilor de dezvoltare pentru anul următor. Se anunță o piață la fel de agitată, presiunea pe menținerea scăzută a costurilor și creșterea profitabilității este în continuare crescută, în condițiile în care scenariul cel mai optimist estimat pentru anul următor este să nu scadă nivelul pieței, în condițiile crizei economice severe. De curând, Tom a primit un email anonim, generat se pare de o persoană din echipa de coordonare vânzări, în care i se atrage atenția asupra încălcărilor repetate ale valorilor companiei de către Directorul de Vânzări Voce, în special în ceea ce privește respectul acordat oamenilor. În mod normal, ar fi ignorat un asemenea mesaj, însă tensiunile din bordul companiei și tonul recent al discuțiilor legate de strategia comercială a organizației l-au determinat să caute informații suplimentare. Acesta ar fi momentul în care ar trebui să-l promoveze pe JD (noul lor Director de Vanzari Voce) în funcția de Director Comercial, dacă se îndeplineau condițiile agreeate la angajarea acestuia. De altfel, de la numirea sa ca Director de Vânzări, rezultatele au depășit așteptările, stilul oamenilor din department a devenit mult mai orientat către rezultate, care nu au întârziat să apară.

Evaluarea anuală se anunță a fi pozitivă la nivelul rezultatelor cantitative, însă la nivelul celor calitative era mult loc de îmbunătățire. Având în vedere concentrarea pe susținerea valorilor companiei și procesul de schimbare a culturii organizaționale în care se afla compania, Tom se teme că o promovare a lui JD ar putea afecta mare parte din pașii înainte făcuți de întreaga organizație în sensul unei orientări profunde spre maniera în care se fac lucrurile, nu numai pe rezultatele obținute.

Tom este în rolul de CEO deja de 4 ani în TL-COM. Înainte, acesta a condus pentru 10 ani o organizație de dimensiuni mai mici decât TL-COM, însă având mult mai puține resurse la dispoziție. A reușit în acel interval crearea unei organizații cu rezultate foarte bune, care însă n-a pierdut din vedere atmosfera și motivația oamenilor care lucrau în companie. Faptul



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

că fosta organizație, pe lângă rezultatele financiare foarte bune, fusese premiată ca un “Angajator Preferat” de cei care sunt în căutarea unui loc de muncă, l-a recomandat pentru rolul de CEO al TL-COM.

La venirea în TL-COM, a avut primele surprize legate de dificultatea implementării unor schimbări atât de mari într-o organizație mai degrabă conservatoare, de dimensiuni foarte mari, ceea ce făcea dificilă gestiunea și cascada oricărei schimbări. A constatat însă că are la dispoziție niște produse foarte performante, un portofoliu de clienți foarte sănătos și productiv, iar o parte din echipa sa de management era foarte dornică să ajute la o schimbare profundă, recunoscând minusurile vechii abordări. Și-a gândit în primul rând strategia legată de oameni și schimbările în managementul acestora, în paralel cu pașii pentru implementarea obiectivelor de business agreeate la angajarea sa. Și-a propus să aibă o abordare cât mai transparentă și principială chiar în implementarea unor măsuri de mică amploare, cu obiectivul de a-și câștiga cât mai repede adepți din rândul managerilor și de a crește încrederea organizației în impactul pozitiv pe care îl vor avea toate aceste schimbări la nivelul fiecărui individ în parte.

TL-COM – scurt istoric pe piața din România

TL-COM este unul dintre cei mai importanți jucători pe piața serviciilor de telecomunicații din România. Compania are o istorie de peste 50 de ani și a trecut cu succes prin procesul de privatizare, ceea ce a presupus reorganizarea masivă a afacerii, inclusiv restructurarea unor linii de business, crearea unor linii de business noi, precum și reducerea unei mari părți a personalului.

După liberalizarea pieței de telecomunicații concurența s-a accentuat, ceea ce a impus revizuirea masivă a activității și proceselor din cadrul organizației, pentru a face față noilor cerințe și presiunii impuse de concurență. Având în vedere situația de monopol a companiei, majoritatea concurenților au avut abordări agresive menite să le crească cota de piață, ceea ce a presupus o presiune foarte mare la nivelul costurilor și condițiilor comerciale oferite de companie clienților.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În ultimii 10 ani organizația a trecut prin 3 etape succesive de restructurare, în fiecare dintre acestea existând reduceri cu aproape 20% a numărului angajaților existenți la etapa respectivă. Ultima etapă din procesul de restructurare a avut loc în urmă cu 2 ani de zile, stadiul în care se află în prezent organizația fiind aceea de consolidare a structurii existente, eficientizarea portofoliului de produse și creșterea performanței financiare.

