

HEAD-HUNTINGUL-METODĂ NECONVENȚIONALĂ DE RECRUTARE

Ala OBERȘT, Ana MUNTEANU

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Head-huntingul reprezintă un proces inovativ de recrutare, care a reușit să ocupe o cotă considerabilă și să se afirme pe piața mondială datorită prestării serviciilor de o calitate excepțională și măririi substanțiale a profitului în cadrul companiei. Deși e un proces îndelungat, anevoios și costisitor, investiția se merită și se amortizează într-un timp scurt. Un bun head-hunter e un maestru în comunicare, convingere, diplomație. Acesta cercetează în mod continuu piața muncii, are acces la baze de date, se infiltrează în cadrul mai multor companii. Perspectivele head-hunting-ului sunt de acapărare a unui volum mai mare al pieței de recrutare, ceea ce va contribui și va influența performanța întreprinderilor naționale.*

Cuvinte-cheie: *head-hunting, progres, profit, recrutare, dezvoltare.*

Introducere

Actualmente pe piața forței de muncă se resimte tot mai acut o criză pe mai multe nivele ierarhice și de specializare, astfel a apărut necesitatea introducerii unei metode noi, mult mai eficiente de recrutare, cum ar fi head-huntingul.

În trecut, în Oceania și o bună parte din Africa existau niște oameni ce erau numiți „vânători de capete”, deoarece misiunea lor era să identifice potențialele victime din triburile dușmane, după anumite criterii, iar mai apoi să le vâneze cu tenacitate și perseverență pentru a aduce șefilor de triburi capetele vânașilor drept trofeu [6].

Revenind în zilele noastre termenul de head-hunter nu are legătura cu actul de cruzime și sălbăticie, lumea modernă folosește această metaforă pentru cei ce vizează atragerea „trofeelor” umane, a celor ce se dovedesc a fi adevărate valori pentru companiile în care lucrează.

Headhunting-ul este un proces de recrutare și selecție, discret, personalizat, cu un grad ridicat de specializare, în care recruiterul identifică un potențial candidat pentru o companie în scopul acoperirii unei funcții importante. Prin urmare, head-huntingul se axează pe identificare și cooptare a angajaților performanți, acesta se diferențiază de un simplu proces de recrutare prin metodologia de lucru și prin faptul că se adresează, de obicei pozițiilor de "middle management" și "top management". În primul rând, organizația care vrea să realizeze head hunting-ul trebuie să ofere foarte bune condiții pentru atragerea specialiștilor care la moment nu sunt cointeresați în schimbarea locului de muncă. De aceea angajatorul trebuie să ia în considerare motivarea candidatului.

Inițial, se căutau ingineri constructori, ingineri proiectanți, însă acum se poate aplica în orice domeniu. Sistemul clasic de recrutare prevede publicarea anunțurilor de angajare, selecția candidaților, interviuri. În cazul head-huntingului termenul de „interviu” este strict interzis. Totul seamănă cu o discuție degajată în cafenea, în care cel abordat trebuie să se simtă maximal confortabil, la un nivel egal cu head-hunterul. În țările dezvoltate, aproape toți head-hunterii importanți sunt foști manageri de succes din diverse domenii, care au ales să aibă un sfârșit de carieră mai incitant.

Dacă vorbim de o structurare a domeniilor în funcție de obiectul de activitate al firmei-client, lideri detașați în utilizarea head-huntingului rămân companiile din sectoarele bancar, distribuție, farmaceutic, asigurări, media, telecomunicații sau resurse umane.

Deficitul de personal calificat se face simțit tot mai acut pe piața muncii din țara noastră. Din acest motiv, cele mai multe dintre companii se văd nevoite să apeleze la firme de recrutare specializate în head-hunting pentru a-și găsi oamenii. Efectul direct al acestei modalități de identificare a posibililor angajați este creșterea salariilor în rândul „celor vânași”. Nici vânătorii nu au de pierdut, încasând sume importante pentru munca depusă.

Metoda de recrutare head-hunting se poate defini astfel ca o metodă proactivă, deoarece prin aceasta se pot atrage candidați buni care în mod normal nu sunt în căutarea unui job.

Între o firma de recrutare obișnuită și una de headhunting exista câteva diferențe clare:

- în primul rând difera modul în care se face identificarea candidaților: firma de recrutare folosește toate metodele aflate la îndemână, metode precum anunțurile în presa, internetul, târgurile de job-uri, pe când o firma de headhunting folosește exclusiv abordarea directă;
- în al doilea rând, o firma veritabilă de headhunting recrutează personal strict pentru poziții de conducere sau pentru job-uri foarte specializate.

