

*Cum să găsiți și unde să
căutați oamenii de care
aveți nevoie?*



**Manager
Express**

despre oameni dezvoltare, decizie și acțiune

Cuprins

04	2016: anul angajaților hibrid
06	Patru tipuri de oameni de care ai nevoie în orice echipă
09	Cum să alegem CEO-ul care ne trebuie
13	Cele cinci funcțiuni de care ai nevoie oricând
16	Cum recrutezi oameni în vânzări?
20	Secretul lui Zuckerberg
21	Interviu la micul dejun: modul neconvențional prin care un CEO își testează viitorii angajați
25	Ce își dorește generația Millennials de la angajator
28	Care sunt cele mai mari provocări ale companiilor când angajează Millennials
31	De ce sunt excluși din câmpul muncii candidații de peste 40 de ani?
34	Strategii pentru a angaja seniori potriviți
38	De ce este important procesul de integrare a noilor angajați?
41	Cum să păstrezi în companie cei mai căutați specialiști pe piața muncii
44	Cum să manageriezi oameni mai inteligenți decât tine
48	Modul corect de a concedia un angajat neperformant
52	CEO-ul și Peștișorul de aur

Cum să găsiți și unde să căutați oamenii de care aveți nevoie?

La jumătatea lui 2016, putem constata că, deși predicțiile optimiste despre economie s-au adeverit, susținute de creșterea veniturilor și scăderea taxelor, din punctul de vedere al recrutării specialiștilor se înregistrează, în continuare, dificultăți.

De aceea, am strâns pentru voi, cei aflați în căutarea de soluții pentru recrutarea de oameni-cheie, câteva articole care v-ar putea utile în acest proces.

*Pentru început, iată prin ce se diferențiază perioada pe care o traversăm, din perspectiva **abilităților cerute candidaților**, în care vă veți recunoaște și propriile nevoi.*



2016: anul angajaților hibrid

Din ce în ce mai multe companii cer candidaților un mix de tehnologie și abilități interumane, o fișă de post pentru un angajat hibrid. În vremurile în care big data este extrem de importantă, abilitățile tehnice sunt esențiale, dar pendulul începe să se încline și spre cealaltă parte a axului.

Business-urile încep să își dorească un angajat hibrid care să poată jongla între cele două dimensiuni, scrie Fast Company. În cadrul unei analize conduse de Universitatea Bentley asupra a 24 de milioane de anunțuri de joburi în nouă industrii diferite s-a concluzionat că angajatorii își doresc angajați complecși care dețin competențe atât din zona tehnologică, cât și din sfera soft, cum ar fi colaborare și comunicare.

"Ne referim la aceste abilități ca fiind "hard" și "soft", în general. Indiferent cum le-am numi, important este că un candidat trebuie să demonstreze că are competențe din ce în ce mai extinse pentru a deveni interesant," spune Susan Brennan, Universitatea Bentley.

Locul de muncă din secolul 21 cere foarte multă versatilitate. Big data, de exemplu, joacă un rol covârșitor în succesul unui business și fiecare industrie investește considerabil în acest sector.

"Deloc surprinzător, numărul joburilor care implică analizarea de date a cunoscut cea mai mare creștere indiferent de industrie. Capacitatea de a aduna, sorta, analiza și a implementa rezultatele descoperite în deciziile de business este vitală.

În zona IT, cererea de analiști big data a crescut cu 4.000%", adaugă Brennan.

Deloc surprinzător,  numărul joburilor care implică analizarea de date a cunoscut cea mai mare creștere indiferent de industrie





Unde găsim angajații hibrid

Angajații ar trebui să caute acei candidați care demonstrează un echilibru între educația profesională și artă și știință, spun unii specialiști în resurse umane.

Laura Kerekeș, Think HR, crede că interviurile de angajare sunt un instrument vital pentru alegerea celor mai buni dintre ei pentru că, în timp ce a-i evalua la nivel tehnic este simplu, a evalua modul în care ei jonglează cu cele două zone este mai dificil. De unde și nevoia definirii unor seturi de întrebări comportamentale legate de situații reale din companie, pentru a înțelege cum ar reacționa viitorul angajat.

De exemplu, ea sugerează ca potențialii angajați să fie întrebați cum s-ar descurca dacă ar lucra în aceeași echipă cu o persoană care în permanență i-ar pune la îndoială deciziile, cum ar proceda dacă ar avea o problemă cu un client al companiei care este foarte frustrat, cum ar lucra cu un membru dificil al echipei etc.

”Cere-i să descrie un moment în care a fost coach sau mentor pentru un alt membru al echipei și a avut succes, cum delegă munca, cum a preluat frâiele unui proiect, să îți spună despre o greșeală pe care a făcut-o în jocul său anterior, ce a învățat din ea și cum a rezolvat-o”, adaugă Kerekes.



Patru tipuri de oameni de care ai nevoie în orice echipă

Business-urile independente sunt pe atât de puternice pe cât sunt membrii echipelor care muncesc în spatele acelui logo. Iar un business owner trebuie să înțeleagă faptul că nu le poate face pe toate și nici nu ar trebui să țințească spre așa ceva. Să ai o echipă puternică în spate care să te susțină îți va permite să duci afacerea mai departe pe drumul ales de la început.

Pentru a putea construi o echipă puternică, însă, ai nevoie de anumite tipuri de oameni care să o compună. Faptul că ai șase programatori foarte buni nu înseamnă că ai o echipă excelentă, înseamnă doar că ai șase angajați de top. Dinamica unui grup este influențată de foarte mulți factori și pentru a aduce împreună pe termen lung un număr de oameni trebuie să îi alegi cu grijă. Și există, potrivit business.com, patru tipuri de oameni de care ai nevoie în același spațiu pentru a obține o unitate funcțională.

1. Visătorul

Fiecare echipă se va dezvolta mult mai frumos dacă printre membrii ei se află persoane contagios de optimiste, cu visuri imense pentru ei și pentru companie.

Aceștia sunt cei care aderă la sau chiar enunță ei înșiși obiectivele pe termen lung ale firmei sau proiectului și le amintesc mereu celorlalți pentru ce sunt acolo. Oamenii, în general, au tendința să își canalizeze atenția asupra task-urilor de zi cu zi și uită care este țelul spre care merg, așa că e bine să fie cineva permanent acolo să îi mențină motivați.

“The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams.”
Eleanor Roosevelt



2. Executantul

Visurile îndrăznețe sunt esențiale, dar la fel de importanți sunt cei care le fac să se întâmple. Executantul este acel membru al echipei care transformă planul în realitate, organizează lucrurile și împarte tuturor task-urile pe care le au de dus la bun sfârșit. El înțelege și apreciază cel mai bine deadline-urile și se asigură că ele sunt respectate.



3. Analistul

Apetitul mediului actual pentru cifre, statistici și rezultate concrete a generat nevoia permanentă a unui nou membru al echipei: analistul. El este cel care măsoară, analizează, compară și trage concluzii. Acest membru al echipei este deschizătorul de drumuri, cel care ajustează, practice, din mers călătoria pe baza drumului deja parcurs și a mediului înconjurător. Aveți nevoie de el, indiferent de durata, dimensiunile sau scopul proiectelor.



4. Prietenul

Dincolo de faptul că au fost distribuiți să lucreze împreună fără să aibă de ales, oamenii au nevoie să relaționeze și la nivel personal, pentru a putea crea un organism funcțional. De aceea, indivizii care au mereu zâmbetul pe buze și care reușesc să se facă plăcuți de toată lumea au rolul de a construi aceste poduri de comunicare între toți participanții în proiect și, mai au și un rol extern: ei reprezintă interfața echipei cu managerul sau cu clienții, dacă este cazul.

Cum să alegem CEO-ul care ne trebuie

de Călin Cavaleru, Managing Partner, HTDI Consult

Ne place să credem că noi, oamenii, suntem speciali pentru că avem rațiune și o folosim, în cele mai multe cazuri. Asta nu înseamnă că tot ceea ce facem are sens, este logic, bine gândit sau eficient, pentru că, dacă ar fi așa, nu am greși de două sau de mai multe ori în același fel. Din păcate, furați de peisaj sau influențați de emoțiile momentului, alegem frecvent comparând doar variantele cele mai evidente, în loc să păstrăm ca fir călăuzitor scopul pe care urmărim să-l atingem atunci când analizăm soluția optimă.

Unicul criteriu: altfel!

Un exemplu de greșeală repetată pe care îl văd peste tot de câțiva ani încoace este felul în care board-urile companiilor își aleg noul CEO, atunci când fie a expirat mandatul celui în funcție, fie performanțele obținute au arătat că este nevoie de o schimbare. Ținând parcă să ne demonstreze că și directorii, cei care formează board-ul, sunt oameni și, ca atare, sunt și ei supuși greșelii, singurul criteriu pe care îl folosesc când se uită după un nou manager general este să fie diametral opus celui care a plecat.

Dacă până acum am avut în fruntea companiei un “haiduc”, este timpul să aducem un “milițian”. Să înlocuim “independentul” care făcea lucrurile să se întâmple fără să ne explice nimic cu “birocratul” care o să ne spună tot, eventual fără să facă nimic de capul lui. A plecat “energicul” plin de carismă? Să vină “executantul” perfect și invizibil! Nu mai este “agitatul” cu o sută de idei pe zi din care nu se finalizează nici una? S-a făcut loc pentru „șoarecele de bibliotecă”, relaxat, care ne lasă să respirăm. Numai că nu este atât de simplu. Un CEO care raportează prea rar poate să fie la fel de periculos ca și unul care raportează tot timpul, iar diferența dintre prea multe inițiative începute și lăsate baltă și prea puține nu acoperă distanța dintre mediocritate și succes. Altfel spus, o să-ți omori la fel de eficient florile și dacă le uzi prea mult, și dacă nu le uzi deloc.