În prezent compania are 3 linii de business (Internet, Voce și Televiziune) fiecare având o structură dedicată de vânzări, iar departamentele care deservește partea de suport au, în cadrul acestora, compartimente dedicate fiecăreia dintre cele 3 businessuri. Pe lângă departamentele de suport: Resurse Umane, Financiar, IT, Customer Support, Marketing, Operațiuni compania este condusă de un bord de directori din care fac parte directorii fiecăreia dintre departamente și este condusă de un CEO local. Toți directorii de departamente sunt români, iar dintre aceștia numai 2 sunt parte din structura veche a companiei (Directorul de IT și cel Operațional), toți ceilalți, inclusiv CEO-ul fiind recrutați din afara organizației și funcționând în cadrul acesteia de 3-5 ani.

Principala sursă de venit a companiei o constituie serviciile de voce, având cel mai mare portofoliu de clienți companii mari și având o contribuție de peste 50% la cifra de afaceri a organizației. Datorită complexității activității s-a decis trecerea la o structură condusă de un Director Comercial, rolul acestuia fiind coordonarea activității de vânzări pentru toate cele 3 linii de business. În urmă cu 1 an, au fost evaluate resursele existente în cadrul companiei, inclusiv cei 3 directori de vânzări pe fiecare dintre direcții. S-a decis în acel moment și angajarea unui nou Director de Vânzări Voce, care să creioneze o nouă strategie, să dea mai mult dinamism afacerii și care să colaboreze foarte bine și cu ceilalți doi Directori de Vânzări pe celelalte două linii de business (Internet și Televiziune); perspectiva era ca, ulterior, acesta să preia funcția de Director Comercial, cu condiția îndeplinirii la finalul unui an de activitate a ambițioaselor obiective agreate în cadrul discuției de la angajare. Organigrama de vânzări este una destul de simplă, cu excepția departamentului de voce, a căruia structură reflectă și impactul acestuia în rezultatele globale ale companiei.

În anexele 1, 2 și 3 se regăsesc, respectiv: organigrama, descrierea postului de Director Vânzări Voce și descrierea postului de Director Comercial.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Majoritatea angajaților din companie era formată din persoane de peste 40 de ani, cu peste 10 ani de experiență în cadrul acesteia. Etapele de restructurare succesivă au pus o presiune majoră pe toți angajații existenți, structura responsabilităților fiind lărgită pentru fiecare dintre aceștia, iar concedierile fiind resimțite la nivelul moralului și angajamentului oamenilor. În paralel cu restructurarea organizației, s-a urmărit și dezvoltarea angajaților, care s-a realizat atât prin programe de training și dezvoltare planificate și implementate la intervale de câte 2 ani, dar și prin angajarea unor specialiști și manageri din alte organizații cu profil similar.

În urma cu câțiva ani s-a definit misiunea și viziunea noii companii, rezultate în urma schimbărilor.

Aceasta își propune să furnizeze cu promptitudine servicii de telecomunicații de încredere, fiind într-o continuă creștere. TL-COM își dorește să fie compania furnizoare de servicii de comunicații, divertisment și tehnologia informației care stabilește standardele în piața românească, depășind așteptările clienților prin servicii de cea mai bună calitate.

În același moment s-au definit valorile companiei (Anexa 4), acestea împreună cu misiunea și viziunea organizației, fiind prezentate și discutate cu toți angajații pe parcursul a 6 luni de workshop-uri realizate în întreaga companie. Scopul acestor workshop-uri a fost acela de a familiariza toți angajații cu așteptările și noua strategie a companiei și de a adăuga o componentă calitativă suplimentară procesului de evaluare a performanțelor, implementat deja cu 3 ani înainte. La criteriile de evaluare existente, care se concentrau în majoritate pe obiectivele de business, cu câteva criterii generale legate de modul în care se ating obiectivele de business, s-au adăugat valorile organizației și măsura în care fiecare angajat în parte le respecta în activitatea de zi cu zi.

Pentru angajarea noului Director de Vânzări Voce, s-a decis deschiderea unui proces de recrutare externă pentru atragerea candidaților potriviți, care să asigure saltul așteptat. După un proces complex care a durat peste 3 luni de zile, s-a decis angajarea lui JD, un manager cu o experiență relevantă pentru acest post și cu rezultate anterioare care confirmau posibilitatea atingerii obiectivelor organizației de creștere a cifrei de afaceri și a



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

profitabilității la nivelul întregii companii. Procesul de recrutare TL-COM este descris în Anexa 5.

În cadrul procesului de recrutare, în etapa de verificare a recomandărilor pentru JD, s-au remarcat rezultatele foarte bune ale acestuia în companiile anterioare, dar au existat și câteva indicii legate de posibile tensiuni create la nivelul echipei și o abordare exclusiv orientată către rezultate, dar în detrimentul construcției echipei și a relațiilor cu cei din jur.