Headhunterii își câștigă existența prin identificarea celor mai buni candidați pentru un anumit post vacant. Pentru a-i identifica pe cei mai buni, aceștia trebuie să înțeleagă sectorul, industria în care lucrează. De asemenea trebuie să aibă o rețea vastă de contacte în acel sector și cunoștințe despre ceea ce îi motivează pe oameni sau de ce cariere sunt interesați.

Recrutarea se începe cu stabilirea listei cu candidați potențiali. Se recomandă studierea personalului din firme care au același domeniu de activitate. Atragerea specialiștilor din firme mari în firme mai mici va fi mai grea și angajatorul trebuie să ofere condiții atractive pentru candidați. Mai ușor se poate realiza atragerea din firme mai mici, deoarece trecerea într-o firmă mai mare și mai recunoscută sau pe un post mai înalt deja îi motivează pe candidați foarte mult. Apoi se trece la colectarea informațiilor despre candidații potențiali: firma unde lucrează, postul pe care îl ocupă, salariul, telefonul, studiile, experiența, realizările, datele personale etc. De mai multe ori este foarte grea obținerea acestor informații. Pentru aceasta se apelează la persoane („informatori”) care pot da niște informații despre candidat (prieteni, rude, colegi la serviciu). Colectarea informațiilor trebuie realizată pe ascuns, pentru ca să nu afle conducerea firmei de unde se atrage personalul. Unii „vânători” vin în sediul firmei în calitate de „clienți” și prin simple întrebări află foarte multe informații (adresa, telefonul candidatului care prezintă interes etc.). Se mai cercetează publicațiile din lumea afacerilor, listele absolvenților unor școli prestigioase, se colectează recomandări.

Etapetele unui proces de head-hunting includ următoarele [3]:

1) Are loc întâlnirea cu clientul și se stabilește, în funcție de afacerile pe care le conduce și atractivitatea domeniului, ceea ce își dorește. Încea de la început se precizează cu claritate ce de fapt se dorește.

2) Se stabilește împreună cu clientul o lista cu companii în care pot fi găsiți candidații potriviți și se urmăresc pozițiile ocupate de aceștia.

3) Se contactează „persoanele din acel target list” și se discută cu ele. Un factor important de luat în calcul, în firmele de head-hunting termenul „interviu” este evitat.

4) După o primă întrevedere cu candidații se discută din nou cu clientul. După analiza primelor două întrevederi, ținând cont de cerințele fiecărei părți, discuțiile sunt reluate.

5) Cei mai buni candidați sunt prezentați clientului și au loc întrevederi pentru a stabili cu exactitate care sunt cerințele și responsabilitățile fiecărei părți.

6) Este ales cel mai bun candidat care semnează contractul de angajare cu respectivul client.

7) După încheierea propriu-zisă a procesului de head-hunting, firma are obligația de a păstra legătura atât cu clientul cât și cu noul angajat pentru a se asigura de buna desfășurare a lucrurilor.

Potrivit sursei [2] etapele procesul de desfășurare a head-huntingului în cazul aplicării head-huntingului prin executive search, se impune parcurgerea mai multor etape într-o anumită ordine și consecutivitate. În general, această abordare cuprinde cinci etape, pe care trebuie să le urmeze head-hunterul:

Etapa I – Contractarea. Această etapă are o semnificație deosebită în procesul de head-hunting și are un impact deosebit asupra rezultatului final. În cazul în care firma de head-hunting nu înțelege clar doleanțele organizației solicitante asupra profilului viitorului angajat, atunci toate eforturile depuse de head-hunteri s-ar putea solda cu eșec. Majoritatea clienților firmelor de head-hunting nu știu exact ce fel de persoană vor să angajeze și care ar fi recompensa pe care ar fi dispuși să o plătească pentru munca prestată.

Etapa a II-a – Căutarea candidaților. Această etapă constă în stabilirea „organizațiilor-țintă” și în identificarea potențialilor candidați. În calitate de „organizații-țintă” pot fi considerate:

- organizațiile concurente;
- organizațiile apropiate de sfera afacerilor organizației solicitante;
- organizațiile din alte sfere de activitate.

Căutarea candidaților poate să dureze de la 2 săptămâni până la 6 luni sau chiar mai mult, în funcție de specificul postului vacant al clientului. Această etapă se finalizează cu întocmirea unei liste cu potențialii candidați care este prezentată clientului.

Etapa a III-a – Evaluarea candidaților. Această etapă începe cu contactarea la telefon a candidaților agreeți de către client. De obicei, dialogul începe cu prezentarea head-hunterului, precum și comunicarea ofertei de care ar putea fi interesat.

Reacțiile candidatului la astfel de oferte ar putea fi diferite:

- candidatul nu dorește o întâlnire cu head-hunterul, fapt pentru care acesta nu ar trebui să insiste să-l convingă, ci, într-o manieră amiabilă, să finalizeze discuția orientându-se ulterior spre alt candidat;
- candidatul ar solicita să fie contactat ulterior la alt număr de telefon;
- candidatul acceptă o întâlnire imediată cu head-hunterul.