Deci antiteza între fostul și viitorul deținător de mandat nu este suficientă când iei în calcul cine ar putea să conducă firma pentru următoarea perioadă de timp. Câteva criterii de alegere a noului lider, care nu pot să lipsească dacă nu faci doar o schimbare de amorul artei, ci vrei ca lucrurile să meargă din ce în ce mai bine sunt următoarele. Să aibă o **viziune proprie** despre direcția, scopul și identitatea organizației pe care s-o implementeze sau să poată să-și însușească în foarte mare măsură viziunea board-ului, când acesta dorește să și-o impună. Diferențele de viziune între cei doi poli de putere sunt, cel mai adesea, motivele reale ale insuccesului și totodată rațiunea pentru care directorii vor căuta un manager complet diferit de cel care pleacă.

Să pună **pasiune** în tot ceea ce face și astfel să-i facă pe toți membrii organizației să-l urmeze, indiferent de greutăți, riscuri sau schimbări. Un lider pasionat demonstrează permanent un optimism contagios, are mereu o poveste relevantă la îndemână, implică oamenii necesari în parcurgerea drumului către succes și este capabil să-și comunice strategia simplu și pe înțelesul tuturor.

Să te poți baza pe el indiferent de circumstanțe, ceea ce înseamnă să nu se ferească de discuțiile tăioase. Principiile fundamentale îi rămân neschimbate indiferent de poziția ierarhică a interlocutorului, are așteptări realiste pe care reușește să le comunice clar și obligă fiecare subordonat să răspundă cu adevărat pentru temele sau proiectele pe care și le-a asumat.

Să știe să **motiveze** oamenii implicându-i în rezolvarea problemelor și luarea deciziilor astfel încât să-i păstreze conectați la ce se întâmplă și să le clădească și susțină încrederea în judecata și forțele proprii. Poate că nu este simplu ca lider să te abții să oferi soluții sau păreri. E bine însă să ai în vedere că angajații tăi au nevoie de autonomie și încredere ca să obțină rezultate peste așteptări.

Să poată **construi echipe** și să respecte disciplina lucrului în echipă. Asta înseamnă, în primul rând, să accepte că părerea sau ideea lui nu este mereu cea mai potrivită și că există căi alternative de atingere a obiectivelor.

*Dacă până acum
am avut în fruntea
companiei un
“haiduc”, este timpul
să aducem un
“milițian”.*



De asemenea, înseamnă că managerul va modera conflictele inerente cu înțelepciune și în scopul optimizării performanței, și nu pentru atingerea intereselor personale.

Să fie **empatic și inteligent emoțional**, adică să conștientizeze că succesul unei companii vine de la oamenii pe care reușește să-i aducă și să-i păstreze în echipă, oameni pe care se străduiește să-i cunoască și să-i înțeleagă cât mai bine. Să nu creadă că soft skill-urile sunt doar un moft de la un anumit nivel ierarhic în sus, să fie campionul integrării culturii cu strategia și să nu tolereze comportamentele toxice sau neproductive.

Să dovedească etică și moralitate, să fie primul care să respecte cu religiozitate valorile și principiile organizației, să explice tuturor ce semnificație și ce importanță au reperele morale. Să judece mereu cu aceeași măsură, să nu încurajeze favoritismul și să rezolve cu integritate conflictele și discuțiile în contradictoriu.

Să-și poată controla ego-ul. Nu se așteaptă nimeni să le știe pe toate, nu e nevoie să aibă toate răspunsurile. Oamenii nu vor și nici nu apreciază ca



Un CEO trebuie să

- *Să pună pasiune*
- *Să te poți baza pe el indiferent de circumstanțe*
- *Să știe să motiveze oamenii*
- *Să fie empatic și inteligent emoțional*
- *Să dovedească etică și moralitate*
- *Să-și poată controla ego-ul*
- *Să-l preocupe dezvoltarea profesională proprie și a membrilor organizației*



Etică și moralitate

Să dovedească etică și moralitate, să fie primul care să respecte cu religiozitate valorile și principiile organizației, să explice tuturor ce semnificație și ce importanță au reperele morale. Să judece mereu cu aceeași măsură, să nu încurajeze favoritismul și să rezolve cu integritate conflictele și discuțiile în contradictoriu.

SPOTLIGHT





mișcările să le fie dirijate în detaliu. Conducătorul trebuie să asculte, nu numai să audă și să le ofere celor responsabili oportunitatea să facă lucruri așa cum cred ei de cuviință atâta timp cât obțin rezultate bune și foarte bune.

Să-l preocupe dezvoltarea profesională proprie și a membrilor organizației, adică să nu se oprească niciodată din învățare și să folosească orice ocazie ca să-și transmită cunoștințele către cei care au nevoie de ele. Să investească în oameni fără să aștepte recunoștință sau recompense și să-și măsoare succesul în numărul celor care au devenit mai eficienți, mai productivi, mai buni sau mai capabili să se descurce independent.

Scopul executivului de top ar trebui să fie să obțină rezultatele dorite, să dezvolte cultura optimă, să crească oameni cu capacitățile-cheie necesare punerii în practică a strategiei. Dacă cel care poate face asta are și un set de comportamente diferit de cele ale predecesorului său, care se potrivesc cu preferințele board-ului, cu atât mai bine.

Când însă te gândești doar la ce te-a deranjat la fostul CEO și cauți opusul lui cu orice preț, te trezești în situația de a vrea să-ți dezvolți agresiv piața și să câștigi clienți noi în ritm accelerat, având în fruntea ostirii un birocrat care poate în cel mai bun caz să inventeze reguli și proceduri, să mențină o atmosferă caldă, să viseze la o performanță mediocră și să respingă inovația și schimbarea.

Cele cinci funcțiuni de care ai nevoie oricând

Când te afli la început de drum cu business-ul tău, scenariile sunt destul de similare: tu, alături de partenerii tăi lucrând zile și nopți pentru a pune totul pe picioare. Nu contează că ești CEO, tot tu faci și newsletterul, răspunzi la e-mailuri, emiți facturi și cumperi și cafea în drum spre birou.

Pe măsură ce business-ul crește, focusul adesea se mută pe angajarea echipei de producție care să dezvolte un produs din ce în ce mai performant și apoi pe consolidarea unei echipe de vânzări care să te ajute să dormi mai liniștit noaptea știind că la final de an profitul nu va fi doar un vis frumos.

Departamentele de suport sunt, aproape în orice start-up, ignorate, iar antreprenorii nu realizează cât de eronată este această practică involuntară. Iată mai jos cinci funcțiuni de care ai nevoie cât de curând în proaspăt lansata ta afacere.



PR/Marketing

Deși te poți păcăli foarte ușor cu gândul că oricine poate face reclamă pe rețelele de socializare, pe google sau poate trimite un comunicat de presă, lucrurile nu sunt chiar atât de simple.

Businessul tău trebuie să se transforme într-un brand, iar acest lucru nu se va petrece peste noapte doar cu ajutorul unor posturi pe Facebook. Ai nevoie de un plan de marketing pe termen lung și de o persoană dedicată acestor activități.



Payroll/Resurse umane

Dacă la început acest job nu este esențial pentru că voi, cei doi sau trei fondatori, vă puteați administra salariul și procedurile de lucru, odată ce apar primii angajați în schema de personal, departamentul de resurse umane devine o necesitate.

Toți avem nevoie de cineva mereu la curent cu legislația, cineva care se ocupă de recrutarea de oameni noi, administrează contracte, salarii și proceduri de lucru.



Personal auxiliar

Poate pare un moft pentru un start-up, dar responsabilii de curățenie, recepția și secretariatul nu sunt lucruri de la care să faceți rabat. În timp ce în primele trei-cinci luni oricine își poate curăța singur biroul, va fi dificil ca programatorul tău să își dea și cu aspiratorul în timp ce își spală cana și sortează prin plicurile primite. Nu subestimați beneficiile joburilor aparent dispensabile.

Suport IT

Departamentul de suport IT este uneori văzut ca irelevant mai ales într-o companie tech. Nu, faptul că ai un start-up tech nu înseamnă că angajații tpi pot să își repare singuri calculatoarele sau că știu de ce nu merg mailurile într-o zi de joi. Sunt joburi complet diferite.

Contabilitate

Probabil că ați avut nota 10 la economie în liceu, sau ați terminat cursul de finanțe din facultate cu aplauze din partea profesorilor. Faptul că puteți să vă țineți singuri contabilitatea, nu înseamnă că trebuie să o faceți odată ce compania voastră capătă dimensiuni din ce în ce mai mari. Codul fiscal este complicat și înțelegerea lui este un job în sine. Nu al tău, ca fondator.

