

Cum sa te feresti de angajatii neperformanti

Consuma mai mult decat produc, influenteaza intr-un mod negativ restul echipei, nu sunt suficient de bine pregatiti pentru posturile pe care le ocupa si nu se ridica la nivelul asteptarilor managementului - aceasta ar fi o scurta descriere a unor anagjati neperformanti. Daca nu ii depistezi la timp si nu iei masuri, iti pot afecta afacerea.

Consultantii in resurse umane spun ca domeniile in care sunt cei mai multi angajati neperformanti sunt IT, FMCG, comert (la departamentele de contabilitate, financial controlling si vanzari) si segmentul bancar (directorii de sucursale, senior relationship managerii). Dar angajati scumpi pot sa existe in companiile din orice domeniu.

Alexandru Talmazan, Managing Partner la compania de executive research Wrigtson Romania spune pentru startups.ro ca motivul pentru care un om din echipa este scump fata de ceea ce livreaza poate fi o eroare facuta la angajare. Fie a fost supraevaluat, fie a stiut sa se vanda mai bine decat valoarea in realitate.

Alti angajati ajung sa fie scumpi pe masura ce evolueaza in cariera. Este vorba de persoanele demotivate, cele care nu pot fi promovate, desi exista un inlocuitor deja format in departament, si de cele a caror experienta depaseste nevoile de moment ale firmei pentru pozitia respectiva.

Daniela Necefor, Managing Partner la compania de resurse umane si executiv search Total Business Solutions, spune pentru startups.ro ca o alta categorie de angajati scumpi sunt cei care au rezultate foarte bune, insa prin atitudinea lor creeaza probleme in organizatie, ceea ce afecteaza performanta multor angajati.

"In prezent, se face o balanta mult mai stricta intre cum este platit un angajat si performanta acestuia", spune Daniela Necefor.

In plus, pachetele salariale propuse acum sunt mai mici decat inainte, ceea ce va reduce riscul de a avea angajati neperformanti.

Cum faci selectia in timpul interviului de angajare

Pentru ca un angajat sa nu fie scump inca de la angajare, cel care il intervieveaza va incerca sa obtina cat mai multe informatii verificabile, referinte pentru a confirma impresiile obtinute in urma interviului si exemple concrete din cariera candidatului.

Alexandru Talmazan spune ca la interviu se va urmari ca angajatul sa se incadreze in bugetul alocat de companie. Daniela Necefor mentioneaza ca ar trebui luat in calcul si filtrul "*salary surveys*", prin care se stabileste nivelul salarial dintr-un anumit domeniu.

Alt filtru este experienta profesionala a candidatului, care va cuprinde numarul de ani de activitate, si, in cazul managerilor, numarul de oameni din subordine si valoarea bugetului gestionat.

George Butunoiu, specialist in consultanta in resurse umane si directorul propriei companii din domeniu (George Butunoiu Consulting) spune pentru startups.ro ca orice model s-ar folosi, pana la urma selectia se face pe ghicite, deoarece se bazeaza pe o extrapolare a rezultatelor anterioare si se mizeaza pe rezultate la fel de bune sau mai bune decat in trecut si la noua firma, fara sa se tine seama ca la noul loc de munca sunt alte conditii.

Cat de eficienti sunt angajatii tai

Pentru a masura productivitatea angajatilor, se folosesc modele matematice si instrumente de calcul ce difera in functie de domeniu si de fisa postului.

"Evaluarea angajatului se face doar prin prisma contributiei la profitabilitatea companiei", subliniaza pentru startups.ro Alexandru Talmazan.

Practic, se fac evaluari anuale din care se vede clar cat de performant este un anagajat. O varianta de a

masura cu precizie cat consuma si cat produce angajatul respectiv din punct de vedere financiar este ca fiecare companie sa stabileasca un coeficient de multiplicare, in functie de standardele ei, sub care angajatul respectiv este rentabil sau nu.

"De avut in vedere ca, in cele mai multe cazuri, in <consum> se includ doar salariul si alte venituri ale angajatului, celelalte consumuri de resurse (administratie, servicii suport, chirie) fiind calculate global. Cu cat firma este mai mica, cu atat este mai usor sa calculezi <consumul> fiecarui angajat mai in detaliu, incluzand si altceva decat salariul", precizeaza George Butunoiu.

Alexandru Talmazan spune ca se analizeaza si performanta generala a companiei si rapoartele legate de respectarea indicilor bugetari, de exemplu, cat s-a realizat sau cat s-a bugetat.

Performanta angajatului se vede cel mai bine in departamentele de vanzari, pentru ca acolo trebuie indeplinite niste obiective clare din punct de vedere financiar.

"In marketing, resurse umane si finante sunt alte criterii stabilite de companie pentru fiecare pozitie. In plus, se ia feedback din partea tuturor celor cu care angajatul lucreaza direct: sefi, subordonati, cei care au aceeasi calificare si se afla in apropierea lor", detaliaza Daniela Necefor.

