

Cum fac companiile concedieri in timp de criza

Companiile fac "curatenie" in randul angajatilor, criteriile dupa care au fost dati afara oamenii fiind complet aleatorii, de la "cine nu intarzie la serviciu" la "cine nu respecta ordinele intocmai". In acelasi timp, companiile au mai multa grija la oamenii care raman, promovarile tinand cont mai mult de rezultate, desi situatiile in care se aplica metodele de tip "tribal" nu au disparut de tot.

Angajatorii nu au renuntat inca sa faca concedieri prin telefon sau prin e-mail. Mai mult decat atat, pentru a reduce cheltuielile managerii prefera sa renunte la ultimii angajati in companie, care sunt si cei mai "ieftini", in general deciziile fiind luate pe baza unor criterii subiective.

In special in zonele rurale sau in mediile unde cultura organizationala este mai putin elevata, oamenii sunt concediati extrem de simplu, in general fara prea multe explicatii din partea sefilor.

Pe de alta parte, daca vorbim de situatiile in care compania se confrunta cu o scadere a activitatii, managerii de echipe au tendinta de a face evaluari intr-o maniera mai mult sau mai putin stiintifica, care imbina obiectivul cu subiectivul.

"Seful are 30 de angajati si trebuie sa dea afara zece. Din acel moment incepe sa stranga argumente pro si contra pentru a hotari pe cine da afara. Printre argumentele pro se numara, de obicei, lucruri ca prezenta la timp la serviciu sau performanta comensurabila, iar la cele subiective suna in felul urmator: nu respecta ordinele intocmai, e mai lent decat ceilalti, comenteaza cand primeste sarcini", explica Rudolf Fedorovici, consultant al companiei de executive search Advice Human Resources.

In opinia sa, daca la angajare functioneaza sisteme subiective de alegere a candidatilor cum ar fi empatia sau chimia intre candidat si recruiter, la fel si in cazul concedierilor exista aceeasi componenta.

In alta ordine de idei, managerii n-ar trebui sa renunte complet la astfel de criterii, intrucat pot exista anumiti angajati, care, desi cu rezultate foarte bune, sa fie daunatori echipei.

"O echipa este, in esenta, un organism care va tinde sa-i inlature pe cei care nu se integreaza. Sunt performeri excelenti, care au rezultate foarte bune la locul de munca, insa nu reusesc sa se integreze in echipa. Un lider va prefera sa sacrifice un bun performer, chiar daca este cel mai bun pe care il are, pentru a salva echipa", apreciaza Fedorovici

Ultimul venit, primul dat afara

Nu putine sunt companiile de pe piata care functioneaza dupa sistemul "ultimul venit, primul dat afara". O asemenea abordare poate insemna anumite avantaje pentru angajator, intrucat acesta renunta astfel la oamenii cei mai "ieftini", cu salarii mai mici si cu putina experienta in companie.

"Exista situatii in piata in care ultimii veniti sunt dati afara, tocmai pentru ca ei sunt cei mai 'ieftini', insa daca decizi sa faci o reducere "cu cap" este de preferat sa alegi sa restructurezi o divizie care este mai putin productiva sau sa externalizezi anumite servicii. Pe de alta parte, nu pot sa zic ca firmele din Romania au un model de gandire foarte strategic", apreciaza Mihai Moghior, managing partner la Brainspotting, firma de recrutare specializata in domeniul IT.

Moghior considera ca situatia dificila de pe piata a fost un prilej foarte bun pentru unele companii sa faca 'curatenie' in organizatie. Au putut sa dea afara persoane la care ar fi renuntat de mai demult, dar nu stiau cum. Astfel de companii au dat afara tinand cont de alte criterii, decat cele legate de eficientizarea activitatii.

Una dintre practicile la care apeleaza companiile locale in momentul in care trebuie sa renunte la un anumit numar de oameni este convingerea acestora sa paraseasca compania de bunavoie. In momentul in care numarul de oameni care trebuie dati afara atinge un anumit nivel, compania trebuie sa se supuna regulilor restructurarilor colective, ceea ce presupune urmarearea unei serii de proceduri stabilite prin lege.

"Multe dintre companii cauta tot felul de solutii pentru a nu concedia mai mult de 10% dintre angajati, situatie care intra in categoria 'concedieri colective', care trebuie facute conform legilor in vigoare. Intr-o astfel de situatie, managerii incearca sa vorbeasca cu angajatii pentru a-i convinge sa-si dea singuri demisia sau sa plece incheiind un acord intre parti", explica Moghior.