*Vânzarea este, la capătul zilei,
cheia de boltă a oricărei afaceri.
Indiferent dacă suntem producători
sau furnizori de servicii, și indiferent
de ce fel ar fi acestea, punem pe
piață rezultatul activității noastre,
către potențiali cumpărători. De
aceea, **omul de la vânzări** va fi
întotdeauna la mare preț și trebuie
căutat cu grijă.*

Cum recrutezi oameni în vânzări?

de Corina Diaconu, Senior Recruiter, ABC Human Capital

În acest context, viziunea și modul de acțiune ale companiilor s-au modificat: focusul s-a mutat de la oamenii cu abilități de coordonare și management la cei orientați spre rezultate, care s-au dovedit capabili să genereze business. Astfel, companiile au devenit din ce în ce mai interesate de atragerea unor oameni capabili să aducă profit chiar și în perioade ca aceasta, de declin sau criză economică.

Pentru a-și satisface aceste noi cerințe, multe companii au început să se arate interesate de profilul unor „hunter-i”, în detrimentul „farmer-ilor”, dorința de a dezvolta portofoliile de clienți și de a câștiga noi cote de piață primând față de menținerea contactelor deja existente.

Dar procesul de identificare a acestor candidați nu a fost lipsit de dificultăți, pentru că perioada de dinaintea crizei economice a favorizat profilul „de conjunctură” al oamenilor de vânzări. Aceștia vindeau bine (aparent), în aproape orice domeniu de activitate, pentru că piața cumpăra, iar boom-ul economic a întreținut acest tablou idilic al vânzătorilor buni. Pe acest fundal, așteptările lor salariale au ajuns la cote alarmante chiar și pentru marile companii, indiferent dacă nu livrau rezultate conforme cu așteptările.

Din păcate, în perioada anterioară crizei economice, nu s-au remarcat foarte mulți manageri de dezvoltare „generatori de business” pe baza abilităților, eforturilor și network-ing-ului lor. Într-un fel sau altul, piața i-a cam împins pe toți înainte, făcând greu de apreciat măsura în care performanțele obținute de ei au fost rezultatul propriu sau al nevoii pieței de a se dezvolta. S-au înmulțit, așadar, „managerii de vânzări de conjunctură”. Dacă, la nivel declarativ, aceștia înregistrau rezultate spectaculoase, atunci când au rămas fără un batalion de oameni ca suport (marketing, telesales, aftersales – pe fondul restructurărilor majore) și fără un brand puternic în spate, n-au mai demonstrat aceleași reușite.



Dificultățile procesului de recrutare

Nu trebuie uitat că o companie care angajează un om de vânzări (fie la nivel de execuție, fie la nivel de coordonare) are nevoie ca acesta să îi crească simțitor business-ul, nu doar să asigure gestiunea sau menținerea unui portofoliu de clienți. Noul cadru economic le-a impus companiilor să facă eforturi susținute în încercarea de a-și păstra business-ul, de a-l crește sau de a acapara o cotă mai mare de piață. În acest context, a început să se contureze rolul din ce în ce mai important al omului de vânzări capabil să vândă bine și să dezvolte afacerea companiei pentru care lucrează.

Pentru asta, el trebuie să aibă atât cunoștințe economice, pentru a face față întâlnirilor formale sau informale cu oamenii din business, cât și abilitățile necesare pentru a vinde informația. Aceste trăsături se pot observa cu ușurință încă de la primele contacte cu recrutorul, dar și pe parcursul întâlnirilor ulterioare cu responsabilii de proiecte. Un om de vânzări bun va trebui să exceleze în generarea de leaduri business to business, adică să creeze, să comunice și să livreze mesaje despre valoarea companiei pe care o reprezintă, către un public-țintă, obținând profit. Iar noul angajator poate verifica acest lucru cerând recomandări și verificându-i rezultatele anterioare.



Cu privire la competențele cerute de la oamenii de vânzări (și pe care consultantul trebuie să le verifice pe parcursul procesului de recrutare printr-un interviu bazat pe competențe), cele mai importante ar fi:

- abilitățile de management ale portofoliului de clienți și de business development;
- capacitatea de negociere și persuasiune;
- competențele de leadership și management de echipe, în funcție de poziția solicitată în cadrul departamentului de vânzări (execuție sau coordonare) și de organizarea fiecărei companii;

- persuasiunea, flexibilitatea și adaptabilitatea;
- capacitatea de analiză și negociere;
- competitivitatea, orientarea către rezultate, seriozitatea/integritatea;
- excelențele abilități de comunicare;
- viteza în oferirea soluțiilor, capacitatea de relaționare, abilitățile de negociere.

Deși proiectele de recrutare vizează mai tot timpul, în orice domeniu, și posturi în vânzări, totuși cerințele și așteptările față de această poziție s-au schimbat foarte mult.

Astfel, față de anii trecuți, când oamenii de vânzări asigurau mai ales business management, acum, accentul se pune pe zona de business development. Iar abilitățile lor se pot măsura foarte bine, datorită concurenței acerbe și faptului că bugetele companiilor au scăzut și sunt cheltuite cu maximă atenție. Toate cele de mai sus nu fac decât să sublinieze o dată în plus rolul foarte important al omului de vânzări în orice companie și grija deosebită cu care trebuie condus procesul său de recrutare.



*Atragerea celor mai buni oameni în propria echipă nu este apanajul exclusiv al HR-ului. **Mulți antreprenori se implică personal în procesul de selecție.** Aflați ce fac, în acest sens, câțiva oameni de succes.*

Secretul lui Zuckerberg:

"Angajez numai oamenii pentru care eu aș lucra"

Mark Zuckerberg, fondatorul și CEO-ul rețelei sociale Facebook, a declarat, la Congresul Mondial al Comunicațiilor Mobile de la Barcelona, că are propria metodă de a-și selecta viitorii angajați.



Zuckerberg a spus, în timpul unei sesiuni publice ce a avut loc la Congresul Mondial al Comunicațiilor Mobile de la Barcelona, că secretul unei companii puternice și dinamice îl reprezintă angajații.

Întrebat cum își alege personalul, fondatorul Facebook a răspuns că are o metodă eficientă, care constă în "statul cu capul în jos" a procesului de angajare, potrivit Inc.com. "Atunci când vreau să angajez oameni care să lucreze direct cu mine, aleg numai acele persoane pentru care eu aș lucra. E ca o lege care m-a ajutat foarte mult. Cred că, atât timp cât cineva urmează această regulă atunci când își alege angajații, nu are cum să dea greș", a spus Zuckerberg.

Fondatorul rețelei sociale a mai spus că toate companiile au nevoie de o strategie clară în acest sens; în special cele aflate în creștere și care au, de obicei, mult mai mult de lucru, raportat la numărul de angajați.



Interviu la micul dejun:

modul neconvențional prin care un CEO își testează viitorii angajați

Walt Bettinger, CEO al companiei de brokeraj Charles Schwab, vrea să știe ce tip de persoană este un candidat, înainte de a-i oferi un loc de muncă. Dar modul lui de a afla acest lucru este neconvențional. Într-un interviu acordat recent The New York Times, Bettinger spune că, atunci când face angajări, el este mai degrabă preocupat de caracterul și de ce fel de persoană este candidatul respectiv, potrivit [BusinessInsider](#).

„Pun întrebări cum ar fi: *Care sunt cele mai mari succese din viața ta? Vreau să aflu este dacă lumea lor se învâрте doar în jurul lor sau al altora.*

„Pun întrebări cum ar fi: *Care sunt cele mai mari succese din viața ta? Vreau să aflu este dacă lumea lor se învâрте doar în jurul lor sau al altora. Și îi întreb și despre cele mai mari eșecuri din viața lor pentru a vedea dacă și le asumă sau dacă dau vina pe alții*”.

Dar un alt lucru face ca metoda sa recrutare să fie mai neobișnuită. Bettinger invită candidatul la micul dejun, dar ajunge la restaurant mai devreme pentru a-i cere chelnerului să încurce în mod intenționat comanda celui care va lua masa cu el.





emergenetics

jinteract
enabling change

Singura companie de pe piața de
consultanță și formare profesională din
România acreditată Emergenetics



„Procedez așa pentru că vreau să văd cum reacționează persoana. Asta mă ajută să înțeleg modul în care candidatul face față problemelor. Se supără, se enervează sau este înțelegător? Și în viața de zi cu zi, inclusiv la job, apar probleme”, explică Bettinger.

O posibilă reacție care ar putea indica multe despre interviuat este ca acesta să nu comenteze nimic legat de comanda încurcată.

Dacă primești altceva decât ai comandat și nu spui nimic, acest lucru poate indica angajatorului că ești timid, că nu acorzi atenție detaliilor sau că nu ești dispus să îndrepti o greșeală. Nu este de dorit să transmiți toate aceste mesaje unui potențial angajator.

Desigur, nu ar trebui să faci mare caz și cu siguranță nu ar trebui să fii nepoliticos, dar este, probabil, mai bine să spui ceva - politicos și cu respect - decât nimic.

„Toți facem greșeli. Întrebarea este cum ne redresăm după ce le facem și dacă îi vom respecta pe ceilalți atunci când aceștia vor greși”, conchide Bettinger.

*Când piața muncii nu este foarte ofertantă și dificultatea de a acoperi nevoile de competențe devine tot mai mai mare, vă poate fi de folos să cunoașteți particularitățile **generației Millennials**, pentru a-i aborda și înțelege eficient pe reprezentanții ei.*

Ce își dorește generația Millennials de la angajator

Tinerii din generația Millennials, născuți în perioada 1980-2000, sunt destul de greu de abordat de către angajatori, în condițiile în care salariul nu este cel mai important și, de departe, nici singurul aspect pe care aceștia îl iau în considerare în alegerea unui loc de muncă, potrivit Smartree, unul dintre liderii din România pe piața de externalizare a proceselor de HR.

