

Politici în recrutarea și selecția resurselor umane

Studiu de caz: Zentiva România

Anghelina G. POTÎNGA

Management – Marketing, Universitatea Româno-Americană, România

Abstract

As is known, human resource management is a cyclical process that “begins” and “ends” to “start over” with each of its components. According to many specialists, nowadays, “beginning” means activities of recruitment and selection of human resources, these activities being perceived as one among the keys to organizational success. The main goal of this paper is to find out which are the main policies in recruitment and selection of human resources and to analyze one of the best implemented practices in Romania.

Cuvinte cheie. *Politici, HR, selecția, recrutare, angajați*

Introducere

Pentru orice organizație, resursele umane reprezintă nucleul în jurul cărora gravitează toate celelalte resurse (materiale, financiare, informaționale), iar problemele care privesc recrutarea, selecția, instruirea, perfecționarea, evaluarea, recompensarea și motivarea sunt principalele direcții de cercetare a managementului resurselor umane.

Recrutarea și selecția resurselor umane, potrivit multor specialiști în domeniu, sunt unele dintre cele mai importante activități-cheie într-o organizație, care, nemijlocit, asigură succesul acesteia. De ce? Pentru că cea mai importantă resursă, pe care o are o organizație, este resursa umană. Angajații sunt plătiți pentru a îndeplini o serie de acțiuni, operațiuni și sarcini, care duc ulterior la anumite rezultate. Și, dacă ar fi să analizăm mai în detaliu, aceste rezultate depind direct proporțional de nivelul de performanță al angajaților, de nivelul lor de pregătire, de abilitățile și capacitățile lor, de necesitățile, viziunile și aspirațiile acestora.

Factorii menționați sunt importanți și trebuie luați în calcul în raport cu rezultatele așteptate și cu specificul posturilor vacante. O bună recrutare permite unei companii să angajeze persoane ale căror aptitudini sunt foarte apropiate sau chiar suprapuse cerințelor postului. Ea

presupune că acea companie să propună spre ocupare unul sau mai multe posturi de muncă de un anumit profil, iar piața forței de muncă să ofere indivizi cu aptitudini diverse, capabili oricând să fie angajați. Astfel, evaluarea și identificarea candidaților potențiali potriviți posturilor disponibile pot preveni o serie de pierderi pentru firmă, precum ar fi pierderi de timp, costuri financiare adiționale, apariția unor conflicte între angajați și nu doar.

Ce reprezintă o politică de recrutare?

O politică de recrutare este un cadru ce conturează în mod explicit totalitatea de metode și practici de recrutare ale unei companii. Scopul acesteia constă în promovarea coerenței, transparenței, conformității și a respectării legilor și a legislației muncii. Cert este că nicio afacere nu poate activa și, totodată, prospera economic fără o politică de recrutare conturată și, mai mult decât atât, implementată.

Mulți afaceriști, din neștiință, consideră procesele de recrutare și selecție ca fiind adiacente funcțiilor de bază ale afacerii. Aceste procese sunt unele dintre cele mai importante funcții din orice organizație, indiferent de dimensiune sau domeniu, dat fiind faptul că angajarea candidaților potriviți posturilor este crucială pentru succesul oricărei afaceri. Respectiv, procesul de selectare a potențialilor angajați este unul cheie.

Orice organizație, la un anumit moment, se întâlnește cu procese legate de restructurare organizațională, extindere, concedieri și pensionări și este un lucru firesc, pentru că totuși discutăm despre factorul uman. Pentru a face față acestor procese este nevoie de o politică de recrutare bine conturată, care ar evita luarea unor decizii slabe și ineficiente.

În esență, o politică de recrutare se bazează pe standardele, procedurile, filozofia și valorile unei companii. Reieșind din aceste elemente esențiale, procesele de recrutare și selecție au loc mult mai eficient, din motivul că fiecare angajat se aliniază sau nu acestora. Cu alte cuvinte, este mult mai ușor să recrutezi persoane ghidate de valori similare celor ale companiei, și care aspiră la filozofia firmei.

