

Noi **tendințe** în recrutare



» LIDERUL CĂUTAT ÎN PREZENT TREBUIE SĂ VINĂ CU UN NOU PORTOFOLIU DE STILURI ȘI SKILLS-URI, DAR ȘI CU O NOUĂ ABORDARE: „LEADERSHIPUL SITUAȚIONAL COMBINAT CU CEL TRANSFORMAȚIONAL”.

FAȚĂ DE ANII PRECEDENȚI, CRITERIILE DUPĂ CARE SUNT ALEȘI ANGAJAȚII, DAR ȘI LIDERII ORGANIZAȚIILOR, S-AU SCHIMBAT RADICAL. „SAU” A FOST ÎNLOCUIT DE „ȘI”, CUVÂNTUL DE ORDINE FIIND PERFORMANȚA. ÎN CELE CE URMEAZĂ, SUNT PREZENTATE CÂTEVA DINTRE CELE MAI NOI TENDINȚE ÎN MATERIE DE RECRUTARE.

Efectele situației economice nefavorabile au afectat un număr mare de organizații din sectoare precum producție, construcții, bănci și asigurări, transport și altele.

În încercarea de a supraviețui, multe companii au recurs la implementarea unor metode de reducere a costurilor și de minimizare a pierderilor, menite să aducă rezultate pozitive pe termen scurt. Implementarea acestor metode trebuie însă susținută de un leadership puternic, de o strategie pe termen lung bine gândită și de un plan de comunicare care să implice toate departamentele.

Din păcate, din lipsă de timp și de experiență, în multe cazuri, nu s-au avut în vedere aceste elemente-cheie, iar efectele negative nu s-au lăsat mult așteptate. Piața resurselor umane a suferit schimbări importante

» **COMPORTAMENTUL DIN ACEASTĂ PERIOADĂ AL CANDIDAȚILOR POATE FI CARACTERIZAT PRINTR-O DUALITATE: NEVOIA DE SCHIMBARE VERSUS NEVOIA DE STABILITATE.** «

atât în cazul angajatorilor, cât și în cazul angajaților.

În cele ce urmează, vom prezenta o parte dintre cele mai importante schimbări înregistrate pe piața resurselor umane, în special pe piața de Executive Search.

Ce vrea angajatul

Comportamentul din această perioadă al candidaților poate fi caracterizat printr-o dualitate: nevoia de schimbare versus nevoia de stabilitate. Comparativ cu anii precedenți, caracterizați printr-un turnover ridicat la nivelul numărului de angajați și printr-un exces de posturi vacante, în această perioadă, observăm o schimbare în modul de selecție atât din partea candidaților, cât și a companiilor. Acest lucru se datorează faptului că piața de recrutare s-a comprimat, ofertele sunt reduse, iar numărul de candidați disponibili este tot mai mare.

Candidații pun mai mult accent pe stabilitate și pe dezvoltarea profesională și mai puțin pe diversitate sau pe creșterea salarială. Decizia lor finală depinde de direcția în care înclină balanța:

- li se oferă responsabilități înglobate în proiecte coerente și provocatoare, împreună cu o perspectivă

interesantă asupra carierei în companie

sau

- li se recunosc meritele prin oferirea unor recompense potrivite.

Chiar dacă s-a vehiculat ideea potrivit căreia candidații sunt caracterizați de panică, am spune că mai degrabă sunt precauți, cântăresc cu mai multă maturitate ofertele de job, nu se hazardează în a da curs unei oferte decât dacă aceasta are puncte comune cu planul personal de dezvoltare a carierei.

Ce vor talentele (așa numiții „high potential employees”)

În ceea ce privește angajații cu potențial ridicat, atragerea și retenția acestora este la fel de dificilă ca și în anii precedenți, aceștia fiind greu accesibili pentru angajatori. Candidații High Potentials nu sunt în căutarea activă a unui job, fiind concentrați pe dezvoltarea unei activități de calitate la locul curent de muncă. Al doilea motiv pentru care nu caută schimbarea este acela că sunt rezervați în a crede să existe oferte cu responsabilități și beneficii în plus față de ceea ce au deja. Nu în ultimul rând, în perioade de instabilitate economică, intervine și rezistența la schimbare. Toate acestea însă pot fi depășite printr-o abordare abilă

și potrivită, caracteristică de obicei head-hunterilor.