Trebuie menționat că, la momentul angajării în firmă, lui JD i-a fost prezentată și posibilitatea de a fi integrat în structurile superioare ale organizației, prin promovarea ulterioară pe poziția de Director Comercial. Depindea de el să dovedească pe parcursul unui an de zile că era candidatul cel mai potrivit pentru acest rol.

Procesul de Management al Performanței la TL-COM

Piața serviciilor de telecomunicații este una dintre cele mai competitive, iar actorii importanți, cum este și TL-COM, și-au dezvoltat niște procese bine puse la punct, care să le ajute să obțină avantaj competitiv. TL-COM a fost dintotdeauna o companie orientată pe rezultat, monitorizarea și măsurarea performanței fiind în centrul preocupărilor. Procesul de management al performanței are un rol central pe harta proceselor companiei, outputurile acestui proces reprezentând inputuri relevante pentru celelalte procese de resurse umane.

Astfel, sistemul de recompense, programele de training și dezvoltare, precum și achiziționarea competențelor necesare sunt strict legate de evaluarea performanțelor anuale atât la nivel de companie, cât și la nivel de unitate de business și la nivel individual.

Pornind de la strategia și obiectivele strategice, TL-COM urmează un proces de cascaderare a obiectivelor firmei până la nivelul executanților și corelează apoi recompensele/sanctiunile cu rezultatele obținute. Acest sistem de management, cunoscut și sub denumirea MBO (Management by Objectives) a fost exersat în TL-COM în ultimii 3 ani, ceea ce a dus la o rafinare a procesului, ajungându-se ca, în prezent, definirea obiectivelor să se realizeze cu mare acuratețe, acestea fiind realiste, clare, măsurabile (caracteristici esențiale pentru a obține rezultatele urmărite).



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

In TL-COM, cele patru dimensiuni dominante ale procesului de management sunt următoarele:

- dimensiunea managerială, caracterizată printr-o descentralizare la nivelul fiecărei unități de business, care reprezintă și un centru de gestiune
- dimensiunea economică, prin utilizarea bugetului ca important instrument managerial; acesta se elaborează, lansează, execută și urmărește atât la nivel de firmă cât și la nivel de centru de profit/cost
- dimensiunea participativă, în sensul că elaborarea obiectivelor și a componentelor bugetare se realizează prin implicarea tuturor eşaloanelor, în ambele sensuri, de sus în jos („top-down”) și de jos în sus („bottom-up”)
- dimensiunea motivațională, prin corelarea recompenselor/sanctiunilor cu gradul de realizare a obiectivelor individuale, ale centrului de gestiune și ale firmei; de asemenea, profilul comportamental este analizat și joacă un rol esențial în evaluarea impactului individului în angrenajul afacerii

Metodologia utilizată de TL-COM în implementarea MBO a fost următoarea:

- a) Stabilirea obiectivelor fundamentale ale firmei; acestea sunt derivate din viziunea și misiunea companiei pe următorii 5 ani
- b) Stabilirea obiectivelor cascade la eşaloanele inferioare:
 - a. managementul prin obiective axat pe echipă; au fost stabilite obiectivele diviziilor, ale compartimentelor, ale structurilor organizatorice din cadrul diviziilor
 - b. managementul prin obiective axat pe individ; obiectivele au fost stabilite până la nivel de post (obiective individuale) pentru șefii de divizii și compartimente cât și pentru subordonații acestora, reprezentând toate funcțiunile companiei (producție, vânzări, marketing, suport, etc)

Principalele direcții pentru care TL-COM și-a definit obiective strategice sunt:

- 1. Marketing
 - o creșterea cotei de piață pe anumite segmente



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- o poziționarea între primii 3 furnizori la toate serviciile oferite
- 2. Profit
 - o creșterea profitului cu 10% anual prin creșterea volumului vânzărilor și a productivității, coroborat cu programe de reducere de costuri
- 3. Inovație

- o diversificarea portofoliului de produse și servicii prin utilizarea de noi tehnologii și intensificând parteneriatele cu clienții

În cadrul unei companii trebuie făcută distincția între CE îndeplinesc (urmăresc) angajații (rezultatele lor) și CUM ating aceste rezultate (comportamentul lor).

În cadrul procesului de Management al Performanței “CEO”-ul se realizează prin implementarea procesului de MBO, pe parcursul căruia angajații urmăresc obiective anuale clare, măsurabile și realiste. Rolul managerilor este de a se asigura că obiectivele individuale sunt aliniate la cele ale organizației. La sfârșitul perioadei de evaluare (1 an, 6 luni sau 1 trimestru), performanța angajaților este evaluată în conformitate cu atingerea obiectivelor. Pentru a fi permanent conectată la mersul pieței, TL-COM își asigură o flexibilitate prin ajustarea permanentă a obiectivelor. Astfel, în funcție de anumite oportunități sau schimbări în piață, TL-COM își actualizează lista de obiective în mod corespunzător, eliminând unele sau introducând altele noi în funcție de strategii pe termen scurt.