Managerii de top sunt concediati fulger

Mai ales in ultima perioada, companiile au preferat sa concedieze oamenii de pe o zi pe alta, de la o ora la alta, prin intermediul colegilor celui care urma sa fie concediat sau prin e-mailuri trimise acasa.

Astfel de metode de concediere se practica, de obicei, cand vine vorba de concedierea seniorilor sau a managerilor de top, in acest caz avand si o justificare. Acestia pot deveni un pericol pentru companie. Din acest motiv, o astfel de masura nu dureaza mai mult de doua ore, decizia fiind anuntata de directorul de resurse umane, care este acompaniat de un avocat.

"Sunt foarte multe situatii in care oameni aflati in pozitii-cheie pot distruge relatiile cu clientii. Ei pot pleca cu informatii sau pot provoca pierderi de imagine pentru companie. Din acest motiv, din momentul in care li se da vestea si pana parasesc compania sunt supravegheati permanent", mentioneaza Fedorovici.

Promovariile continua sa se faca prin metode de tip "tribal"

Nici in ceea ce priveste promovariile, angajatorii locali nu se intrec in corectitudine. In cele mai multe dintre companiile de pe piata, promovariile continua sa se faca prin metode de tip tribal, fiind favorizati angajatii cei mai charismatici si mai putin cei care au potential si rezultate. In acelasi timp, contextul economic actual ii face pe o parte dintre angajatori sa fie mult mai rigurosi cand fac o promovare. Unii dintre ei nu-si mai permit sa promoveze pe oricine, pentru ca au nevoie de cei mai buni oameni.

"Managerii tin foarte putin cont de programele de talent management, iar principalele justificari sunt 'lipsa oamenilor' sau 'lipsa banilor'. Majoritatea companiilor din Romania sunt nevoite sa isi gestioneze dezvoltarea pe termen mediu si scurt din cauza schimbarilor foarte dese ale conditiilor politico-economice. Pe acest fond, implementarea unor programe de talent management nu sunt o prioritate", spune Bogdan Comanescu, directorul general la Accelera Accor Services, companie specializata in furnizarea serviciilor de perfectionare profesionala, dezvoltare si motivare a personalului si membra a grupului Accor, care detine Accor Services, cel mai mare emitent de tichete de masa de pe piata locala, si hotelurile Ibis, Novotel si Sofitel.

Deși în ultimul timp angajații nu-și mai schimbă atât de des locul de muncă, cei care fac acest lucru țin cont mai mult de siguranța financiară. Mai mult decât atât, lipsa de promovare devine un motiv din ce în ce mai des întâlnit în momentul schimbării jobului.

"La momentul actual se observă un trend de migrare către companiile mari și către corporațiile internaționale. Oamenii simt nevoia de siguranța financiară mai mult decât de avansare și din acest motiv caută să lucreze în acele companii care rezistă bine crizei și unde salariul este poate mai mic, dar 'mai sigur'", spune Comanescu.

Pe de altă parte, Daniela Necefor, managing partner în cadrul companiei de executive search Total Business Solutions (TBS), spune că singurul motiv pentru care angajații își mai schimbă locul de muncă este promovarea.

"Oamenii care părăsesc acum companiile o fac pentru a obține o poziție mai bună și mai puțin pentru că sunt atrași de un pachet salarial mai mare. În general, în condițiile economice actuale, o promovare dintr-o companie în alta nu înseamnă neapărat un salariu mai mare", spune Necefor.

În opinia sa, angajații părăsesc companiile pentru a fi promovați, având în vedere că în companiile în care activează acest lucru devine din ce în ce mai dificil.

"Sunt situații în care anumite persoane ar putea promova de la area sales manager la director național de vânzări, de exemplu, însă uneori acest lucru nu este posibil pentru că postul respectiv nu este liber. Într-o asemenea situație, angajatul preferă să caute un alt job pentru că a ajuns la un anumit nivel", afirmă Necefor.

