

Politici și strategii în managementul resurselor umane

Importanța departamentului de recrutare într-o organizație

Mădălina Mazăre

Facultatea de Management – Marketing, Universitatea Romano-Americana, Bucuresti, Romania

Introducere

În lucrarea *Importanța departamentului de recrutare într-o organizație* se analizează responsabilitățile departamentului de recrutare și activitățile de interacțiune cu candidații. În cadrul interviurilor de angajare, accentul este pus, de cele mai multe ori, pe testarea candidatului prin diferitele întrebări adresate și analizarea răspunsurilor, urmată de un răspuns pozitiv sau negativ în ceea ce privește următoarele etape. Însă în această lucrare se va evidenția evaluarea companiei pe baza interacțiunii cu persoana de recrutare, candidații formându-și o imagine despre organizație pe baza interacțiunii directe cu persoana din departamentul de resurse umane.

”Angajații reprezintă unul dintre cele mai importante resurse ale unei organizații, iar recrutarea și selecția acestora necesită timp și efort. Pe lângă costul de publicitate și recrutare, valoarea reprezentată de selectarea angajatului potrivit pentru poziție se regăsește în performanța, moralul și productivitatea crescută a echipei” [1]. Un proces de recrutare bine planificat determină selectarea persoanei potrivite. Astfel, recrutorii joacă un rol principal în conturarea imaginii organizației în mediul extern având în vedere interacțiunea acestora directă cu persoane din exteriorul companiei. Fiecare interacțiune cu candidații trebuie să fie în concordanță cu politicile organizației și cu imaginea pe care aceasta vrea să o aibă, iar pentru asta departamentul de recrutare are nevoie de strategii, de noi parametri pentru managementul performanței și de un proces clar pentru dezvoltarea resurselor umane. Se dorește evidențierea faptului că decizia de colaborare profesională este de ambele părți, atât a organizației cât și a candidatului, iar organizațiile competitive nu ar trebui să omită acest aspect. ”În procesul de angajare se întâmplă lucruri care nu sunt nici o cauză, nici un efect al managementului de resurse umane, dar care ar putea avea un anumit impact asupra acesteia” [2].

Strategii de departamentul de recrutare

Strategia pentru departamentul de recrutare poate fi construită pe baza următoarelor competente: ”proactivitate și eficiență, managementul personalului și leadership, competență profesională, învățare continuă, gândire și ingeniozitate aplicată. Este necesară existența unei mentalități pozitive și dorința de a găsi modalități de ocolire a obstacolelor și de a exploata toate resursele disponibile pentru realizarea obiectivelor. Motivarea celorlalți către atingerea obiectivelor comune, nu se realizează prin aplicarea autorității formale, ci mai degrabă prin modelarea personală a rolului, stabilirea credibilității profesionale și crearea încrederii reciproce” [3]. Angajamentul față de îmbunătățirea și schimbarea continuă prin aplicarea tehnicilor de învățare autogestionate, completate, acolo unde este cazul, de expunerea deliberată planificată la surse externe de învățare este una dintre resursele cele mai puternice.

Experiența managerială arată că pot fi comise greșeli în timpul interviului de angajare sau în timpul negocierii inițiale dintre angajatori și candidați, din cauza numeroaselor circumstanțe care pot modifica valoarea raportului de muncă pentru fiecare dintre cele două părți.” Ambele părți trebuie să încerce permanent să se pregătească în avans pentru procesele de recrutare și selecție. Prin urmare, recrutarea personalului este un proces de comunicare bidirecțională între diverse organizații și persoane, în care atât organizațiile, cât și candidații transmit semnale privind relația de muncă pentru a se analiza interesele celor două părți” [4]. Organizația dorește să transmită semnale cu privire la imaginea sau reputația sa, filozofia și politicile de resurse umane, sugerând astfel oportunitățile pe care le oferă și în același timp dorește să primească semnale de la candidați care să îi permită să facă o evaluare realistă a potențialului lor.