Potrivit practicii în domeniu, 80% din candidați acceptă să aibă o întâlnire cu head-hunterul. De obicei, întâlnirea sau discuția cu candidatul se desfășoară la sediul firmei de head-hunting sau în alte locații (restaurant, cafenea).

Etapa a IV-a – Motivarea candidaților. Etapa dată are drept scop studierea motivațiilor candidaților și identificarea stimulilor care vor determina transferul candidatului în altă organizație. Această etapă poate să dureze până la 2-3 săptămâni.

La această etapă, apare întrebarea: „Care ar fi elementele motivaționale oferite de organizația solicitantă pentru care specialistul ar accepta transferul? Pentru cea mai mare parte a specialiștilor-candidați de o asemenea anvergură, principalul motiv îl constituie „provocarea”, adică oportunitatea de dezvoltare a propriilor cunoștințe și abilități profesionale, precum și realizarea unor performanțe deosebite ce oferă noi satisfacții profesionale.

Etapa a V-a – Integrarea noului angajat în organizație. Integrarea noului angajat în organizație nu reprezintă o etapă dificilă pentru head-hunteri. În primul rând, aceasta se datorează faptului că portretul psihologic al angajatului selectat este compatibil cu cel al managerului organizației, iar sistemul de valori al acestuia corespunde culturii organizaționale. În al doilea rând, angajatul respectiv dispune de abilități de comunicare, fapt ce-i oferă posibilitatea unei cooperări mult mai eficiente, atât cu superiorul, cât și cu subordonații.

Integrarea managerilor superiori se realizează diferit față de celelalte categorii de angajați din organizație. Activitatea head-hunterilor nu finalizează odată cu semnarea contractului de angajare între părțile interesate, ci trebuie să mențină relația atât cu candidatul, cât și cu organizația solicitantă, implicându-se, când este necesar, nu doar în calitate de intermediar.

Potrivit literaturii de specialitate, firma de head-hunting investește cel puțin 3 mii de euro în cazul abordării executive research. În general, banii sunt cheltuiți pentru [2]:

- serviciile telefonice, uneori sunt contactați peste 250 de potențiali candidați;
- întreținerea networkingului cu candidații, invitații la restaurant, teatru sau concerte;
- testarea candidaților, se face, de obicei, la solicitarea clientului;
- salariile consultanților etc.

La sfârșitul anului 2007 piața mondială de head-hunting a fost estimată la 20 mln.euro, în prezent acesta reprezintă aproximativ 15% din volumul pieței totale de recrutare, închiriere de personal sau alte servicii legate de HR [3].

Atât pe piața internă cât și în companiile din străinătate firmele de head-hunting se conduc de sistemul de tarifare în trei tranșe: o treime la semnarea contractului, o treime la prezentarea candidaților și o treime la semnarea contractului de angajare. Plata se efectuează doar în cazul găsirii candidatului potrivit și încheierii contractului de angajare. Evident este faptul că clientul beneficiază de o garanție de obicei de la 6 până la 12 luni. În cazul în care angajatul nu corespunde cerințelor, nu este suficient de bun, rezultă că compania de head-hunting nu și-a onorat obligațiunile și este impusă să facă o nouă recrutare fără a mai fi plătită.

Există situații în care garanțiile date nu se aplică: atunci când au loc reorganizări în cadrul companiei sau angajatul a primit o ofertă mai favorabilă, iar clientul nu a fost în stare să-l rețină. Este responsabilitatea exclusivă a clientului de a motiva și a păstra noul angajat, agenția de head-hunting în asemenea caz nu-și asumă nici o responsabilitate.

Un alt punct forte al head-huntingului este aria mare de cuprindere, făcând pe cont propriu angajarea, firma se adresează numai candidaților disponibili, care intenționează să-și schimbe locul de muncă. Head-hunterii au acces la candidații potențiali care nu sunt preocupați la momentul respectiv de schimbarea carierei și nu urmăresc anunțurile de oferte de serviciu. Ei pot contacta în mod direct persoanele calificate pentru un anumit post, ceea ce face ca numărul candidaților potențiali să fie mai mare.

Este asigurată obiectivitatea atât a candidaților cât și a organizației în care aceștia vor putea lucra, reușind astfel să recomande cele mai potrivite candidaturi pentru posturile respective.

Un proces de head-hunting poate dura de la trei zile până la câțiva ani. Nu e strategic ca o firmă de head-hunting să prezinte imediat candidatul, deoarece clientul se va întreba de ce a plătit atâția bani pentru un serviciu atât de simplu. Se va prezenta candidatura după câteva săptămâni, maxim o lună.

