

# Criza – factor de retenție pentru top și middle management?



**MONA NEAGOE,**  
Partner,  
Country Manager Romania  
la Pedersen & Partners

Încă de la sfârșitul anului trecut, companiile au intrat în management de criză, iar problemele de management ridicate de “turbulența economică” au presupus și inventarierea capacității managerilor de a face față noilor provocări. În consecință, volumul de recrutare s-a redus drastic în trimestrul I din 2009 față de 2008.

Deși cu multe bugete de recrutare înghețate sau sensibil diminuate, starea de acalmie cvasigenerală s-a încheiat în trimestrul II, când companiile au reînceput să recruteze fie roluri noi, derivate din nevoia de management de criză, fie roluri tradiționale apărute ca urmare a nevoii de înlocuire a managerilor al căror profil nu mai era adecvat. Cu excepția pozițiilor de GM, profilul recrutărilor s-a schimbat, majoritatea rolurilor deschise fiind în operațiuni, față de anii trecuți când predominante au fost rolurile de vânzări și business development.

Toate proiectele de recrutare au fost deschise cu speranța manifestă din partea angajatorilor că nu mai acționăm într-o piață a angajaților și că va fi mai ușor de recrutat. De fapt, dificultatea de a atrage profilurile dorite a rămas constantă, din motive diferite. În anii trecuți părea că este greu să găsești oamenii potriviți, când de fapt ei erau la fel de ușor de găsit ca și acum, dar greu de atras pentru că volumul de oportunități de pe piață făcea greu să te diferențiezi ca angajator. Întotdeauna contează numele angajatorului și tipul de oportunitate oferite, dar în principiu diferența ajunsese să o facă pachetul salarial. Lucrurile s-au schimbat în 2009, când candidații s-au dovedit la fel de greu de atras, din pricina proaspăt născutei aversiuni față de schimbare și din dorința de stabilitate a jobului. Anterior părea că e firesc să fii “în piață”, iar iarba din curtea vecină părea mai verde și inevitabilele frustrări de la job erau ușor de alimentat datorită opțiunilor existente. Anul acesta, mulți dintre manageri au constatat că iarba din propria curte este mult mai verde decât părea cu un an înainte: de

fapt șeful direct nu este atât de rău, oportunitățile de creștere în ierarhie nu mai par atât de importante, iar căutarea de soluții pentru a face față crizei este o provocare zilnică.

În ceea ce privește industriile, evoluția a fost diferită; de la scăderea până la dispariția recrutărilor în real estate și construcții la păstrarea nivelului în pharma, IT, telecom și FMCG. Industria financiar-bancară a scăzut dramatic ca nivel de recrutare în retail și a compensat parțial prin roluri în operațiuni și funcții de suport.

La nivel de top și middle management, salariile nu au scăzut față de anul 2008, dacă ne referim la salariul de bază, cu excepția scăderii provenite din variația de curs valutar. Ceea ce a scăzut semnificativ este partea de bonus și procentul de creștere salarială în cazul schimbărilor de job. Dacă anterior o creștere de 30-40% în cazul schimbării angajatorului ajunsese acceptată de piață, acum motivele de schimbare a jobului s-au rearanjat și o creștere de 5% poate fi foarte atractivă dacă noul angajator are o ofertă corectă din punctul de vedere al rolului și stabilității acestuia.

Ținând cont că pronosticurile de final de criză variază de la șase luni la un an și jumătate, una din provocările majore pentru angajatori este să iasă din criză într-o formă cât mai bună pentru ciclul de creștere următor. Iar aceasta presupune existența în organizație a unor manageri suficient de abili să facă management de criză acum și management de creștere pe termen mediu. Mai mult decât atât, un aspect important constă în politica de retenție a companiilor. Faptul că angajații nu au apetit de schimbare acum nu înseamnă că politica de retenție funcționează, ci că stabilitatea jobului este un factor determinant în decizia de a sta într-o organizație. Odată cu finalul crizei, este de așteptat ca valurile de plecări să reînceapă în cazul în care managerii nu investesc tot atâta efort în retenția oamenilor pe cât investesc în atingerea obiectivelor de business. **Biz**