Ce vrea angajatorul

Angajatorul nu mai pune accent pe „sau”, ci pe „și”, în termeni de competențe necesare. Astfel, se

„leadership-ul situațional combinat cu cel transformațional”. Ce așteptări există de la lideri? Transmiterea clară a obiectivelor, participarea activă în atingerea scopurilor, implicarea subordonaților prin cererea/oferea de feedback, prin invitarea

» ESTE NEVOIE DE PERSOANE CU POTENȚIAL DE LEADERSHIP LA FIECARE NIVEL, NU DOAR ÎN ZONA DE MIDDLE ȘI TOP MANAGEMENT. «

caută candidați care să facă lucrurile și bine și repede și cu puține resurse. Se caută nu numai excelența operațională, dar și profesionalismul în dezvoltarea businessului. Angajatorii vor nu numai angajați care să execute fără greșală, dar care să și poată dezvolta afacerea, care să vină cu idei și să conducă echipele către un scop comun. Așadar, este nevoie de persoane cu potențial de leadership la fiecare nivel, nu doar în zona de middle și top management. Se caută angajați care pot să lucreze independent chiar dacă fac parte dintr-o echipă, care își asumă responsabilitatea deciziilor luate și care nu se tem să-și exprime părerea pentru îmbunătățirea propriei activități și a proceselor interne ce țin de alte departamente. De regulă, companiile care aleg responsabilizarea unor candidați prin implicarea lor în proiecte dificile, își asumă creșterea probabilității de a apărea greșeli, însă au resursele necesare pentru minimizarea riscurilor. Din acest motiv, se caută specialiști și angajați cu experiență care pot completa inventarul de abilități al companiei fără a afecta resursele deja reduse ale companiei.

Liderul actual

Liderul căutat în prezent trebuie să vină cu un nou portofoliu de stiluri și abilități, dar și cu o nouă abordare:

la exprimarea opiniilor, ascultarea activă a acestora, susținerea și motivarea colegilor și, nu în ultimul rând, adoptarea unei poziții de role model. Cel mai important este să se poată adapta diverselor situații cu care vor fi confrunțați, precum și să încerce să transforme structurile rigide într-unele flexibile.

Conducătorul devine lider prin ceea ce demonstrează, nu prin funcția ocupată. Unul dintre lucrurile ce trebuie însușite pentru a accede la statutul de lider este abilitatea de a asculta activ, de a recunoaște merite, de a susține ideile, de a ajuta la valorificarea lor, de a recunoaște și a răsplăti input-ul valoros al celorlalți în creionarea de strategii, în execuție, în restabilirea priorităților și în îndeplinirea obiectivelor. Iar excelența ține de capacitatea liderului de a se înconjura de oamenii potriviți, cărora să le poată încredința poziții-cheie și pe care să se poată baza.

Ce fac companiile

La nivel strategic, se remarcă tendința de a implementa flexibilitatea în toate procesele, astfel încât schimbarea continuă să fie încurajată și finalizată cu succes, dar și aceea de a menține și perpetua acele tradiții care și-au demonstrat validitatea chiar și în vremuri de o dinamică extremă. O strategie rigidă nu are șanse de reușită, pe când cu o strategie

ușor adaptabilă, compania va face mai mult decât să supraviețuiască. Companiile care aleg să investească în continuare în recrutarea de talente pentru organizație, în retenție și în dezvoltare, care au o strategie clară în minte, gândită pe termen lung – pentru momentul când curba va descrie din nou o traiectorie ascendentă – se vor pregăti în acest sens prin accesarea resurselor de talent disponibile în prezent pe piață. Companiile care ignoră acest aspect și se focalizează pe reducerea costurilor prin disponibilizarea angajaților și reducerea bugetelor, își pierd orice șansă de a fi pregătite atunci când criza se va încheia. Acestea se vor afla în imposibilitatea de a mai atrage (la niște costuri rezonabile) cei mai potriviți oameni pentru organizație, care să poată observa oportunitățile din piață și să le poată transforma în profit pentru companie.

Tendințe în procesul de recrutare

În ceea ce privește tendințele în recrutare, se observă că procesul este mai îndelungat deoarece atât angajatorii, cât și angajații vor să se asigure că alegerea făcută este cea potrivită.

Pe de o parte, companiile încearcă să-și reducă cheltuielile cu personalul la maxim și nu își permit să facă angajări greșite. Pentru un nou angajat, compania investește timp și bani cu preselecția candidaților (care de multe ori durează între una și trei luni, în funcție de senioritatea poziției), cu trainingul și integrarea acestuia în echipă, proces care, de asemenea, poate dura în jur de trei luni. În aceste condiții, compania poate pierde în jur de șase salarii în cazul în care angajarea nu a fost efectuată corespunzător.