Generația Millennials, sau generația Y, se diferențiază de generația X (părinții lor) în ceea ce privește decizia de a accepta un job, prin mai multe aspecte, arată datele Smartree. În primul rând, tinerii Millennials au dorința de a promova cât mai repede, neavând răbdarea necesară parcurgerii tuturor etapelor de evoluție profesională. În același timp, își manifestă dorința de a dezvolta abilități de lideri. În al doilea rând, sunt cu un pas în față comparativ cu generația anterioară, datorită familiarității Internetului și a canalelor de socializare online, cu care practic au crescut.

”Accesul la mediul online le permite să fie mult mai informați despre companiile din piață, să fie mai comunicativi și creativi decât generațiile anterioare. În plus, cei mai mulți dintre ei sunt deschiși la noi provocări și își asumă fără rezerve implicarea în proiecte pentru care încă nu sunt pregătiți profesional”, spune Raluca Peneș, HR Coordinator, Smartree.

Cea mai potrivită formulă de abordare din partea angajatorilor

Tinerii Millennials au o viziune complexă asupra vieții în general și a carierei în particular. Pe de o parte, pentru ei ideea de echilibru ocupă un loc de cinste, timpul liber și posibilitatea de a practica hobby-urile fiind foarte importante. Pe de altă



parte, își doresc să lucreze în companii cu a căror cultură și valori să se poată identifica, pentru a simți că efortul lor are un sens. De aceea, companiile angajatoare trebuie să aibă în vedere mai multe aspecte în strategia lor de recrutare.

”În procesul de angajare, este important ca recruiterii să menționeze aspecte legate de mediul organizațional, pachetul de beneficii extrasalariale, flexibilitatea programului de lucru, existența oportunității de a evolua profesional cât mai rapid, distanța fata de domiciliu, lucruri foarte importante pentru candidații care fac parte din generația Millennials”, subliniază Raluca Peneș.

Pachetul salarial și cel de beneficii trebuie să fie unul destul de motivant și complex. În afară de salariu, tinerii își doresc multe alte beneficii, precum asigurare medicală, abonament la o sală de sport, zile libere, carduri de reducere.

Ei întreabă chiar în cadrul primului interviu de recrutare care sunt beneficiile asigurate de compania respectivă, potrivit experienței Smartree.

Hobby-urile, mai importante decât o casă sau o mașină

Pentru generația Millennials, este foarte important să aibă un job flexibil, care să le permită să poată valorifica timpul liber cât mai mult.

”Comparativ cu generația X, tinerii Millennials pun mult mai mult accent pe echilibrul dintre viața personală și cea profesională.

Deși valorile lor nu constau neapărat în achiziționarea unei case sau a unei mașini, doresc să aloce mai mult timp familiei, hobby-urilor sau altor activități care țin de dezvoltarea personală”, explică Raluca Peneș.

Recruiterii trebuie să cunoască și să înțeleagă foarte bine profilul tinerilor Millennials – nevoile lor, dorința de promovare, abilitățile și creativitatea lor.



Potrivit informațiilor Smarttree, există domenii în care tinerii Millennials solicită la interviul de angajare un program de lucru flexibil, deoarece noțiunea de pontaj sau program fix la birou poate reprezenta pentru ei un fel de constrângere a activității și, implicit, a rezultatelor. Dacă generația anterioară este una adeptă a programului fix la birou, inclusiv a orelor suplimentare, noua generație preferă în mod evident flexibilitatea programului de muncă.

Luând în considerare toate aceste aspecte, rolul departamentelor de HR din cadrul companiilor devine mult mai important.

”Recruiterii trebuie să cunoască și să înțeleagă foarte bine profilul tinerilor Millennials – nevoile lor, dorința de promovare, abilitățile și creativitatea lor. Rolul pe care HR-ul trebuie să-l aibă acum într-o companie este acela de a identifica și implementa, împreună cu factorii decizionali, programe de dezvoltare profesională și sisteme de beneficii care să atragă și să motiveze această generație”, conchide Raluca Peneș.



Misiune și valori

Reprezentanții generației Millennial au obiective complet diferite față de predecesorii lor. Ceea ce ei își doresc este în special să lucreze în companii cu a căror cultură, respectiv valori să se poată identifica, pentru a simți că efortul lor are un sens și că sunt în mediul lor propice.

SPOTLIGHT



Care sunt cele mai mari provocări ale companiilor când angajează Millennials

Grație unui studiu recent, condus de către compania Hart Consulting împreună cu SNSPA – "Millennials @ Work", am putut să ne confirmăm o serie de presupuneri cu privire la cele mai complicate probleme cu care se confruntă companiile când vine vorba despre angajarea tinerilor din noua generație, Millennials.

Diferențele dintre generații nu sunt știri de ultimă oră, în nici un caz, dar locuim și într-un spațiu care prezintă anumite particularități. Revoluția din 1989 a creat o clisură și mai pronunțată între reprezentanții generației Millennials și cei din generația X, alături de restul factorilor, dacă vreți - banali, care își pun amprenta pe cele două generații.

millennial

/mɪˈlɛniəl/ 

noun

plural noun: **millennials**

a person reaching young adulthood around the year 2000.
"the industry brims with theories on what makes millennials tick"

Obstacolele

Printre problemele menționate de către managerii din companii, aparținând ai generației X, în marea lor majoritate, se află dificultatea de a atrage tineri în toate sectoarele de activitate.

Aceasta nu este doar o problemă a unor domenii mai puțin apetisante pentru o generație puternic digitalizată, ci se regăsește și în lista companiilor care activează în domenii în plină ascensiune.





Managerii au menționat, de asemenea, prezența fenomenului de "skills shortage", lipsa competențelor pe mai multe planuri, de la intra-personal, interpersonal, la cele de leadership și de business.

Topul situațiilor critice este completat și de problemele legate de retenția angajaților pe perioade îndelungate, lucru care se datorează, așa cum vom vedea într-un articol viitor, unor nevoi specifice ale acestor tineri, pe care companiile nu reușesc să le îndeplinească.

Ceea ce ne conduce la cea de a patra problemă, dificultatea exprimată de manageri cu privire la descoperirea modului eficient de a-i conduce pe acești tineri, de a-i ghida în carieră și în viață.

Un interesant punct de vedere a fost ridicat și din zona academică, unde profesorii se confruntă cu imposibilitatea de a-i ține pe acești studenți la cursuri mai multe de 45 de minute per sesiune de învățare, nu reușesc să îi scoată în aer liber și să îi îndrepte spre activități sportive și, un alt fenomen interesant de analizat, nu își explică de ce aceștia sunt complet în afara agendei presei.

*Un segment adesea ignorat în
recrutare este cel al **oamenilor de
peste 40 de ani**. Ar trebui să
reconsiderați această prejudecată.
Sunt mari șanse ca atribute precum
seriozitatea, stabilitatea și
experiența atrase în firmă prin
oameni de acest fel să constituie o
soluție a problemelor voastre de
personal.*

De ce sunt excluși din câmpul muncii candidații de peste 40 de ani?

„Viata începe la 40 de ani, până atunci facem doar research”, spunea psihologul elvețian Carl Gustav Jung. Însă, din păcate, depășirea acestui prag de vârstă echivalează cu un refuz pentru mulți candidați la un job. Manager Express a întrebat mai mulți specialiști despre dificultățile întâmpinate la angajare de către persoanele cu experiență în carieră.

Unul dintre motivele pentru care cei cu vârsta de peste 40 de ani au dificultăți în a-și găsi un loc de muncă ar fi lipsa specializării, pe un anumit domeniu și / sau pe mai multe procese de muncă asociate unor structuri de organizare a firmei, spune Nicoleta Radu, specialist în management consulting și lector la Centrul pentru Excelență în Planificare (CEP). „Dar dacă până la această vârstă candidatul nu și-a completat studiile cu alte cursuri de specializare, ar putea lua în considerare că niciodată nu e prea târziu”, continuă Nicoleta Radu.

Un alt motiv ar fi mediul firmelor în care a lucrat până la această vârstă și care nu i-a permis o dezvoltare atât pe verticală, cât și pe orizontală, este de părere lectorul CEP. „Una dintre limitele pe care, fără să-și propună, multe firme românești medii și mici, uneori și mari, le au este aceea că nu investesc în oamenii din echipă. Se anihilează astfel orice dorință și inițiativă a angajatului, care se poate complăce în situație, până când trebuie să facă demersul sau dovada competențelor”.

Cel de-al treilea motiv menționat de către Nicoleta Radu este chiar vârsta. Mulți angajatori consideră că, odată trecut de 35 – 40 de ani, candidatul este depășit. „Mă refer la poziții de execuție, operațional – administrativ și middle management. Ceea ce este o greșeală. Mulți candidați din această categorie de vârstă se dovedesc foarte bine pregătiți, calificați să funcționeze autonom și eficace într-o firmă și să ajute la creșterea ori stabilizarea ei, intern și extern, pe piață..

De aceea, ar fi potrivit să fie primii luați în considerare în procesul de recrutare”, explică Radu.

Ce îi reține pe angajatori

Bugetele de salarizare și specializarea sunt principalele motive pentru care angajatorii stau departe de cei cu vârsta de peste 40 de ani, mai este de părere Nicoleta Radu.