Persoana care se ocupă de recrutare poate fi considerată cartea de vizită a organizației. În contextul actual în care există probleme pentru găsirea specialiștilor în anumite domenii, organizațiile trebuie să fie competitive din toate punctele de vedere și să își arate atuurile încă de la prima interacțiune. În primul rând este necesară distincția dintre recrutare și selecție. Recrutarea însumează toate activitățile pe care o organizație le face cu scopul de a atrage candidați pentru a îndeplini obiectivele generale ale organizației. ”Sarcina principală a procesului de recrutare este asigurarea unui număr suficient de candidați care să garanteze faptul că se vor găsi oameni care au calitățile căutate pentru acel rol” [5]. Selecția este procesul prin care un candidat este ales pentru locul de muncă vacant.

Un candidat bun pentru un anumit post poate refuza să meargă mai departe cu procesul de selecție dacă experiența lui cu persoana de recrutare nu a fost una pozitivă. De aici rezultă că organizația pierde bani din cauza departamentului de recrutare: se pierde un candidat bun, se consumă mai mult timp pentru găsirea unei alte persoane potrivite, volumul de muncă crește, iar rezultatele apar mai greu, ceea ce duce și la angajarea mai multor persoane în departamentul de recrutare, de unde rezultă scăderea profitabilității departamentului.

Lucruri pe care recrutorul le poate face care pot determina ca un candidat bun să renunțe să continue cu procesul de selecție:

- nu comunică corespunzător în emailuri;
- nu vorbește corespunzător la prima discuție telefonică;
- nu respectă data și ora programată pentru interviu;
- nu arată că știe foarte bine ce presupune locul de muncă vizat;
- nu cunoaște departamentul pentru care se face angajarea;
- nu pune întrebările corespunzătoare aceluia tip de loc de muncă;
- pune accentul pe lucruri neimportante pentru respectiva poziție;
- pune doar întrebări, fără să dorească să răspundă la nelămuririle candidatului;
- răspunde superficial la întrebările adresate de către candidat;
- nu are o atitudine potrivită;
- grăbește candidatul;
- testele utilizate nu sunt relevante pentru acel loc de muncă;
- nu oferă feedback-ul promis.
- nu respectă data și ora programată pentru interviu;

“Scopul procesului de recrutare și selecție este acela de a obține la un cost minim necesarul de resurse umane (în termeni de număr și calitate) al companiei respective” [6]. Primul interviu este definitoriu atât pentru organizație cât și pentru candidat, pentru că fiecare în parte alege dacă să meargă sau nu mai departe cu procesul de selecție. Așa că un bun recrutor trebuie să fie foarte pregătit și disponibil să răspundă întrebărilor venite din partea candidatului, pentru că și acesta la rândul lui analizează dacă organizația, departamentul și jobul sunt potrivite

pentru el. Decizia este de ambele părți, astfel că trebuie acordat timp pentru întrebări din ambele direcții.

O altă tendință este schimbarea priorităților candidaților în ceea ce privește locurile de muncă și organizațiile. "Principalele elemente pentru un angajat cu privire la locul de muncă au fost următoarele: locația de lucru (47%), dreptul la concediu (43%), munca flexibilă și bonusurile (39%), cultura și mediul companiei (38%). Un sondaj global a confirmat că aranjamentele flexibile de lucru au fost mai apreciate de către angajații din toate țările, mai mult decât alte beneficii, cum ar fi bonusurile, formarea și dezvoltarea" [7].

Managementul performanței în cazul recrutatorilor

Pe lângă alte criterii, persoanele de recrutare sunt evaluate și după numărul de candidați intervievați și numărul de candidați contactați, iar de aici apar o parte din problemele din procesul de selecție. Recrutatorul contactează cât mai multe persoane pentru interviu pentru a-și îndeplini metricii de evaluare a performanței, uneori chiar persoane care nu corespund cerințelor din fișa postului. În această situație angajatul nu performează în niciun fel, din contra creează o imagine negativă companiei. În acest caz, în loc să ajute la aducerea resurselor financiare în organizație, le irosește.