În opinia managing partner-ului TBS, sunt din ce în ce mai rare situațiile în care se fac promovări pe criterii de rudenie. O explicație ar putea fi faptul că organizațiile nu își mai permit acest lucru pentru că există riscul ca ceilalți angajați să părăsească compania în momentul în care au un șef incompetent. În altă ordine de idei, în instituțiile de stat nu este neobișnuit ca promovările să se facă în funcție de criterii politice. Există o diferențiere clară între stat și mediul privat, unde contează într-o proporție mult mai mare criteriile de performanță. În aceeași măsură, pentru cursurile de formare sunt propuși tot angajații care sunt cel mai bine văzuți, și nu cei cu potențial, potrivit lui Necefor.

"Promovările se fac strict în funcție de rezultate. Acum când suntem într-o situație atipică, promovările nu mai țin cont de teorie, ci se țin cont de rezultate măsurabile pe termen scurt. Acesta este cel mai important criteriu", spune reprezentanta TBS.

O promovare trebuie să fie decizia mai multor persoane

În cadrul companiei de audit și consultanță KPMG promovările au loc anual în funcție de performanță. Fiecare angajat are o persoană care îi evaluează performanța, un performance manager, de obicei din rândul managerilor cu care lucrează direct. În general, performance managerii evaluează activitatea a cinci - șase angajați și nu sunt singurii care iau deciziile de promovare.

Angajații primesc feedback din partea fiecărui client cu care interacționează. În plus, există în procesul de evaluare a performanței întâlniri periodice în companie în cadrul cărora se colectează feedback nu numai de la performance manageri, ci și de la alți membri ai echipei cu care persoana evaluată colaborează.

"Performance managerul nu este singurul care ia decizia de promovare a unui angajat, el se bazeaza pe evaluarea primita de la clienti, dar si de la ceilalti membri ai echipei", explica Mikael Olsson, head of HR and training in cadrul companiei.

Un angajat poate deveni manager intr-o perioada de cinci - sase ani, conditionat de obtinerea unei calificari profesionale, cum ar fi ACCA, membru CAFR sau daca devine consultant fiscal. Situatia nu este insa la fel in toate companiile de pe piata.

Avansarile se fac dupa criteriul "cel mai vechi" sau "cel mai tare"

Desi multe companii au idee de "plan de cariera" si de avansarea pe baza unor coeficienti de performanta, avansarile continua sa se faca prin cele doua metode de tip tribal. In general este promovat "cel mai vechi", adica salariatul cu cea mai mare vechime din echipa este avansat in pozitia de manager al echipei sau "cel mai tare", salariatul cu cele mai bune rezultate in domeniu este avansat in pozitia de manager al echipei.

"De ce se folosesc inca cele doua metode? Pentru ca majoritatea echipelor sunt conduse instinctual, iar 'instinctul de grup' ne invata ca 'cel mai vechi' sau 'cel mai tare' trebuie sa conduca. Problema este ca afacerile nu fac parte din codul genetic al omului si de aceea nu se supun acelorasi legi ca 'viata de trib'", explica Comanescu.

In functie de obiectivele echipei, companiile ar trebui sa il avanseze pe cel mai talentat in domeniul in care se vizeaza progresul. Spre exemplu, o echipa de vanzari care are ca principala strategie apararea portofoliului de clienti are nevoie de un sales manager cu un dezvoltat talent de up-holder, care sa stie si sa ii placa sa aiba grija si sa apere valorile de care raspunde.

Cel mai repede se poate promova in vanzari

Din cauza crizei economice, majoritatea companiilor au realizat ca au nevoie de manageri de vanzari profesionisti care stiu sa gestioneze vanzarile dupa legile pietei libere in care oferta este mai mare decat cererea.

Acesta este un bun moment pentru specialistii in vanzari sa se afirme. Cresterea activitatii de vanzare pe fondul blocajului economic va permite multor companii sa acapareze cota de piata pe care sa o valorifice in anii care urmeaza, iar pentru a castiga cota de piata in aceste conditii dificile au nevoie de manageri de vanzari foarte buni.

Vanzarile reprezinta si un domeniu in care decizia de a face o promovare se poate lua in mod obiectiv.

"Vanzarile sunt singurul domeniu unde se poate vedea clar care sunt rezultatele si unde performanta este usor masurabila. Nu confera dispute cand vine vorba de promovare ca in alte domenii, unde luarea unei decizii poate fi subiectiva", spune Necefor:

In opinia lui Comanescu, singurul fenomen national de "inegalitate de sanse" este cel generat de dezvoltarea economica inegala la nivel national. Tinerii din Bucuresti au mult mai multe sanse si oportunitati de a face cariera decat cei din orasele de provincie.