Pentru a aprecia “CUM” este desfășurată activitatea, TL-COM a definit profile comportamentale, care susțin valorile declarate ale companiei și care sunt parte integrantă din cultura companiei.

Astfel, așteptările TL-COM de la fiecare din angajații săi sunt conforme cu o listă transparentă ce cuprinde un set de norme și comportamente ce sunt evaluate la final de an; evaluarea acestora are un impact major în calificativul anual pe care fiecare angajat îl primește în conformitate cu valoarea pe care o aduce afacerii companiei.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Pentru cadrele de conducere, aceste așteptări corespund rolului strategic și de leadership pe care trebuie să-l joace, existând predefinite patru categorii de competențe în acest sens.

În Anexa 6 este reprezentat schematic acest profil asociat rolului de lider.

Pentru a obiectiviza procesul de evaluare și a-l face mai transparent, TL-COM a introdus în urmă cu 1 an instrumentul 360 de grade feedback. Prin intermediul acestui instrument se colectează impresiile, comentariile, opiniile tuturor părților care interacționează cu angajatul ce urmează a fi evaluat. Este solicitat feedback colegilor, șefului direct, subalternilor (dacă e cazul), dar și clienților (interni sau externi). Analiza acestor opinii este extrem de utilă și pentru identificarea aspectelor de îmbunătățit, jucând astfel un rol important în construirea unui plan de dezvoltare, atât individual cât și la nivel de organizație.

Coroborat cu rezultatele obținute, feedback-ul centralizat oferă o imagine de ansamblu relevantă pentru evaluare, care se concretizează într-un calificativ anual. TL-COM utilizează o scara în 5 trepte pentru acordarea calificativelor anuale, după cum urmează:

Calificativ 5 - Excepțional - Performanța este extraordinară, susținută la nivel foarte înalt, pe o perioadă de timp relevantă

Calificativ 4 - Foarte Bine - Performanța este foarte bună, peste așteptări, considerată a avea o contribuție și un impact deosebite

Calificativ 3 - Bine - Performanța este bună, contribuția este solidă; obiectivele sunt atinse.

Calificativ 2 - Necesită Îmbunătățiri - Performanța nu este mulțumitoare, necesita îmbunătățiri.

Calificativ 1 - Nesatisfacator - Performanța este inacceptabilă și necesita îmbunătățire imediată și semnificativă.

Evoluția în carieră a lui JD



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

JD are o experiență relevantă pentru piața telecomunicațiilor din România, el activând în această industrie de la liberalizarea serviciilor telecom. S-a afirmat încă de la început ca având spirit antreprenorial și a fost angajatul cheie în jurul căruia s-a dezvoltat rapid o mică firmă privată, cu capital local, ce activa în domeniu. JD a fost promovat succesiv în structurile firmei, ocupând în final poziția de Director Comercial, cu responsabilități complete privind strategia firmei și implementarea ei. Spiritul lui de inițiativă și abilitățile naturale pentru vânzări și negociere au dus la creșterea dinamică a firmei, diversificându-și serviciile și clientela (de la servicii TV via cablu și satelit pentru început, până la servicii complexe de telefonie; de la clienți individuali până la contracte importante cu persoane fizice).

Saltul următor în carieră l-a reprezentat trecerea la o companie mai mare, recunoscută ca un actor important în piață (situată în a doua 'treime' a pieței, după cifra de afaceri și numărul de angajați). Cu capital mixt, cu investitori români și străini, actuala firmă avea deja o cultură organizațională ce o diferenția evident de stilul antreprenorial în care se dezvoltase JD ca profesionist și manager. Și aici, JD a performat, ieșind în evidență de la bun început cu o energie inepuizabilă și cu un simț al oportunităților foarte dezvoltat.

Fiind un tip carismatic și abil, a reușit prin eforturi personale să creeze relații avantajoase pentru firma, atrăgând importanți clienți de la competiție și incluzându-i în portofoliul actualei firme. Este adevărat însă, stilul lui de lucru l-a consacrat ca pe un 'individualist' mai degrabă decât ca pe un om de echipă, ceea ce, evident, a făcut să nu fie prea simpatizat de către colegi. Datorită rezultatelor obținute, JD a fost promovat în mai puțin de 1 an ca director al unei divizii importante din companie.

JD ocupă acum o poziție ce-i asigură un statut important, de reprezentare a unei companii cunoscute în piața de telecom, într-o funcție care-i oferea posibilitatea realizării de contacte la înalt nivel. Astfel, el și-a creat o rețea personală de contacte care i-au conferit în piață o notorietate bine meritată și a ajuns, firesc, în vizorul marilor companii din România, din prima 'treime', cu structuri și cultură corporatiste.