„Un om la această vârstă are alt statut socio-profesional și, în consecință, are nevoie de un venit minim care să-i asigure un trai alături de familie mai mult decât decent. Mai ales dacă are și copii”, explică lectorul CEP.

Al doilea motiv, specializarea, este dat de faptul că fie știe să profeseze doar pe anumite procese, fie este foarte calificat. În ambele situații, se află la mijloc, arată Radu.

Un alt factor ar mai fi, potrivit aceluiași specialist, și lipsa unei strategii de resurse umane în organizații unde această funcțiune este externalizată în întregime pentru activități fiscal – contabile și deci, nu există.

Prejudecățile despre motivare și dedicare

Floriana Enescu, Managing Director Qualia, consideră, la rândul său, că motivul principal pentru care cei peste 40 de ani își găsesc cu greu un job sunt prejudecățile, uneori întemeiate, referitoare la motivația și dedicarea acestora.

“O persoană trecută de 40 de ani nu mai pune cariera pe primul plan, de aceea, dacă au de ales, angajatorii preferă angajați mai tineri”, explică Floriana Enescu. Deși există excepții, din punctul său de vedere, lipsa Țelurilor este un impediment important. “Probabil și din cauza imaginii care s-a creat, majoritatea persoanelor trecute de 40 de ani nu mai au scopuri legate de carieră, sunt mult mai statice”, continuă Enescu.

Pe de altă parte, aceasta menționează că, la 40 de ani, o persoană este formată din punct de vedere profesional și poate aduce cu adevărat valoare unei companii.

*O persoană
trecută de 40 de ani
nu mai pune cariera
pe primul plan, de
aceea, dacă au de
ales, angajatorii
preferă angajați mai
tineri.*



Cresc cerințele angajatorilor

Marius Barbu, Business Development Manager la Hart Consulting, spune. la rândul său, că piața muncii poate fi percepută ca o piramidă, la baza căreia se află pozițiile junior / entry level, care nu necesită experiență sau competențe și aptitudini specifice. Spre vârful piramidei, există poziții cu impact mai puternic asupra organizațiilor, precum cele manageriale care implică experiență, specializare și educație superioară (PhD, MA, MBA etc.).

“Mai mult, cerințele angajatorilor cresc și din punctul de vedere al competențelor soft cu cât se uită spre poziții mai înalte sau de impact în organizație (senior expert), căutând oameni care să aibă competențe de: management al oamenilor, influență, proiect management, gândire strategică, adaptabilitate”, continuă Marius Barbu. În opinia sa, piața forței de muncă s-a schimbat în ultimii ani, devenind mai matură, mai pretețioasă, ridicând stacheta.

Dacă până la această vârstă candidatul  nu și-a completat studiile cu alte cursuri de specializare, ar putea lua în considerare că niciodată nu e prea târziu

Pe de altă parte, unele sectoare de activitate au dispărut sau și-au redus ponderea pe piața muncii (sectorul minier, sectorul public, cercetare în anumite domenii) din motive economice, ceea ce a generat un număr mare de persoane senioare disponibilizate, mai spune Marius Barbu. El dă ca exemplu un funcționar public care a lucrat 15 ani în domeniu și care s-ar putea să aibă mai multe dificultăți de reinserție în piața forței de muncă din câteva motive, cum ar fi nivelul mai redus de dezvoltare a unor competențe extrem de importante în piața actuală de muncă (competențe IT-tehnice), competențe soft (colaborare, comunicare, lucru într-un mediu competitiv etc.); mentalitatea angajatorilor față de cei care provin din anumite sectoare, în special cele de stat, precum și situația economică în aria geografică respectivă (sunt zone care s-au bazat ani de zile pe o anumită industrie sau pe 1-2 angajatori).

În concluzie, chiar dacă îi considerați prea scumpi, supracalificați sau depășiți, treceți peste prejudecăți și luați-i în considerare pe seniori peste pozițiile vacante din compania voastră. S-ar putea să aveți surprize plăcute legate de investiția făcută în ei.



Strategii pentru a angaja seniori potriviți

Nu este o muncă ușoară să angajezi oameni talentați, cu experiență în domeniul tău de interes și cu setul de calități umane care să se alinieze perfect misiunii și viziunii businessului tău. A găsi seniori potriviți este esențial pentru o afacere, dar în același timp un proces foarte dificil, mai ales dacă vorbim despre companii cu o creștere foarte rapidă, scrie mashable.com.

Orice greșală, la nivel de management poate avea un impact covârșitor asupra evoluției firmei, așadar este bine să ai în vedere o serie de recomandări când vine vorba despre a angaja seniori în poziții cu responsabilitate foarte ridicată.



**Încrederea este
punctul critic atunci
când angajezi un
senior pe o poziție de
decizie.**

1. Folosește-ți relațiile

Rețeaua ta de cunoștințe este cel mai valoros atu pe care îl ai când trebuie să recrutezi oameni de încredere.

Cu foarte puține excepții, ar trebui ca aproape niciodată să nu angajezi străini despre care nu știai nimic și despre care înainte de interviu nu îți poate spune nimeni nimic.

Menține constant legătura cu oamenii din rețeaua ta și fii prezent la evenimentele din industrie, în timp ce monitorizezi parcursul oamenilor și în alte companii care îți sunt concurente sau în domenii conexe. Încurajează și oamenii din companie să facă același lucru.



2. Cei trei R

Business-ul se face cu oameni. Nu vrei să angajezi oameni care nu știu să facă networking, mai ales la nivel de top management. Validează candidații căutând să afli dacă au experiență recentă, relevantă și recomandată. Și asigură-te că recomandările vin din surse de încredere printr-o simplă verificare a conexiunilor comune din LinkedIn. Dacă persoana este senior în industria în care activezi, a nu avea legături comune într-o rețea profesională este un semn de întrebare.



3. Pune întrebările corecte

A intervieva este o formă de artă. Nu sugera răspunsuri prin întrebări, ci orientează-te spre întrebări deschise, uneori abstracte pentru a vedea care este viziunea unui om asupra domeniului, pentru a-i afla povestea și pentru a putea să se manifeste relaxat, povestind despre lucrurile importante top-of-mind pentru el, nu pentru a judeca situații punctuale, înainte de a trece la întrebări stricte.

Întreabă-i și cum au ajuns să lucreze în companiile din care au plecat. Este important de aflat dacă au ajuns acolo pe baza relațiilor lor cu alți oameni, printr-un site de joburi sau din întâmplare.

4. Integritatea este mai importantă decât abilitățile practice

Încrederea este punctul critic atunci când angajezi un senior pe o poziție de decizie. Prin urmare, ai nevoie de un om pentru care integritatea profesională este vitală. Un test bun este să lași candidatul să interacționeze și cu echipa pentru a vedea cum se manifestă în interiorul culturii tale organizaționale. Fii foarte clar în cerințe încă de la început, comunică valorile tale și ale afacerii tale și prezintă-le ca o parte a fișei postului pentru a afla cu care dintre ele se identifică cel mai mult.

5. Angajează oameni "flămânzi"

La orice nivel, dar în special la cel de management și leadership, este important să aduci oameni despre care știi că pot crește compania, nu să o ții doar în viață. Angajează oameni care demonstrează că pot fructifica potențialul unui business și pentru care te vezi lucrând, nu pe care îi vezi capabili de a te convinge să le dai o mărire de salariu. Angajează oameni flămânzi după evoluție, cu spirit antreprenorial și cu dorința de a câștiga, persoane care cer mult de la ei înșiși.



6. Cunoaște-i la volanul mașinii

Petrece timp cu candidații și în afara biroului. Astfel, ai șansa să îi vezi în situații sociale. Cheamă-i la cină sau o simplă cafea, discutați despre vreme, subiecte la zi și planuri de vacanță și încercați să vezi ce îi motivează, ce îi face fericiți, ce contează pentru ei și cum iau decizii.

Unii sunt de părere că un moment bun pentru a discuta cu cineva este în timp ce conduce mașina. Stilul de condus al unei persoane spune foarte multe despre o persoană, în special atunci când poartă în paralel o conversație.

Nu în ultimul rând, fii conștient în orice moment că persoanele pe care le vei angaja vor costa, vor avea putere de decizie și îți vor influența profund compania. Fii pregătit să petreci mult timp până să îi găsești pe cei potriviți, dar nu accepta compromisuri pentru că miza este prea ridicată.



*Chiar dacă ați reușit să vă formați echipa pe care v-o doreați, nu vă puteți culca pe o ureche. Oricând vă puteți trezi cu o demisie pe masă sau cu o atmosferă demotivată printre angajați. Fiți atenți la procesul de **integrare**, la **retenție** și la **gestionarea talentelor**!*

De ce este important procesul de integrare a noilor angajați?

Discutăm adesea despre trainingurile pe care este bine să le oferim noilor angajați, despre ce trebuie să le punem la dispoziție în prima lună pentru a-i familiariza cu task-urile pe care le au de îndeplinit. Dar care sunt cele mai bune moduri prin care un manager poate ajuta un angajat nou să se integreze în echipa în care va lucra de atunci înainte?

Perioada necesară integrării unui membru nou al organizației diferă de la companie la companie, dar ceea ce este cu adevărat cert este că acest proces nu poate fi neglijat pentru că va avea impact negativ asupra performanței departamentului în care noul angajat este plasat. Unele companii denumesc astăzi acest proces "on-boarding" și în unele cazuri durează și până la 12 luni, în funcție de specificul companiei și de natura postului pe care acesta îl ocupă.