Alexandru Talmazan adauga faptul ca pentru pozitiile legate de financiar si functiile suport, indicatorii sunt legati de costuri sau sunt indici calitativi. De exemplu, pentru departamentul de resurse umane dintr-o companie se poate lua in calcul turn-over-ul de personal.

Consultantii in resurse umane dau si cateva exemple de angajati scumpi: un director de vanzari cu un salariu lunar de 2.000 de euro, dar care nu creste cifra de afaceri cu 4.000 de euro/luna sau profitul companiei cu o suma justificabila; un director financiar platit cu 2.000 de euro/luna, dar care nu reduce costurile cu macar 2.500 de euro/luna.

Care sunt etapele

Primele semne de intrebare legate de performantele angajatilor apar atunci cand departamentul respectiv nu produce rezultatele asteptate.

"Se face evaluarea si se poate identifica o cauza, care in unele situatii poate fi lipsa unui management performant. In alte situatii, cauza poate fi un angajat", spune Daniela Necefor.

Analiza performantelor este realizata de directorul de resurse umane din companie si este un proces complex, pentru ca are implicatii la nivel de management.

"Este vorba de o analiza in timp a performantelor managerilor si, de asemenea, o analiza atenta a motivelor care stau la baza performantei sau neperformantei acestora. Poate sa fie o decizie extrem de dificila sa te desparti de oameni care sunt asociati public cu compania si care si-au servit compania exemplar intr-un anumit moment al dezvoltarii ei", subliniaza Alexandru Talmazan.

Pentru a nu se ajunge la performante reduse ale angajatilor, este nevoie ca evaluarile anuale si bi-anuale sa se faca temeinic si constant. In plus, aceste evaluari vor urmari daca un angajat poate fi promovat sau inlocuit.

Dupa identificarea angajatilor neperformanti, prima solutie ar fi renuntarea la acestia. Alte solutii ar putea fi scaderea salariului si eficientizarea afacerii.

Alexandru Talmazan spune ca alte solutii ar fi promovarea intr-o pozitie superioara, care sa justifice ceea ce primeste angajatul iar prin deciziile lui sa creasca performanta materiala a companiei, sau inlocuirea cu un angajat "*mai ieftin*", care sa fie suficient de eficient.

De ce apar angajatii neperformanti

Alexandru Talmazan spune ca unii angajati au ajuns prea scumpi din vina proprie iar altii din pricina unor angajatori fara viziune sau prea oportunisti.

O cauza a aparitiei angajatilor neperformanti este legata de faptul ca putine companii au sisteme coerente de masura a valorii angajatilor.

"In primul rand, este vorba despre un sistem cantitativ, insa, uneori, pot fi folosite si unele calitative sau o combinatie a celor doua", spune George Butunoiu.

In unele firme, chiar daca sunt usor de facut, aceste sisteme nu sunt aplicate. In alte companii, nu sunt

folosite pentru ca sunt dificil de realizat si se poate merge doar pe modele aproximative.

"Prin urmare, in marea majoritate a cazurilor se ia in calcul doar evaluarea semi-subiectiva a superiorilor ierarhici", precizeaza George Butunoiu.

El adauga si faptul ca unele companii, destul de putine, nu pun egalitate intre ceea ce livreaza angajatul si ceea ce absoarbe piata (clientul). In cazul altor firme, se ia in considerare ca "livrat" exclusiv rezultatul final (vanzarile), fara a lua in calcul si eforturile. Sunt insa si companii care folosesc un model complex si realist, in care "a livra" inseamna rezultatele finale (vanzarile), dar se tine seama si de eforturile angajatului respectiv, pentru ca sunt destule lucruri asupra carora acesta nu are niciun control.

De exemplu, angajatii din auto sau imobiliare nu muncesc mai putin sau mai prost in acest moment, insa vanzarile lor sunt mult mai mici, mai ales din cauza situatiei economice.

De ce a crescut numarul angajatilor neperformanti

In prezent, unele pozitii din top management au devenit prea scumpe, din cauza pachetelor motivationale oferite in ultimii doi ani.

"Acesti angajati sunt acum dati la o parte si inlocuiti cu oameni care cer un pachet salarial mai mic, au cam aceeasi pregatire si livreaza cam acelasi nivel de performanta. Acest tip de situatie este punctual", spune Daniela Necefor.

De asemenea, in prezent, risca sa devina prea scumpi angajatii care stau cu ochii pe ceas si pleaca de la serviciu imediat ce s-a terminat programul de lucru, pentru ca acestia afecteaza atmosfera de lucru.

In plus, Daniela Necefor spune ca o alta categorie de angajati prea scumpi este reprezentata de persoanele care cer o marire de salariu pentru ca li se pare ca sunt de neinlocuit si motiveaza ca s-a devalorizat leul in comparatie cu euro.

Redactor: Alina Botezatu