Lui Tom (CEO-ul companiei) i s-au prezentat mai mulți candidați, în cadrul unui proces de recrutare complex, iar JD a părut, în cele din urmă, candidatul ideal pentru a crește



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

competitivitatea TL-COM pe domeniile vizate (în contextul unei competiții acerbe în piață, cu adevărate 'bătălii' pentru fiecare client).

JD i-a inspirat mare încredere lui Tom încă de la primele discuții, era exact tipul care părea capabil să dea un nou suflu acțiunilor TL-COM; energic, determinat, independent, cu inițiativă și cu o bună reputație în piață. I-a fost propus postul de Director de Vânzări pe divizia de voce. Au agreeat de la bun început care sunt obiectivele lui JD pentru primul an de activitate, în oglindă cu obiectivele companiei: recâștigarea cotelor de piață pierdute și creștere pe anumite segmente, creșterea profitului diviziei și atragerea unor clienți strategici. De asemenea, Tom a lăsat să se înțeleagă că JD ar putea ocupa după 1 an postul de Director Comercial, dacă rezultatele sunt pe măsura așteptărilor.

După introducerea lui JD în companie, acesta a făcut cunoștință cu echipa și noii colegi și a trecut neabătut la treabă, așa cum făcuse în cariera lui până atunci. A câștigat rapid admirația tuturor, după ce abilitățile lui l-au transformat de la bun început într-un agent de schimbare în firmă. Mai puțin subordonat regulilor și mânat de spiritul lui antreprenorial, JD a schimbat în scurt timp maniera de lucru, comunicarea cu clienții externi, dar și regulile de lucru din echipa care, până la sosirea lui erau niște 'tabu'-uri. Pe de o parte, rezultatele rapide l-au propulsat în ochii conducerii, pe de altă parte, relația cu colegii și echipa pe care o coordona a început să sufere încet-încet, admirația de început lăsând loc unor insatisfacții legate de modul lui de lucru; mai precis, stilul lui individualist contrasta cu așteptările echipei, care avea nevoie de o bună înțelegere a sarcinilor ce trebuia executate, de o misiune clară, de definirea rolurilor în echipă. Organizarea lucrului de către JD la nivelul echipei și organizației nu părea a fi punctul forte al noului Director de Vânzări dar, mai ales, părea că acesta nici nu pune mare preț pe asta, criticilor din ultima vreme contrapunându-le rezultatele de netăgăduit obținute de acesta.

Tom a sesizat potențialul conflict creat de maniera de lucru a lui JD și politicile corporației, fiind oarecum îngrijorat de faptul că JD părea tot mai izolat de restul organizației, fiind însă, în același timp, impresionat de determinarea și succesul acestuia. JD, nonconformist, și-a pus în joc tot talentul, energia și cunoștințele din piață și a reușit, prin aport personal să atragă clienți importanți în firmă. În consecință, Tom a inițiat niște discuții



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

cu JD, în care i-a sugerat, voalat, că stilul lui de lucru ar trebui îmbunătățit în raport cu ceilalți; între timp, apăruseră reproșuri la adresa lui JD, imputându-i-se o atitudine cam arogantă față de ceilalți, un limbaj nepotrivit și, în general, o indiferență față de opiniile altora (cu siguranță, un regres major la multe capitole, prin comparație cu modelul ce părea a fi imediat după angajare).

Conștientizând că atmosfera de lucru din jurul său devenea defavorabilă, JD a început să aibă, la rândul lui, frustrări, întrebându-l pe Tom ce crede el că e mai important: forma sau conținutul activității sale?

Pe acest fond, pe măsură ce se apropia termenul de 1 an de la angajare, realizările Diviziei se arătau a fi de excepție. Se preconiza o creștere a cifrei de afaceri cu aproape 25%, în timp ce pentru anul următor era pe cale să se semneze unele dintre cele mai mari contracte din istoria Diviziei.

Pentru Tom, incertitudinea creștea pe măsură ce se apropia momentul evaluării de final de an, în care se analiza întreaga activitate, iar calificativul acordat lui JD ar fi constituit, conform discuției de la angajare, condiția promovării lui JD ca Director Comercial. Deși acest subiect nu mai fusese abordat între cei doi de la momentul angajării, era clar pentru Tom ca JD avea mari așteptări în acest sens. În privința rezultatelor JD depășise așteptările, iar acționarii erau mulțumiți.

În privința comportamentului și a profilului de leadership cerut de cultura companiei Anexa 6, un răspuns relevant poate fi găsit în feedback-ul colaboratorilor lui JD în urma aplicării chestionarului 360 de grade feedback Anexa 7.