"Integrarea este procesul de primire a noilor angajați în cadrul organizației prin care se facilitează acomodarea acestora cu postul și mediul de lucru. Integrarea se realizează pe trei dimensiuni: în raport cu sarcinile postului, în raport cu echipa de lucru (superior direct și colegi) și în raport cu dimensiunile culturii organizaționale. Scopul procedurii este acela de a-l face pe noul angajat să se simtă bine venit în organizație, întărindu-se astfel decizia de acceptare a ofertei de muncă.

Conform teoriei disonanței cognitive, o decizie este întotdeauna mai bună, după ce a fost luată. Prin procedura de integrare, neliniștile noului angajat sunt îndepărtate, astfel încât randamentul în muncă a acestuia să atingă parametrii optimi, într-o perioadă scurtă de timp." (*Orientarea și socializarea noilor angajați, lector drd. Carmen Buzea*)

Deși procesul de integrare în sine este foarte specific, există o listă de recomandări pentru manageri realizată de managementhelp.com care vin în sprijinul realizării corecte a acestui proces.



Scrisoarea de bun venit

Este important ca înainte de prima zi de lucru, angajatul să primească date exacte despre programul lui, regulamentul intern și procedurile de lucru ale companiei.

Fișa postului și ținte de performanță

Toți angajații trebuie să cunoască în detaliu care sunt așteptările companiei de la ei. O fișă a postului, care explică sarcinile și responsabilitățile nu este mereu de ajuns. Definirea unor ținte de performanță, targeturi, scopuri etc sunt foarte utile în special în primele 12 luni. Comunicarea lor scrisă nu este, totuși, suficientă. Discutați pe îndelete cu angajatul toate aceste mențiuni.

Fii prezent de la început în prima lui zi de lucru

Este foarte posibil ca angajatul tău să nu cunoască pe nimeni din companie în afara oamenilor cu care a susținut interviul de angajare, iar tu ca viitorul lui manager direct, ești cu siguranță unul dintre ei. Fii acolo în prima lui zi de lucru, explică-i cum se vor derula trainingurile, fă-i cunoștință cu echipa, oferă-i toate lucrurile de care are nevoie de la cartele de acces la telefon de birou, dacă este cazul, completează toate actele necesare și discutați fișa postului și targeturile despre care vorbeam mai devreme.

Prezintă-le întregul birou

Oferă-i un tur al clădirii, arată-i tot de la unde sunt baia, depozitul, bucătăria până la locurile în care depune cereri pentru birotică, unde sunt departamentele de suport, cu cine discută pentru chestiuni uzuale. Învăță-i să folosească faxul, copiatorul și chiar și cuptorul cu microunde din bucătărie dacă este cazul.

Programează traininguri de bază

Majoritatea companiilor lucrează cu softuri dedicate, prin urmare noul angajat va trebui să fie învățat să le folosească. Programează un training în care i se arată setările de securitate, i se configurează telefonul, e-mailul și calculatorul, i se oferă acces la manuale și proceduri, folosirea perifericelor etc

Integrarea se realizează pe trei dimensiuni: în raport cu sarcinile postului, cu echipa de lucru și în raport cu dimensiunile culturii organizaționale



Fă-i cunoștință cu "noul lui prieten"

Deși menționată într-un mod glumeț, aceasta este probabil cea mai importantă procedură dintre toate. Alege unul dintre membrii vechi ai echipei pe care să i-l prezinți angajatului nou venit ca fiind "noul lui bun prieten". Acest prieten este acea persoană cu care acesta să poată discuta de la egal la egal, căruia să îi pună întrebări pe care nu le poate pune șefului direct și care îl poate familiariza cu dinamica echipei în care va fi integrat.



Mergi cu el la masă în prima zi

A lua prânzul cu noul angajat îți oferă șansa de a petrece puțin timp cu el într-un mediu informal. Nu vorbi acum despre muncă, ci încearcă să afli lucruri despre pasiunile sale, despre viața lui și oferă-i detalii despre tine pentru a putea stabili un raport de încredere.

Ședința de la final de zi și întâlniri constante în prima săptămână

Înainte de închiderea programului, ia-l deoparte câteva momente și află dacă are întrebări, dacă totul a fost ok și dacă vrea să îi mai oferi ceva la nivel logistic. Nu uita să îi amintești că are un prieten în rândul celorlați membri ai echipei și că dacă tu nu ești disponibil, el este omul lui de bază. În primele zile de muncă este momentul să treceți din nou prin fișa postului, manualul de proceduri și țintele de performanță. Nu omite să îi explici și care sunt modurile de evaluare a angajaților, cum vor fi testați, la ce intervale de timp, care sunt politicile cu privire la zilele libere etc.

Ședințe individuale săptămânale în primele șase săptămâni

Una dintre cele mai mari greșeli ale managerilor este că se întâlnesc cu angajații lor doar atunci când aceștia au probleme. Întâlniți-vă săptămânal pentru a discuta aspecte ale adaptării lui în noua echipă, care este perspectiva asupra companiei pe măsură ce o descoperă, care sunt lucrurile care îi displac sau dacă are nedumeriri cu privire la orice legat de jobul lui.

Cum să păstrezi în companie cei mai căutați specialiști pe piața muncii

Rata de retenție a specialiștilor din domeniul IT a scăzut în ultimii ani, în condițiile competiției tot mai ridicate de pe piață, odată cu deschiderea de birouri locale de către companiile multinaționale de top. Astfel, angajatorii trebuie să abordeze metodele de fidelizare a angajaților dintr-o perspectivă mult mai complexă, care să cuprindă aspecte diverse, potrivit Smartree, unul dintre liderii din România pe piața de externalizare a proceselor de HR.

Mai presus decât în alte domenii, metodele de retenție în domeniul IT trebuie adaptate la profilul angajaților. Se știe că piața IT este încă una aparte. De aceea, companiile care conțin în structura organizațională acest profil trebuie să fie permanent atente la cerințele angajaților și ale candidaților, la modul în care sunt implementate anumite instrumente de atragere, motivare și retenție a specialiștilor.



”Pentru tinerii aflați la început de carieră, un program de lucru flexibil, un plan de dezvoltare a carierei bine structurat și prezentat în momentul angajării, o diversificare permanentă a activităților cuprinse în fișa de post sau a potențialelor proiecte în care aceștia pot fi implicați pot reprezenta metode de retenție de succes. Pe de altă parte, pentru angajații cu vârste de peste 35-40 de ani, sunt mult mai importante aspecte precum stabilitatea în firmă, salariul și mediul de lucru”, spune Raluca Peneș, HR Coordinator Smartree.

Candidații din vestul țării, mult mai disponibili pentru interviu decât bucureștenii

Deși, în România, rata de retenție a specialiștilor este la fel de problematică în toate orașele care concentrează companiile din IT, se poate observa o diferență clară între București, pe de o parte, și orașele din vestul țării – precum Cluj-Napoca și Timișoara, pe de altă parte, din punct de vedere al disponibilității pentru primul interviu.

”Astfel, în cazul în care primesc propuneri pentru noi oportunități de colaborare, candidații din Cluj-Napoca și Timișoara sunt mult mai deschiși și interesați de noi provocări, comparativ cu cei din București. În Capitală, din 10 candidați abordați de către recruiteri, doar unul este disponibil și interesat să ajungă la un interviu”, menționează Raluca Peneș.

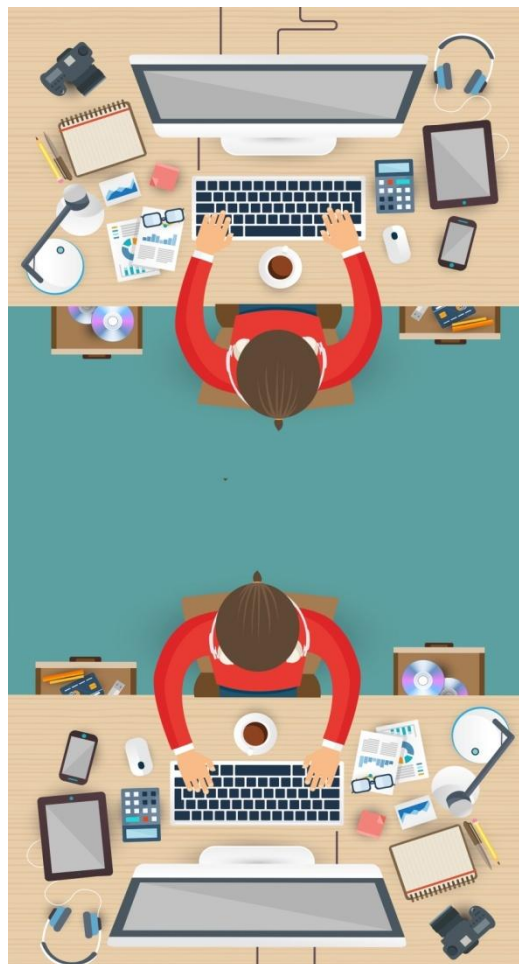
Specialiștii IT din Cluj-Napoca și Timișoara sunt la fel de bine pregătiți ca cei din

București. De aceea, în ultimi s-au remarcat foarte mult investitori străini care au deschis birouri în aceste orașe, angajând specialiști IT chiar de pe piața locală, abordare încurajată și de instituțiile de învățământ din această zonă.