Noi metrici de evaluare a performanței pentru persoanele de recrutare din organizațiile competitive:

- ❖ analiza aleatorie a unor emailuri trimise către candidați;
- ❖ analiza aleatorie a unor conversații telefonice cu candidații;
- ❖ testarea cunoștințelor la 3-6 luni despre departamente, procese, cultura organizațională, etc;
- ❖ verificarea aleatorie a unei liste de candidați contactați pentru un anumit loc de muncă pentru a vedea dacă selecția s-a făcut corect;
- ❖ feedback de la candidați, atât candidați selectați cât și candidați neselectați;
- ❖ feedback de la colegi și de la managerul direct;
- ❖ proactivitate, disponibilitate și lucrul în echipă.

”Analizând modul de evaluare a performanțelor personalului în diferite organizații, ajungem la concluzia că nu există o procedură ideală, metodele și tehnicile utilizate depinzând de istoria și cultura organizației, mărimea, domeniul de activitate, orientarea strategică, metodele folosite pentru angajarea, salarizarea și promovarea personalului” [8].

Dezvoltarea resurselor umane în departamentul de recrutare

Aplicată eficient, “dezvoltarea resurselor umane este o modalitate cheie de a atrage și reține talentul în organizație” [9]. O forță de muncă foarte pregătită are performanțe mai bune, iar atunci când angajații excelează, afacerea are rezultate bune. Ca atare, dezvoltarea resurselor umane asigură și eficiența îmbunătățită a unei organizații, ajutând-o să-și atingă obiectivele.

Organizațiile competitive trebuie să investească mai mult în departamentul de recrutare pentru a avea rezultatele dorite. Toți recrutorii trebuie să fie pregătiți pentru munca lor în funcție de dorințele și cultura organizațională. Pregătirea recrutorilor trebuie să fie împărțită pe mai multe părți:

- comunicare scrisă și verbală;
- procesul de recrutare și selecția candidaților;
- detalii despre companie, departamente, fișa postului, date despre locurile de muncă din companie;
- cooperare cu celelalte departamente ale organizației pentru a avea toate informațiile necesare în procesul de recrutare și selecție;
- cultura organizațională;
- posibile întrebări ale candidaților;
- crearea întrebărilor potrivite pentru fiecare domeniu în parte;
- crearea testelor relevante pentru fiecare domeniu în parte cu ajutorul departamentelor în cauză;
- concepte de psihologie pentru evaluarea comunicării non-verbale.

Recrutorii trebuie să fieificați încă de la începutul carierei lor de rolul pe care îl au în cadrul organizației, de responsabilitățile și îndatoririle lor, de modalitatea în care se lucrează în cadrul organizației și de tipul evaluării performanțelor. Ei trebuie să fie instruiți permanent, avându-se în vedere nevoile acestora precum și mediul extern al organizației. Dezvoltarea resurselor umane se poate face prin următoarele activități: coaching, mentoring, training on the job, training at the job, shadowing, workshop, educație la distanță, cursuri în cadrul organizației sau în afara organizației, rotația posturilor. Trainingurile cele mai bune sunt cele în care fiecare persoană participă în mod activ, se poate face schimb de roluri, precum și prezentarea unui anumit concept celorlalți colegi de către fiecare individ în parte.

Studiu de caz

O companie multinațională caută un candidat pentru poziția de Manager operațional, în cadrul departamentului financiar. Cerințele obligatorii din fișa postului sunt următoarele:

- Experiență în domeniul financiar de cel puțin 3 ani
- Experiență de manager de cel puțin 2 ani
- Studii superioare în domeniul economic
- Limba engleză la nivel avansat
- Abilități de comunicare, organizare
- Experiență de lucru cu programe de tip ERP, Excel, SAP și Project Management

În exemplul de mai jos vom avea doi candidați diferiți: A și B, precum și două persoane de recrutare diferite X și Y. Se vor analiza acțiunile recrutorilor și sublinia aspectele pozitive și cele negative.