Un alt fenomen national valabil este cel legat de posturile destinate expatriatilor. In companiile

internationale sunt anumite posturi destinate expatriatilor, posturi la care romanii nu au acces, indiferent cat sunt de buni in domeniul respectiv.

Salariile nu mai cresc cu 20% in momentul unei promovari

Date fiind conditiile economice, companiile au inceput sa fie mai restrictive in ceea ce priveste cresterea salariului.

"Salariul este foarte 'scump' in conditiile crizei din Romania, atat din cauza taxelor si impozitelor foarte mari, cat si din cauza cash flow-ului. Salariul trebuie platit la timp si cu cash. Salariatul nu este un furnizor cu care sa agreezi un termen de plata la 45 zile si de aceea ai nevoie de cash ca sa il platesti", spune Comanescu.

Din acest motiv, au inceput sa se practice la avansare mariri de salariu de numai 5-10% completate cu cresterea substantiala a avantajelor "in natura" de genul masina "mai buna", care sunt mai ieftine acum, locuinta de serviciu, care, de asemenea, au preturi mai mici, tichete cadou si tichete de vacanta, cursuri speciale in domeniu sau "delegatii" in strainatate.

In acelasi timp, a crescut partea variabila a recompensarii financiare. Companiile tind sa transforme costurile fixe in costuri variabile, din acest motiv primele de obiectiv, bonusurile anuale sau comisiunile incep sa ocupe un loc mai important in contractul dintre angajator si angajat.

Potrivit lui Necefor, nu mai putem vorbi despre cresteri de 20% in momentul unei promovari cum se intampla in anii trecuti, acum in general cand se pleaca in alta companie se pleaca pe acelasi pachet salarial.

Mai multe sisteme de performanta inseamna mai multa corectitudine

Din ce in ce mai multe companii cauta imprejurari favorabile pentru a face promovari, nu doar bazate pe abilitati tehnice sau profesionale, dar si pe competente legate de interactionarea cu oamenii, abilitati de gandire strategica, colaborare, conducere a echipei si dezvoltare a oamenilor.

"Cu cat companiile folosesc din ce in ce mai mult sisteme de performanta, obiective si responsabilitati clare, si in acelasi timp sisteme de 'alinieri de posturi', cu atat mai mult ar trebui sa ne asteptam la o echitate interna si la corectitudine. Si acest lucru ar trebui sa fie inclus nu numai in agenda departamentului de resurse umane, dar si in agenda liderilor seniori", apreciaza Harry Meintassis, general manager al companiei de consultanta Hay Group Romania.

De asemenea, in opinia lui Meintassis, companiile se vor ghida in luarea deciziilor de promovare dupa criteriile specifice, "factori de crestere", ca inteligenta emotionala, impact si influenta, convingerea ca "investitia in oameni obtine rezultate sustenabile". Aceasta este singura cale prin care o companie isi poate asigura o baza de posibili succesori.

Mai mult decat atat, companiile in aceste vremuri dificile devin mai "strategice" si constante cu privire la programele de talent management.

"Vremurile cand promovarile se faceau intr-un ritm rapid, fara nicio evaluare se apropie foarte repede de sfarsit. Criza i-a fortat sa devina mai seriosi in revizuirea organizatiilor proprii, a

pozitiilor-cheie si a lucrurilor care ii determina pe oameni de sa-si schimbe postul", conchide Meintassis.

Programele de talent management defavorizeaza femeile

* In marile companii promovarile angajatilor se fac la anumite intervale de timp si au la baza procese de evaluare complexe, vizand in general angajatii cu potential.

* Multe dintre organizatii sunt inca dominate de barbati la nivel de senior management, programele de talent management avand tendinta de a favoriza avansarea barbatilor in organizatie, in general fiind vorba despre cei mai charismatici dintre angajati, care au abilitati de leadership.

* Cercetarile arata ca pana si cele mai sofisticate programe de talent management pot fi vulnerabile cand vine vorba de diferente de gen, facand ca barbatii sa predomine in consiliul de conducere al companiilor.

* Un studiu efectuat la inceputul acestui an de compania de consultanta Catalyst arata ca in general programele de talent management sunt puternic influentate de executivii de top ai unei organizatii, care sunt in general barbati. Studiul a strans informatii de la 110 companii din 19 industrii, intervievand 30 de experti in talent management din 24 de organizatii.