Topul așteptărilor de la un job în IT

Potrivit reprezentanților Smarttree, un top al preferințelor în ceea ce privește așteptările angajaților IT de la jobul lor ar include, în ordine, următoarele aspecte: salariul atractiv, programul de lucru flexibil, posibilitatea avansării rapide în cadrul companiei și distanța de acasă la birou. Foarte importantă pentru aceștia este și aprecierea pe care o primesc la job, feedback-ul pozitiv din partea angajatorilor.

În ceea ce privește strict zona de beneficii oferite de angajatori, specialiștii din IT sunt foarte interesați de tot ceea ce ar presupune flexibilitate din partea companiei, precum posibilitatea de a lucra de acasă. De asemenea, apreciază foarte mult diversitatea proiectelor, instruirea suplimentară prin care își pot dezvolta noi



competențe sau chiar deschiderea din partea superiorilor, prin oportunitatea de a-i include în discuții libere și constructive.

În ceea ce privește strict zona de beneficii oferite de angajatori, specialiștii din IT sunt foarte interesați de tot ceea ce ar presupune flexibilitate din partea companiei, precum posibilitatea de a lucra de acasă. De asemenea, apreciază foarte mult diversitatea proiectelor, instruirea suplimentară prin care își pot dezvolta noi competențe sau chiar deschiderea din partea superiorilor, prin oportunitatea de a-i include în discuții libere și constructive.

Topul motivelor pentru care specialiștii IT părăsesc o companie

Principalele motive pentru care angajații din domeniul IT renunță la un loc de muncă sunt salariul, programul inflexibil, distanța prea lungă de acasă la birou, lipsa beneficiilor extrasalariale, senzația că nu mai pot progresa și lipsa aprecierii față de munca depusă.

Cei care iau cel mai ușor decizia de a pleca sunt în primul rând juniorii, generație care aparține segmentului Millennials și care este mult mai deschisă la noile provocări din piață și la oportunitățile privind noi joburi, mai ales deoarece sunt conștienți de faptul că o eventuală mărire de salariu în compania unde lucrează momentan va fi cu siguranță mai mică față de salariul pe care îl pot obține de la bun început la o altă companie, cu intenții clare de recrutare.

Diferențele de viziune între juniori și seniori

”Tinerii specializați în IT nu percep primul lor loc de muncă ca fiind o colaborare pe termen lung, în cadrul căreia să dedice ore suplimentare sau să fie implicați în aceleași proiecte pentru o perioadă îndelungată.

În cazul lor, provocările din piață sunt atât de tentante, încât ei nici măcar nu mai trebuie să aplice pentru un nou job, fiind contactați zilnic de către potențiali angajatori”, explică Raluca Peneș.

Pe de altă parte, seniorii sunt mult mai reținuți și mai atenți când vine vorba de schimbarea locului de muncă.

Atunci când iau această decizie, sunt pe deplin convinși că au făcut o alegere potrivită, după ce au făcut un *research* despre compania respectivă, atât direct, în mediul offline, obținând informații direct din piață, cât și online. Experiența acumulată de-a lungul anilor îi ajută atunci când își evaluează un eventual viitor angajator din punct de vedere organizațional, al obiectivelor și al strategiilor de business.



Cum să manageriezi oameni mai inteligenți decât tine

Cei mai buni manageri angajează oameni inteligenți să lucreze pentru ei. Dar cum procedezi atunci când oamenii care îți raportează direct ție sunt mai inteligenți decât tine? Cum manageriezi oameni cu mai multă experiență și cu mai multe cunoștințe decât tine dacă nu ai același nivel de competență ca ei?

[Harvard Business Review](#) scrie că atunci când ești promovat te încarci cu responsabilități din afara domeniului tău, lucru care poate fi puțin copleșitor la început. Angajații tăi s-ar putea să pună întrebări la care nu știi răspunsul sau pe care nici măcar nu le înțelegi. Când ai un rol tehnic în echipă știi foarte clar care este valoarea pe care o aduci tu locului și produsului. Dar când preiei o echipă întreagă este foarte dificil să estimezi pentru că rolul tău deja nu mai este cel al unui contributor individual. “Jobul tău este să creezi contextul pentru echipa ta, ceea ce înseamnă că vei fi lider pentru oameni mai experimentați decât tine. Cu cât urci mai sus într-o organizație, așteptările ca tu să iei decizii asupra unor lucruri la care nu ești expert vor crește”, spune Roger Schwarz, psiholog organizațional, citat de HBR.

Confruntă-ți temerile

Este normal să te simți îngrijorat și nesigur pe abilitățile tale de a manageria o persoană cu mai mult know-how și cu mai multă experiență. Businessul este în sinea lui emoțional și atunci când administrezi un grup care știe mai mult despre munca de zi cu zi decât tine, poate fi înspăimântător. Dacă nimeni nu a spus nimic direct sau indirect, trebuie să privești mai în profunzime și să afli de unde vine teama. Pentru că dacă nu îți rezolvi aceste probleme, vei deveni nesigur, ceilalți vor simți asta și ar putea profita. De asemenea, dacă nu te simți confortabil să fii coach pentru o persoană cu mai multă experiență decât tine, riști să o ignori și să creezi dezechilibru în echipă.



Cere ajutor

Discută cu alți manageri care au trecut prin aceleași schimbări la vremea lor pentru a putea depăși sentimentul de incomoditate în noua poziție. În plus, te vei simți mai puțin singur și ai putea găsi soluții noi pentru a administra mai bine oamenii și problemele. Discută și cu managerul tău direct și întreabă-l de ce te-a ales pe tine pentru acest rol. Nu pentru a fi complimentat, ci pentru a înțelege de ce ești important și pentru a-ți consolida încrederea în forțele proprii.

Mentține-te informat

În modelul vechi al organizațiilor, șeful avea rolul de profesor și angajații erau acolo ca să învețe și să execute. Astăzi, învățarea este o stradă cu două sensuri. Vorbește cu angajații tăi direcți, spune-le că vrei să înțelegi exact care este natura muncii lor pentru a putea coordona și evalua corespunzător task-urile fiecăruia. Experții recomandă o ședință amplă cu echipa în care să pui întrebări, să discuți toate aspectele de la cele tehnice la cele umane. Arată că ești interesat de tot ce li se întâmplă pentru a le câștiga încrederea.

Confruntă problemele

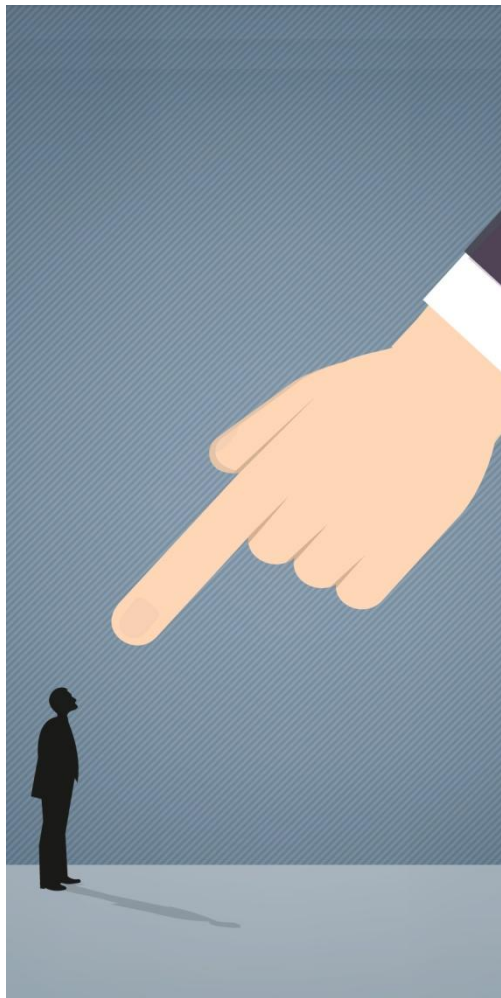
Dacă membrii echipei tale îți exprimă îngrijorarea cu privire la abilitățile tale de manager, sau dacă află zvonuri din birou, ar trebui să confrunți problemele deschis și foarte sincer. Trebuie să fii sincer și să accepți că ești vulnerabil. Poți încerca o abordare de tipul "Știu că aveți mai multă experiență decât mine și vă înțeleg scepticismul, dar cred că putem lucra împreună astfel încât să ne împlinim reciproc așteptările".

Oferă și cere feedback

Este nelalocul lui să oferi feedback pe domenii în care nu ai experiență. Ar trebui să îți menții comentariile la nivelul acțiunilor pe care le poți evalua, unde ai autoritate. În timp, pe măsură ce oferi feedback învață să și ceri la rândul tău pentru că așa creezi o punte de comunicare solidă între tine și fiecare angajat în parte.

În modelul vechi al organizațiilor, șeful avea rolul de profesor și angajații erau acolo ca să învețe și să execute. Astăzi, învățarea este o stradă cu două sensuri.





Evidențiază-ți contribuția

Probabil cel mai bun mod pentru un manager să câștige credibilitate este să demonstreze cum poate aduce valoare echipei sale.

Poate fi modul prin care menține echipa unită, modul de comunicare cu superiorii, modul în care motivează echipa sau susținerea pe care o oferă angajaților pentru a-i ajuta să avanseze în carieră.