Candidați: A + B

Recrutori: X + Y

Detaliile principale din CV-ul candidatului A:

- Experiență în domeniul financiar de 4 ani;
- Experiență în procesare de date;
- SAP + Excel;
- Limba engleză la nivel avansat.

Candidatul A nu îndeplinește condițiile obligatorii din fișa postului, nu are experiența necesară în domeniu, însă a fost contactat de către persoana de recrutări X. Candidatul A are experiență profesională în departamentul financiar în domeniul de procesare date, însă este contactat pentru o poziție de management fără să se țină cont de detaliile din CV. De aici se poate presupune faptul că angajatul X nu și-a îndeplinit responsabilitățile locului de muncă: nu a verificat CV-ul, nu a făcut trierea corectă, a contactat candidatul deși nu îndeplinește cerințele obligatorii. Acest fapt produce inconveniențe atât candidatului cât și organizației, pentru că se pierd resurse de ambele părți.

Detaliile principale din CV-ul candidatului B:

- Experiență în domeniul financiar de 4 ani;
- Experiență de manager de 3 ani;
- Studii superioare de masterat în domeniul economic;
- Limba engleză este maternă;
- Experiență cu diverse programe ERP, Oracle, Microsoft Office, Trello și certificări.

<i>Exemplu negativ</i>	<i>Exemplu pozitiv</i>
<p><u>Prima interacțiune</u> Recrutorul trimite primul email cu privire la stabilirea primului interviu telefonic.</p> <ul style="list-style-type: none"> • emailul are greșeli gramaticale și de scriere, • mesajul nu este ușor de înțeles, • stabilește ora interviului fără să se consulte cu candidatul. 	<p><u>Prima interacțiune</u> Recrutorul trimite primul email cu privire la stabilirea primului interviu telefonic.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ emailul este scurt, concis, ✓ mesajul este clar formulat, fără greșeli gramaticale și de scriere, ✓ solicită confirmarea disponibilității candidatului pentru interviu
<p><u>Primul interviu telefonic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • recrutorul nu se prezintă, • nu prezintă compania • nu descrie fișa postului 	<p><u>Primul interviu telefonic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ recrutorul se prezintă ✓ prezintă compania ✓ descrie în linii mari fișa postului

Bibliografie

- 1 Best Practice Guide Recruitment and Selection, Human Resources, Victoria State Government, Department of Education and Training, 2020, p. 5
- 2 Adrian Wilkinson, Tom Redman and Tony Dundon - Contemporary Human Resource Management Text and Cases, Fifth Edition, PEARSON EDUCATION LIMITED, UK, 2017, p. 93
- 3 Michael Armstrong - A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, 2006, p. 89
- 4 Issues about Human Resources Recruitment Aurel Manolescu Ph.D. Professor Academy of Economic Studies, Bucharest, p. 58 <http://store.ectap.ro/articole/300.pdf>
- 5 Manager de resurse umane. Suport de curs, Premium Teaching, 2021, p. 10
- 6 Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bogre - Managementul Resurselor Umane. Manualul profesionistului, Brumar, Timișoara, 2008, ISBN 978-973-602-369-9, p. 44

7 Adrian Wilkinson, Tom Redman and Tony Dundon - Contemporary Human Resource Management Text and Cases, Fifth Edition, PEARSON EDUCATION LIMITED, UK, 2017, p. 101

8 Tiberiu Foris - Managementul Resurselor Umane, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2016, p. 138

9 Susan M. Heathfield - What Is Human Resource Development?, The Balance Careers, February 2021, <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>