Recrutarea și selecția sunt pașii, la care se va recurge inevitabil, scopul fiind de a atrage, califica și de a angaja noi persoane. Este firesc ca operațiunile aferente acestor procese să difere de la caz la caz, cu toate că anumite etape pot fi standardizate.

În mod tradițional, există șapte pași de bază într-un proces de recrutare și selecție:

1. Recrutare realizată intern

Multe organizații aleg să își facă publicitatea postului vacant intern, în interiorul companiei, adică din resurse umane proprii, înainte de a posta în orice sursă externă. Acest tip de recrutare reprezintă o sursă excelentă de talente, mai ales pentru companiile mari unde pot fi regăsiți angajați ce își doresc o carieră aici.

2. Recrutarea externă

La această etapă, postul este de obicei difuzat printr-un număr de panouri de locuri de muncă (plătite și gratuite) și canale de candidații. Procesul se derulează rapid, deoarece lucrează concomitent o echipă de recrutare care interacționează cu candidații.

3. Monitorizarea aplicațiilor tematice

Echipa de recrutare examinează cererile candidaților în mod direct și prompt, la momentul recepționării acestora. Ulterior, recrutorul selectează candidații în baza criteriilor discutate din start cu managerul de resurse umane. Screening telefonic sau video: recrutorul va aranja o proiectie telefonică sau video cu candidații care se încadrează în calificările inițiale. O selecție suplimentară va fi făcută în acest moment pentru a determina care candidați vor trece mai departe în procesul de întâlnire cu managerul sau echipa de angajare.

4. Teste de selecție

Testele de angajare, testele psihometrice pentru recrutare și alte teste de selecție nu sunt neobișnuite în multe procese de selecție. Acestea ajută, de obicei, la testarea nivelului de calificare, experiență și potrivirea culturală a unui candidat pentru a ajuta la restrângerea selecției candidaților.

5. Interviu în persoană

Multe procese includ unul sau mai multe interviuri în persoană cu candidații. Acestea sunt de obicei ținute cu managerul sau echipa de angajare și sunt coordonate de recrutor.

6. Verificări de referință

Verificările de referință ar trebui să fie un ultim pas standard în orice proces de recrutare. Acestea îi ajută pe factorii de decizie să verifice abilitățile și experiența candidaților pentru a evita fraudă și pentru a asigura calitatea angajării.

Dacă ar fi să trecem în revistă etapele prezente în procesele de recrutare și selecție, acestea ar fi arătat astfel. (Figura 1.)