Pe de altă parte, în procesul de decizie sunt implicate mai multe persoane, lucru care duce la complicarea procesului de selecție și recrutare. Mulți angajatori încearcă să apeleze la resurse interne pentru ocuparea unui post înainte de a apela

la companii de recrutare. Această opțiune este, de multe ori, mult mai costisitoare deoarece angajatorul își asumă în totalitate riscurile angajării, în timp ce proiectele de recrutare care prevăd anumite condiții sau oferă anumite garanții protejează compania de aceste eșecuri. Cu cât se prelungește procesul de recrutare, cu atât se pierd mai multe resurse.

» ÎN PREZENT, LIDERUL NU MAI ESTE ACEA PERSOANĂ PE CARE O URMEAZĂ CU OCHII ÎNCHIȘI O MULȚIME. ACUM, COLEGII SUBORDONAȚI SUNT SURSE IMPORTANTE DE IDEI ȘI FEEDBACK ȘI CONTRIBUIE LA RESTABILIREA PRIORITĂȚILOR ȘI OBIECTIVELOR. «

O altă tendință este aceea de a apela la site-urile specifice. Trebuie menționat însă că, pentru poziții de middle și top management, site-urile nu reprezintă o resursă potrivită pentru că nu sunt frecventate de acest tip de candidați.

A treia tendință care a luat amploare în ultima vreme, atât în rândul candidaților, cât și în cel al angajatorilor, este „social recruiting”, respectiv utilizarea site-urilor de networking. Și aici există însă plusuri și minusuri, ca în orice metodă utilizată, ideală fiind customizarea metodei în funcție de poziție.

O a patra tendință se referă la cerințele pentru pozițiile de management care sunt din ce în ce mai sofisticate și implică roluri mixte. Chiar dacă pe piață sunt mai mulți candidați disponibili, se găsesc foarte greu persoane care să corespundă noilor cerințe. Dacă în anii precedenți se pune accentul pe poziții de management cu rol administrativ, acum se pune accent pe roluri de business development,

vânzări și control financiar. De exemplu, se caută crisis managers, risk managers, chief accountants, specialiști pe controlling, business development manageri și mai puțin project manageri, specialiști PR, HR-i, customer service managers. De asemenea, comparativ cu anii precedenți, am înregistrat mai multe cereri pentru top manageri,

datorită schimbărilor de strategie și a restructurărilor la nivel de top.

Preferința pentru managerii locali este cea de-a cincea tendință. Comparativ cu anii trecuți, când expații erau la mare căutare, acum se preferă managerii de pe piața locală care cunosc și înțeleg piața, comportamentul organizațional și pot găsi soluții adecvate în timp util. Alte motive pentru această schimbare de preferințe ar fi costul ridicat al expațiilor și barierele culturale care îngreunează comunicarea.

Ca indicatori ai potențialului, au câștigat teren compatibilitatea culturală, realizările și performanțele înregistrate în poziții similare. În prezent, ambele părți pun mai mult accent pe valori, personalitate și pe plan de dezvoltare în carieră.

Ce e de făcut

Trebuie să ieșim din zona incertitudinii, să acceptăm schimbarea, să învățăm din ea și să beneficiem la maxim de oportunitățile create. Sigur, nu e ușor să accepți că modul de lucru cu care te-ai obișnuit nu mai e de ajuns, că se

cere mai mult de la tine, că trebuie să creezi noi oportunități de dezvoltare și să implementezi decizii care îi afectează în mod direct pe cei din jurul tău. Însă, când situația actuală își va reveni, în top vor fi acele companii care au acționat, nu cele care au reacționat la condițiile pieței, cele care au pus accent pe dezvoltarea și trainingul personalului pentru a-l motiva și a crește productivitatea, pe optimizarea costurilor și pe dezvoltarea portofoliului de produse/servicii corespunzătoare noilor cerințe.

Când schimbarea este o condiție esențială pentru a supraviețui și pentru a crește, dacă reușim să ne adaptăm continuu la noile reguli, având viziunea pe termen lung în minte, vom avea avantajul competitiv suprem, și anume abilitatea de a învăța și de a transla rapid conceptele în practică. ■



de **Adina Saulea**

Senior Consultant, Williams & Partner
Adina a intrat în echipa Williams & Partner în luna septembrie a.c. Ea este specializată în recrutarea pentru poziții de management și de specialiști.

de **Ana Maria Pop**

Marketing Manager CEE, Williams & Partner
Ana Maria ocupă poziția de Marketing Manager CEE de doi ani și are ca responsabilități dezvoltarea și implementarea strategiilor de marketing în regiunea CEE.

Williams & Partner este o companie de recrutare și executive search, care se regăsește la nivel regional prin cele patru birouri din România, Cehia, Slovacia și Austria.