Teme pentru discuții

“Vi se cere să vă substituiți personajului Tom, aflat înaintea interviului de evaluare a performanței lui JD, de care depinde în mare măsură decizia de promovare a acestuia din urmă. Răspundeți următoarelor întrebări:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

1. Ce ați face dacă ați fi în locul lui Tom? L-ați promova, sau nu, pe JD ca Director Comercial? Motivați decizia!
2. Ce implicații ale deciziei pronosticați?
 - a- cum vă imaginați evoluția businessului și a lui JD în rol de Director Comercial în următorul an? De unde ar veni provocările?
 - b- care ar fi consecințele nepromovării lui JD? Cum credeți ca ar reacționa JD?
3. Cum comentați compatibilitatea dintre JD și cultura organizațională? Care sunt implicațiile?
4. Cum evaluați procesele și instrumentele de Resurse Umane folosite în TL-COM? Cum apreciați că procesele RU susțin obiectivele de business ale TL-COM? Faceți o analiză SWOT din acest punct de vedere.
5. Cum comentați utilizarea instrumentului de 360 de grade feed back în procesul de evaluare a performanței? Cum se selectează criteriile de evaluare?..."



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

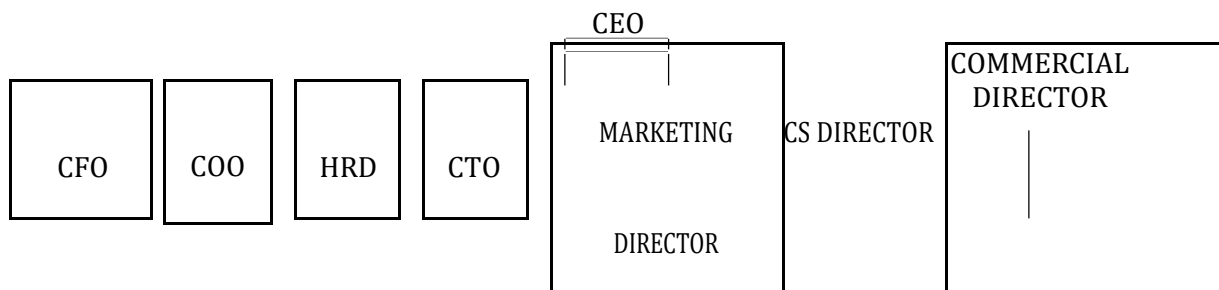
Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA NR.1

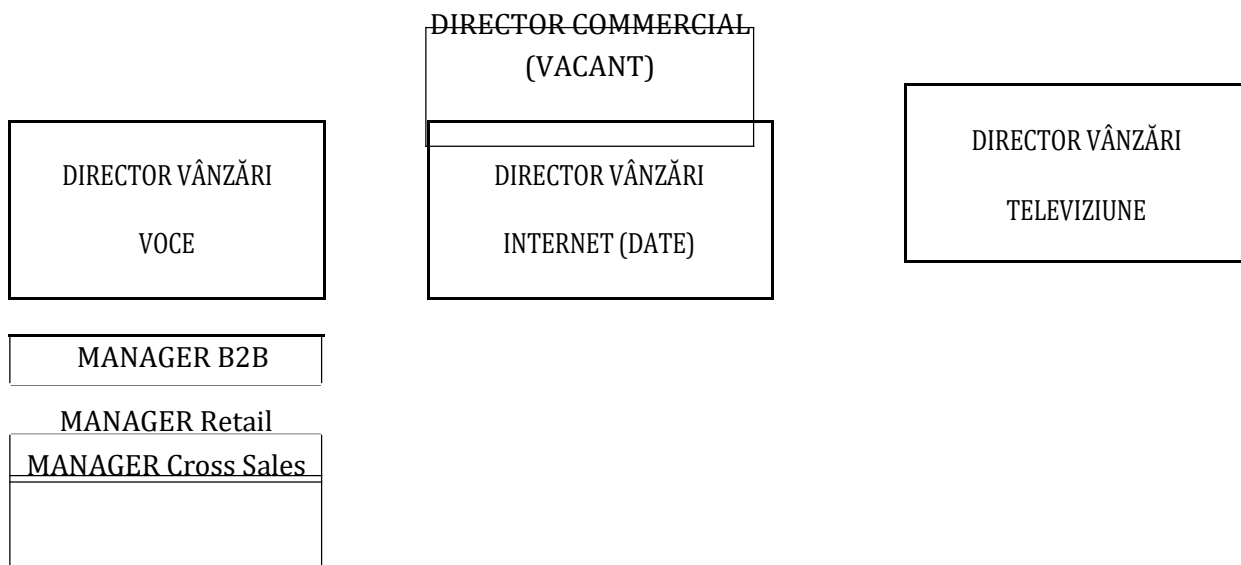
ORGANIGRAMA COMPANIEI



LEGENDA

- CEO, Chief Executive Officer – Director General
- CFO, Chief Financial Officer – Director Financiar
- COO, Chief Operations Officer – Director de Operațiuni
- HRD, Human Resources Director – Director de Resurse Umane
- CTO, Chief Technology Officer – Director de IT
- CS Director, Customer Support Director – Director Suport Clienți