Salariul unei persoane angajate prin head-hunting crește cu minim 15%-50%, de asemenea i se oferă un pachet de beneficii exclusive. Aparent, costurile în cazul recrutării pe cont propriu sunt mai mici, dar în realitate cheltuielile pentru anunțuri și timpul dedicat procesului de recrutare și selecție de personal, se apropie de salariul plătit head-hunterilor, însă frecvent candidații angajați nu sunt de calitate superioară.

Este de menționat faptul că companiile trebuie să acorde mai multă atenție modului în care managerii își conduc echipele și își dezvoltă angajații. Cele mai importante elemente pentru care angajații nu pleacă din companie sunt: o relație bună cu managerul și apartenența la echipă și companie, și nu salariul.

Instituțiile publice din Occident sunt conștiente de avantajele head-hunting-ului și nu neglijează deloc această metodă de a-și crește eficiența. Lucrurile stau exact invers în Republica Moldova, unde vânătoarea de creiere este inaccesibilă sectorului de stat în primul rând din cauza legislației restrictive, care impune

organizarea unui concurs. Este evident faptul că mentalitatea și legislația trebuie să se schimbe și să analizeze cererea de pe piață, unde ierarhia de interes se modifică o dată cu schimbările din economie.

Un bun head-hunter trebuie să fie perseverent, persuasiv, să posede abilități deosebite de comunicare și o experiență de minim 5 ani în domeniu. În urma analizei mai multor opinii a specialiștilor în domeniu, am indentificat că cele mai importante calități sunt: accesul la informație, accesul direct la oamenii cheie de pe piața respectivă și cunoașterea pieții. Un head-hunter se infiltrează în cadrul mai multor companii, are acces direct la bazele de date, comunică cu top-managerii, este la curent cu situația internă și urmărește cu atenție comentariile și postările pe site-urile de specialitate.

Astfel, el este în stare să identifice cei mai buni și competenți candidați într-o perioadă cât mai redusă de timp. El trebuie să fie orientat spre rezultate și să nu piardă din vedere obiectivele sale, să aiba o structura mentală cât mai logica. Acesta îl poate ajuta pe angajator să-și definească mai clar necesitățile, să revizuiască fișa postului și să alcătuiască profilul candidatului adecvat postului și culturii organizaționale.

Un alt element de bază în procesul de head-hunting este confidențialitatea, se tinde spre evitarea conflictelor, tensiunilor și resentimentelor în cazul părăsirii companiei. În relațiile cu concurenții, clienții, furnizorii, informația despre apariția unui post vacant din diferite cauze poate avea o influență negativă. Se face impresia greșită despre ineficiența conducerii. Seducerea angajaților altor organizații pare mai acceptabilă dacă se face prin intermediul unei terțe părți. Head-huntingul este o artă, nu o meserie, se pune accent pe abilitățile de: comunicare, diplomație, convingere.

Concluzii

Pe măsura dezvoltării pieței muncii și a sporirii competitivității, crește tot mai mult interesul pentru adevărații profesioniști, adică acele persoane care și-au demonstrat capacitățile, abilitățile și cunoștințele profesionale prin performanțele obținute la diferite posturi de muncă. Anume, astfel de persoane sunt cel mai mult vizate pe piața muncii și spre care se orientează organizațiile axate pe performanță. Head hunting-ul este un process laborios și costisitor. De aceea este indicat sa fie efectuat cu oamenii potriviți. Alegerea head hunter-ului potrivit este, de cele mai multe ori, ceea ce face diferența între o campanie de recrutare de succes și un eșec.

Avantajele head-huntingului sunt extrem de numeroase: noul angajat va avea mai puține probleme de adaptare profesională, va cunoaște domeniul și metodologia de lucru datorită competențelor și cunoștințelor pe care le deține, va fi în stare să manifeste rezultate într-o perioadă extrem de redusă în timp, asigurând companiei un avânt în ceea ce privește dezvoltarea și competitivitatea pe piață. Cheltuielile în această „investiție” vor fi amortizate rapid.

Bibliografie

1. BAIEȘU M., *Prelegeri la disciplina "MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE"* Chișinău: Editura ASEM, 2002
2. BÎRCĂ A., *Aplicarea head-huntingului în procesul de recrutare a managerilor superiori și a specialiștilor deficitari pe piața muncii*, *Analele ASEM*, ediția a XI-a. Nr.1 / 2013
3. <https://www.wall-street.ro/slideshow/Careers/38854/Head-Hunting-ul-de-la-A-la-Z.html?full>
4. <http://www.advice-hr.ro/content/moda-head-hunting-ului-se-extinde-de-la-multinationale-la-firmele-romanesti.htm>
5. <http://www.zf.ro/profesii/anuntul-de-angajare-s-a-demodat-se-face-head-hunting-pentru-pozitii-de-inginer-3039069/>
6. <http://www.saggiogroup.eu/ro/head-hunting>