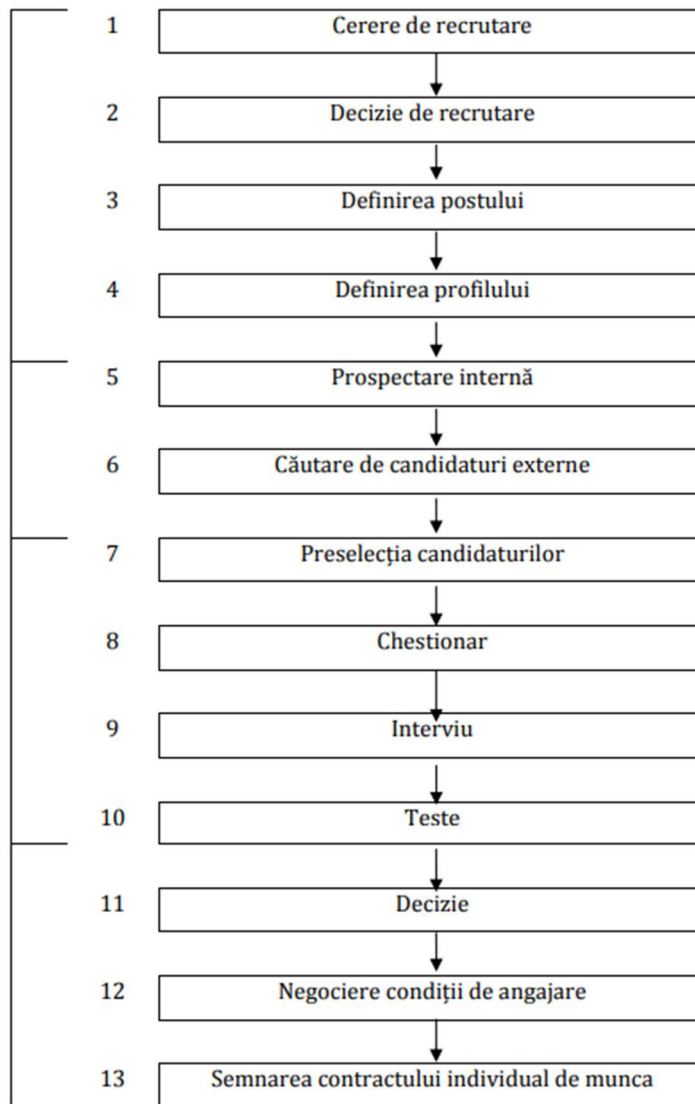


Figura 1. Etape în procesul de recrutare și selecție a candidaților¹

Având atât de mulți pași ai procesului de recrutare și un anumit grad de personalizare între companii, este important ca echipele antrenate în proces să dezvolte politici privind recrutarea și selecția candidaților. Companiile dezvoltă de obicei politici în jurul fiecăruia dintre acești pași ai procesului de recrutare pentru a stabili coerența și pentru a se asigura că toți candidații sunt evaluați în mod egal.

¹ "Managementul Resurselor Umane", Lefter V., Deaconu A., PRO Universitaria, București, 2012, p.99

Achiziția de talente ca metodă durabilă de recrutare și selectare

Achiziția de talente are tangențe directe cu strategiile, tacticile și procesele de identificare, recrutare și reținere a resurselor umane de care are nevoie o companie. Aceasta include dezvoltarea, implementarea și evaluarea programelor de aprovizionare, recrutare, angajare și orientare.

Achiziția de talente este o strategie generală de afaceri și de resurse umane care ia în considerare obiectivele pe termen lung ale unei organizații și recunoaște că oamenii (sau talentul) pot juca un rol imens în succesele viitoare ale unei companii. Spre deosebire de simpla ocupare a posturilor vacante, achiziția de talente este un proces continuu care tinde să identifice și să verifice candidații adecvați pentru posturi de nivel executiv, roluri de conducere și locuri de muncă care necesită pregătire specializată.

Procesul de angajare a talentelor implică adesea mai mulți pași pe parcursul mai multor luni. Dar, în general, poate fi organizat în 6 pași:

1. Aprovizionare și generare de clienți potențiali

Începând cu o descriere irezistibilă a postului, ai începe să identifiți rețelele sociale, evenimentele și conferințele din industrie, forumurile online și comunitățile în care se adună specialiști din industria ta. Acolo, puteți face legătură, construi relații și vă puteți face cunoscute nevoile de talent. Procedând astfel, veți genera un număr mare de candidați promițători și un canal și mai puternic de angajări potențiale.

2. Recrutarea și atragerea

Construirea unui brand puternic al companiei, promovarea culturii dvs. unice de companie și proiectarea unui pachet de compensare competitiv sunt componente cheie ale atragerii și păstrării vedetelor din industria dvs. Gestionarea relațiilor cu candidații este de asemenea, ceea ce înseamnă: crearea unei experiențe pozitive pentru candidați, curțarea clienților potențiali și păstrarea contactului cu cei care nu se potrivesc perfect acum, dar ar putea fi în viitor.

3. Interviu și evaluare

Identificați cele 3-5 sarcini esențiale pe care le cere postul și indicatorii cheie de performanță care vor ajuta la definirea succesului. Apoi, puteți construi întrebările de interviu bazate pe comportamente, cum ar fi „Ce ați făcut pentru a ...?” Îndreptați-vă spre întrebări care susțin capacitatea candidaților de a rezolva probleme, de a fi plini de resurse. De asemenea, puteți evalua candidații folosind alte instrumente: un test de abilități (cum ar fi un eșantion de scriere

sau o sarcină de programare), o evaluare a personalității sau cognitive sau o prezentare demonstrată sau aproape.

4. Verificarea referințelor

Mulți manageri de angajare omit acest pas, dar verificarea referințelor unui candidat vă poate consolida sentimentul instinctiv despre potrivirea unui candidat. Validați-vă alegerea verificând referințele pentru a vedea dacă există preocupări sau impresii finale pe care este posibil să le fi ratat. Dacă referința este de acord că candidatul are caracterul și calificările pe care le căutați, sunteți gata să începeți să faceți oferte.