ORGANIGRAMA DE VÂZĂRI



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA NR. 2

DESCRIEREA DE POST DIRECTOR VÂNZĂRI VOCE

Raportează către:	Director Comercial / CEO (în cazul în care nu există Director Comercial)
Principala responsabilitate:	Coordonează activitatea departamentului de vânzări voce, concentrându-se pe eficientizarea portofoliului și dezvoltarea vânzării încrucișate de produse complementare (internet și televiziune)
Atributii& Responsabilitati:	Responsabil pentru derularea operațiunilor de vânzări și pentru atingerea obiectivelor de vânzări Dezvoltă, revizuieste și implementează strategii de vânzări care să asigure funcționarea eficientă și implementarea campaniilor de marketing agreate Se asigura că estimările de vânzări și analiza produselor competitive este derulată eficient Este în permanență la curent cu dezvoltarea de noi produse și politica companiei Coordonează într-o manieră cât mai eficientă echipa de Manageri de Vânzări, precum și dezvoltarea acestora Se asigură că recrutarea, dezvoltarea și trainingul oferit echipei susțin obiectivele pe termen scurt și lung ale companiei Coordonează activitatea de vânzări pe principii etice, conform procedurilor companiei
Cerințe:	- Buna experiență în piața de telecomunicații (min 7 ani de expunere) - Rezultate demonstrate în coordonarea unei activități de vânzări (cel puțin 2 ani consecutivi de creștere peste 20% a rezultatelor) - Experiența în managementul, recrutarea și dezvoltarea echipelor de vânzări - Fluența în limba engleză - Capabil să demonstreze o bună înțelegere și aplicare a valorilor companiei cu concentrare pe Orientarea Către Client, Munca în Echipă și Eficientizarea Resurselor



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA NR. 3

DESCRIEREA DE POST DIRECTOR COMERCIAL

Raportează către:	CEO
Principala responsabilitate:	Stabilește și implementează strategiile comerciale ale organizației pentru toate cele 3 linii de business, asigurand dezvoltarea businessului și îndeplinirea obiectivelor comerciale în condițiile respectării valorilor organizației.
Atributii& Responsabilitati:	Coordonează activitatea celor 3 Directori De Vanzari pe fiecare linie de business și se asigură că au toate resursele necesare pentru implementarea strategiei de vânzări Analizează procesele existente și implementează noi procese menite să eficientizeze activitatea comercială Se asigură că are toate informațiile legate de evoluția pieței, competitorilor și legislative, în așa fel încât să poată asigura pregătirea din timp a organizației pentru schimbările neprevăzute Colaborează strâns cu departamentul de Marketing, Operațiuni și Customer Support pentru a veni cu sugestii de proiecte, produse sau abordări care pot diferenția și mai mult oferta companiei Recrutează, dezvoltă și asigură coaching membrilor echipei pentru a se asigura că exista un plan coerent de succesiune pentru pozițiile de management și a asigura creșterea nivelului de competență al întregii echipe Coordonează activitatea de vânzări pe principii etice, conform procedurilor companiei și se asigura că aceleași principii sunt respectate în cadrul întregii activități comerciale
Cerințe:	• Experiența relevantă în piața de telecomunicații (min 7 ani de expunere) • Rezultate demonstrate în coordonarea activității unei echipe de manageri vânzări (cel puțin 2 ani consecutivi de creștere peste 20% a rezultatelor echipei) • Experiența în managementul, recrutarea și dezvoltarea echipelor de vânzări • Fluență în limba engleză • Capabil să demonstreze o bună înțelegere și aplicare a valorilor companiei cu concentrare pe Respect, Orientarea Către Client, Angajament



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA NR. 4

VALORILE TL-COM

ORIENTAREA CĂTRE CLIENT

- clientul este prioritar pentru noi
- ne vom trata clienții așa cum mă aștept să fiu eu tratat
- simplific lucrurile în așa fel încât să îndeplinesc așteptările clienților
- îmi surprind plăcut clienții (interni sau externi) prin toate acțiunile mele

RESPECT

- îmi respect clienții, colegii și activitatea pe care o desfășor
- respect diversitatea opiniilor și pe toți cei din jurul meu
- acționez în așa fel încât clienții (interni sau externi) să se simtă apreciați și având întreaga mea atenție
- abordez orice client, furnizor, coleg cu obiectivul de a crea valoare pentru fiecare dintre noi (win-win)