Oferă spațiu angajaților

Ca lider, una dintre cele mai importante responsabilități este să creezi un mediu în care talentul să se exprime cât mai eficient. Ceea ce înseamnă că trebuie să faci un pas în spate și să îți lași angajații să se desfășoare.

Rolul tău nu mai este să fii cel mai inteligent din încăpere, ci să faci loc altora fără a pierde totuși controlul. Creează proceduri prin care să te asiguri că ești mereu ținut la curent cu ceea ce se petrece, dar nu deveni un micromanager. Lasă-i să se desfășoare.

Emană încredere în tine, dar nu exagera

Dacă pari că ai prea multă încredere în tine, oamenii te vor percepe ca fiind arogant. Dacă pari speriat, este la fel de rău. Trebuie să găsești echilibrul în funcție de personalitatea ta și de oamenii cu care lucrezi. Respectă-i și asigură-te că ești la rândul tău respectat de echipă.



SPOTLIGHT

*Știți să gestionați o despărțire? Ați
fost vreodată în această situație?
Este atât de delicată, încât nu strică
să luați în considerare câteva sfaturi
în plus despre **concediere**.*

Modul corect de a concedia un angajat neperformant

Să presupunem că ai decis că a venit momentul să concediezi persoana care ține echipa în loc ca urmare a performanțelor slabe înregistrate în timp. Ai pregătit toată birocrația, te-ai coordonat cu echipa de HR, dar acum urmează momentul cel mai delicat, discuția cu angajatul. Cum e cel mai bine să procedezi? Câtă lume trebuie să fie implicată în procesul de concediere? Cum anunți restul echipei?

“A concedia un om este cel mai dificil lucru pe care îi punem pe manageri să îl facă. Chiar atunci când argumentele sunt clare, să te așezi la masă cu un om și să îi spui că nu va mai primi un salariu și că mâine dimineață nu se va trezi ca să meargă la serviciu este cel mai dificil lucru de făcut”, spune un consultant în management, citat de [Harvard Business Review](#).

Dar concedierea este un rău necesar, iar ca manager trebuie să te gândești la ceea ce este mai bine pentru compania ta. Procesul de concediere poate fi însă administrat în așa fel încât să poată fi ”îmblânzit” pentru tine și pentru angajat în același timp.

Nu amâna o concediere

Perspectiva concedierii unei persoane cu care ai lucrat ani la rând este una neagră. În special dacă este vorba de o persoană pe care o cunoști bine și o respecți, iar motivul acestei acțiuni este mai degrabă unul de restructurare și nu neapărat de performanțe foarte slabe.

Amânarea acestui moment nu este cu siguranță o soluție pentru că nu face bine nimănui - angajatului care ți-ar putea petrece timpul căutând un nou job, ție pentru că este un stres în plus zi de zi și companiei care încă mai alocă bani pentru un angajat care nu ar trebui să mai fie în sistem. Sunt foarte puține momentele în care managerii regretă că au concediat pe cineva prea repede față de multitudinea de momente în care îți spun că au așteptat prea mult să acționeze.



Departamentul de HR este aliatul tău

Înainte de a programa momentul în care dai vestea angajatului, asigură-te că ai toate detaliile necesare la îndemână. Coordonează-te cu departamentul de HR pentru a găsi fereastra potrivită și pentru a putea oferi toate explicațiile necesare legate de plecarea acestuia (pentru că el te-ar putea întreba care sunt pașii următori, iar dacă nu știi vei trece drept nepăsător), dar și pentru a afla care este situația generală a angajatului.

Fii cât mai scurt cu putință

Cuvintele pe care le folosești pentru a concedia pe cineva trebuie să fie simple și la obiect, iar comunicarea trebuie să fie foarte transparentă. Angajatul nu trebuie să simtă că plecarea lui are motive ascunse sau vagi pentru că se va simți nedreptățit, trădat și în unele cazuri va simți că mai are o șansă să repare ce a făcut, dacă sunteți evazivi în explicații.



Livrează vestea în persoană

Da, departamentul de HR este aliatul tău, dar asta nu înseamnă că trebuie să își îndeplinească el responsabilitățile. În niciun caz o concediere nu trebuie să aibă loc pe e-mail sau să ia forma unei informări pe holurile companiei prin care îi spui angajatului că de luni nu mai vine la birou și să se ducă la HR să afle ce hârtii are de semnat. Frustrările acestuia și avalanșa de întrebări ale angajatului se vor canaliza spre acest departament, iar HR-ul nu are instrumentele necesare pentru a-i comunica motivele exacte ale concedierii sale și nici nu poate să îi ofere rezultatele unei evaluări care au fost făcute de fapt de managerii lui.

Arată compasiune

Da, concedierea este complicată pentru manageri, dar nu este la fel de complicată ca pentru angajat. Empatizează cu cel pe care îi disponibilizezi și lasă-l să se manifeste și ascultă-l. Nu întoarce nicio clipă discuția în favoarea ta pentru că nu este cazul. Când un om se îneacă, iar celălalt este pe barcă, al doilea nu trebuie să își petreacă timpul explicându-i celui din apă că nu știe să înoate.

Discută cu echipa

După o concediere este important să explici restului echipei care a fost situația pentru a nu lăsa loc de interpretări și pentru a nu sădi teamă în rândul colegilor celui disponibilizat. Mesajul trebuie să fie simplu, direct și transparent, iar oamenii au dreptul să știe de ce colegul lor nu va mai fi parte din companie. Nu te lungi la discuții și nu dezbate decizia cu ei. Informează și răspunde la întrebări punctuale.



***Lucrul cu oamenii n-a fost
niciodată ușor. De la recrutarea și
până la conducerea lor spre
succesul afacerii, procesele sunt
critice și trebuie gestionate cu grijă.
Dovadă stă și parabola de mai jos.***

CEO-ul și Peștișorul de aur

de Rodica Nicolae, redactor șef Manager Express

Cum a aflat că s-a ridicat prohibiția la pescuit, un CEO, descumpănit de evoluția proastă a companiei, și-a luat undița și s-a dus pe malul lacului, să se adune. Avea doar o idee clară: îi trebuiau oameni, dar nu oricare, ci cei mai buni...

Ziua a trecut fără vreo captură demnă de menționat și fără să-i vină vreo soluție în minte. Pe înserat, a mușcat! Era Peștișorul de aur. „Știi povestea. Cred că nu trebuie să ți-o repet. Ai dreptul la trei dorințe. Spune-o pe prima!”

Trezit de o rază de speranță, CEO-ul i-a cerut un om-cheie, un om providențial care să așeze compania pe direcția „succes”. La dispoziția Peștișorului, talentul s-a prezentat la post. Dar, în scurtă vreme, CEO-ul a revenit cu undița pe lac.



De cum a apărut Peștișorul de aur, i-a povestit că are nevoie de o a doua dorință îndeplinită, pentru că prima încercare eșuase: directorul numit prin puteri pescărești trăgea bine, în sus, dar era singur și restul oamenilor din firmă îi puneau frâne. Așa încât, nu reușise să miște nici un metru mai la deal afacerea.

„Ce vrei de data asta?” „M-am gândit să-i schimb pe toți. Dă-mi o echipă de oameni valoroși, complet nouă, și sunt sigur că vom reuși”. Nici această a doua variantă nu rezolvă însă problemele companiei. Cei noi, necunoscuți între ei și nefamiliarizați cu specificul locului, au destrămat mai mult decât să repare și să construiască. Trăgea fiecare în alt sens, cu altă viteză și alte obiective.



La cea de-a treia întâlnire, CEO-ul s-a dus cu o nouă dorință, ultima speranță îndreptată spre Peștișor: „N-a fost bine că i-am schimbat pe toți, oricât ar fi fost de buni. Îmi trebuie doar câțiva, de calibru. Du-te și adu-mi-i de la concurență! Adu-mi talentele lor și o să mut munții din loc!”. Peștișorul de aur s-a achitat și de această din urmă solicitare și a dispărut în adâncul apei. Din nefericire pentru CEO, nici scenariul acesta n-a funcționat. Cei „vânați” de la concurență s-au dovedit a fi, de fapt, niște „vânători de joburi”, gata oricând să abandoneze barca pentru o ofertă mai bună. Egoiști și interesați, n-au adus companiei succesul dorit.

Chiar dacă soldate cu eșec, cele trei încercări ale CEO-ului l-au făcut să reconsidere situația. S-a dus din nou pe malul lacului și a stat de vorbă cu Peștișorul, care nu-i mai putea îndeplini nici o dorință. „Știi ceva, tot mi-au folosit darurile tale. Am înțeles câteva lucruri:

- că talentele pot fi și în echipa actuală, nu trebuie căutate neapărat în curtea altora;
- că numărul lor mare în companie nu garantează succesul;
- că, fără o strategie asumată și o viziune împărtășită, nici cei mai «vânați» dintre pământeni nu pot face minuni”.

„Vezi că știi?!”, spuse Peștișorul de aur și dispăru pentru totdeauna din viața CEO-ului.

În speranța că toate cele citite mai sus vă vor fi de folos în găsirea și păstrarea celor mai potriviți oameni pentru afacerile voastre, venim către voi și cu o altă soluție pe care revista noastră online v-o pune la dispoziție: oricând puteți urca pe www.managerexpress.ro anunțul de angajare pentru poziția pe care o aveți de acoperit. El va fi citit de către candidați pe măsura nevoilor voastre: responsabili și competenți.