5. Efectuarea selecțiilor finale

Aveți un sistem de selectare dintre cei mai puternici candidați. Utilizați software de urmărire și evaluare a persoanelor sau un sistem intern de notare - atât pentru propria echipă de talent, cât și pentru orice alte părți interesate implicate în luarea deciziilor.

6. Angajare și integrare

Deși angajarea și integrarea nu intră neapărat în responsabilitățile echipei de achiziție de talente, este cu siguranță ultimul și ultimul pas al angajării talentelor de top. Rețineți că un proces puternic de integrare poate crea sau întrerupe o nouă relație cu angajatul, așa că pregătiți-vă și eficientizați acest proces cât mai mult posibil înainte ca noul dvs. angajat să își înceapă activitatea.

Studiu de caz: Zentiva România

Pe scurt despre companie. Zentiva reprezintă o companie farmaceutică ce își are sediul în Praga, Republica Cehă. Obiectul de activitate a companiei constă în dezvoltarea, producerea și comercializarea unei game variate de medicamente fără prescripție și generice. La moment, Zentiva reprezintă un grup ce deține trei fabrici de producție și are peste 4500 de angajați în întreaga Europă.

În ultimele două luni, această companie a înregistrat realizări uimitoare în toată Europa, astfel încât "cinci țări au fost certificate ca fiind un loc minunat de muncă, iar Zentiva România a primit certificarea internațională TopEmployer. Această certificare atestă faptul că acest grup

are o cultură centrată, în prim plan, pe oameni, apreciază talentul și diversitatea, în acest moment în Zentiva România lucrând 4 generații de angajați în același timp.”²

Zentiva și achiziția de talente. Zentiva a pus un accent considerabil pe achiziția de talente orientat către generația Z, aceasta fiind considerată substanța activă în industria farma.

În acest sens, a fost elaborat proiectul "Zentiva University Z Generation" – un accelerator de experiențe pentru tineri și studenți care tind să înceapă o carieră în industria farmaceutică. Printre cele mai importante obiective ale acestui proiect au fost creșterea nivelului de pregătire practică a tinerilor, dat fiind faptul că majoritatea nu erau bine pregătiți din acest punct de vedere; și ocuparea celor 20 de posturi vacante la nivel de entry-level cu absolvenți competenți și entuziasmați.

Acest proiect a contribuit la fortificarea imaginii de angajator a companiei, la atragerea noilor talente și la implementarea strategiei de dezvoltare a companiei Zentiva.

Având la bază o strategie de dezvoltare de durată, proiectul "Zentiva University Z Generation" a fost bine planificat și etapizat, astfel încât interacțiunea dintre tineri și companie să fie cât mai plăcută și productivă. Acesta a fost demarat pe parcursul a patru luni, în perioada mai-august 2019, în cursul căroră au fost implementate cele cinci etape inițial planificate.

Prima și una dintre cele mai importante etape a fost etapa de promovare a proiectului. Managerul de proiect a adoptat aici o "promovare de tip 360 de grade" aplicând toate opțiunile posibile de a intra în contact cu potențialii candidați. Luna martie a fost dedicată acestei etape în cadrul căreia a avut loc participarea la târgul de specialitate Angajatori de top, totodată, a avut loc promovarea prin intermediul platformei Hipo.ro și nu în ultimul rând a avut loc o interacțiune directă cu facultățile de specialitate, care, la rândul lor, promovau acest proiect prin canalele sale de comunicare.