MUNCA ÎN ECHIPĂ

- comunic deschis opiniile și punctele mele de vedere, cerând în mod constant părerea celorlalți
- discut problemele și nu persoanele implicate în ele, acționând cu toată energia pentru găsirea soluțiilor și implementarea acestora
- îmi sprijin colegii și susțin în totalitate deciziile echipei
- nu tolerez comportamentele iresponsabile și neetice în cadrul echipei

ANGAJAMENT

- îmi asum responsabilitatea propriilor acțiuni și îmi respect promisiunile
- acționez în interesul companiei, luând decizii corecte și etice
- nu mă las limitat de starea curentă a lucrurilor și acționez mereu conform principiilor companiei

EFICIENTIZAREA RESURSELOR



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- folosesc resursele companiei cu aceeași responsabilitate cu care imi folosesc resursele proprii
- țin sub control costurile financiare, de timp, de resurse umane, în așa fel încât să susțin sănătatea afacerii și mediul propice pentru toți angajații
- apreciez timpul, resursele și eforturile colegilor mei și ale companiei



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA NR. 5

PROCES DE RECRUTARE TL-COM

Pentru a asigura o abordare obiectivă și unitară a tuturor proceselor de recrutare, TL-COM a definit un proces de recrutare standard, pe categorii de poziții din cadrul organizației: management, specialist și junior.

Procesul de recrutare pentru posturile de management pornește de la:

- revizuirea atribuțiilor și responsabilităților existente în fișa de post și adaptarea acestora în măsura necesității determinate de prioritățile de business
- definirea indicatorilor de performanță pentru titularul jobului și a criteriilor de selecție
- aprobarea postului și demararea procesului de identificare și selectare a candidaților
- interviewarea candidaților de către HRD, urmărind atât competențele tehnice, cât și motivația și potrivirea cu cultura organizațională și planurile strategice ale organizației
- interviul cu CEO-ul companiei
- verificarea referințelor pentru candidatul selectat
- pregătirea și negocierea ofertei de angajare

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA 6 – MODELUL COMPORTAMENTAL LIDERI

Arata calea

Gândește strategic:

Pentru stabilirea direcției strategice, proiectează o imagine de viitor “big-picture”. Întrebări esențiale: unde suntem? Unde vrem să fim? Cum ajungem acolo?

Condu inovația:

Inovația-sursa de idei creative cu mare valoare adăugată; principal diferențiator

Orientarea către client:

Clienții interni și externi - permanent în centrul preocupărilor

Condu implementarea

Condu Execuția:

Transpune strategia în planuri de acțiune, aliniază, urmărește excelența operațională

Urmărește Rezultatele:

Prioritizează, atinge obiectivele, luptă să învingi

Imbunătățește Procesele:

Simplifică, redu complexitatea, optimizează procesele pentru un impact pozitiv maxim în business

Motiveaza

Promovează colaborarea:

Promovează dialogul constructiv și colaborarea dincolo de ‘frontiere’ pentru a obține rezultate superioare

Inspiră implicarea:

Creează un mediu cu oameni implicați și condiții pentru a performa la capacitate maximă

Construiește capacități:

Dezvoltă organizația, echipa, indivizii ca factori cheie ai succesului

Executa cu precizie

Setează standarde înalte de calitate:

Setează și atinge cele mai înalte standarde de calitate pentru organizație, pentru echipă și pentru individ

Inspiră Încredere:

Inspiră încredere prin exemplu personal, creează un mediu în care oamenii să performeze

Adaptează:

Adaptează-te la schimbare, înfruntă provocările



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ANEXA 7 FORMULAR 360 DE GRADE FEED BACK

CRITERII	Calificativ acordat de managerul direct	Calificativ acordat de colegi
COMPETENȚE COMERCIALE		
Înțelegerea contextului comercial	5	5
Orientarea către client	5	3
Comunicare persuasivă	5	4
Abilități de prezentare	4	2
Negociere	4	3
Capacitatea de finalizare/incheiere a contractelor/Proiect Mgmt	4	3
Identificarea de oportunități	5	5
ABILITĂȚI MANAGERIALE ȘI DE LEADERSHIP		
Planificare și organizare	3	2
Control	2	2
Delegare	3	2
Conducerea echipei	3	2
Leadership	4	3
Dezvoltarea subordonaților	3	2



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Standarde de muncă	4	4
Implicare în organizație	4	4
ADERAREA LA CULTURA ȘI VALORILE COMPANIEI		
Integritate	4	2
Sensibilitate interpersonală	3	2
Angajament	5	4
Creativitate	4	5
Automotivare	4	5
Sociabilitate	3	2
Spirit de echipă	2	2
CALIFICATIV GLOBAL	3,8	3,1