Cea de-a doua etapă a constat în selecția potențialilor candidați prin intermediul platformei Hipo.ro și a comunicării pe e-mail. Drept rezultat, din cele 1 000+ de aplicații ale candidaților au fost organizate o serie de interviuri de grup cu aproximativ 90 de candidați, dintre care 55 de tineri au fost selectați pentru programul de învățare practică. La baza selecției au fost trei criterii principale:

1. Studenții erau în ani terminale sau master
2. Studii de specialitate pe domeniile căutate și vizate de internship
3. Participarea activă la activitățile extra-curriculare

² Sursa: site-ul oficial Zentiva România <https://www.zentiva.ro/careers>

În cea de-a treia etapă urma acceleratorul de învățare demarat în perioada 15 iulie-1 august. În aceste 3 săptămâni, tinerii însușeau noi cunoștințe și aveau posibilitatea de a testa practic aceste cunoștințe. Participanții, care s-au remarcat prin participare, implicare și rezultate, au participat la selecția finală, participând la interviurile cu șefii de departamente în care activau, urmând să încheie contracte de angajare pe termene de 6-12 luni.

La finalul proiectului, au fost angajați 20 de tineri competenți și potriviți pentru fiecare post vacant. Astfel, prin acest proiect, toate obiectivele au fost îndeplinite și prin urmare au fost angajate cele mai potrivite persoane, care își doresc dezvoltarea carierei în Zentiva și pot aduce plus valoare companiei.

Rezultatele proiectului Zentiva University³ pot fi rezumate la următorii indicatori de performanță:

- Numărul de aplicanți la programul Zentiva University: ținta a fost de 500 de aplicații, în realitate au fost 1 000 de participanți
- Numărul de participanți la interviuri: 200 target vs. 90 intervievați
- Numărul de participanți la accelerator: 40 target vs. 55 participanți
- Numărul de interni angajați pentru 6-12 luni: 15 target vs 20 interni angajați
- Rata de retenție în rândul acestor angajați a fost de 96%, iar 70% au avut contribuții semnificative în dezvoltarea companiei

Concluzii

Resursa umană a fost și rămâne a fi una dintre cele mai importante resurse ale unei companii și calitățile profesionale, dar și cele personale pot determina impactul pe care aceasta o are în cadrul organizațional.

Studiul de caz Zentiva România demonstrează că succesul companiei depinde în mare parte de oamenii potriviți aflați în pozițiile potrivite. Chiar dacă merge vorba despre tineri și absolvenți, care nu au o bună pregătire practică, Zentiva a demonstrat că și tinerile generații pot aduce o mare plus-valoare, dacă tinerii sunt bine instruiți și integrați în companie în mod cautare.

³ Badea M., *Recrutare și selecție*, 2020, p.29

Achiziția de talente – una dintre principalele direcții în procesele de recrutare și selecție ale Zentiva – s-a dovedit a fi eficientă, mai ales ținând cont de faptul că această companie și-a propus să le identifice încă de pe băncile universității și să le crească la nivel intern.

Consider că asemenea proiecte, care de fapt reprezintă un program de internship, ar trebui să fie implementate în toate companiile mari, și nu doar, pentru că, la nivel global pentru o companie, angajații tineri ar reprezenta un avantaj competitiv, exprimat prin idei noi, forțe noi și o productivitate sporită. Prin urmare, programele de internship nu reprezintă o simplă metodă de recrutare și selecție, ci pot fi considerate drept o direcție a strategiei de dezvoltare organizațională.

Bibliografie

Andresen, M., Nowak, C. - Human Resource Management Practices - Assessing Added Value, Ed. Springer, 2015

Armstrong, M. - Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management - Improve business performance

through strategic people management, Seventh edition, Kogan Page Limited, London, 2021

Burduş E., Popa I. - Reproiectarea managementului organizației, Editura Pro Universitaria, București, 2016

Dessler, G. - Human Resource Management, Sixteenth Edition, Pearson Education, 2020

Hook, C., Jenkins, A., Foot, M. - Introducing Human Resource Management 7th edn, Ed. Pearson, 2015

Lefter V., Deaconu A., Manolescu A. (coord.) - Managementul resurselor umane, Ed. Pro Universitaria, București, 2012

Pânișoară, I.O., Pânișoară, G. - Managementul Resurselor Umane, Ed. Polirom, 2016

Pink, D. - Drive - Ce anume ne motivează cu adevărat, Ed. Publica, București, 2011

Trost, A. – Human resources Strategies – Balancing Stability and Agility in Times of Digitisation, Ed. Springer, 2020

HR Club - Manual de bune practici în managementul resurselor umane, Edițiile 2010-2020