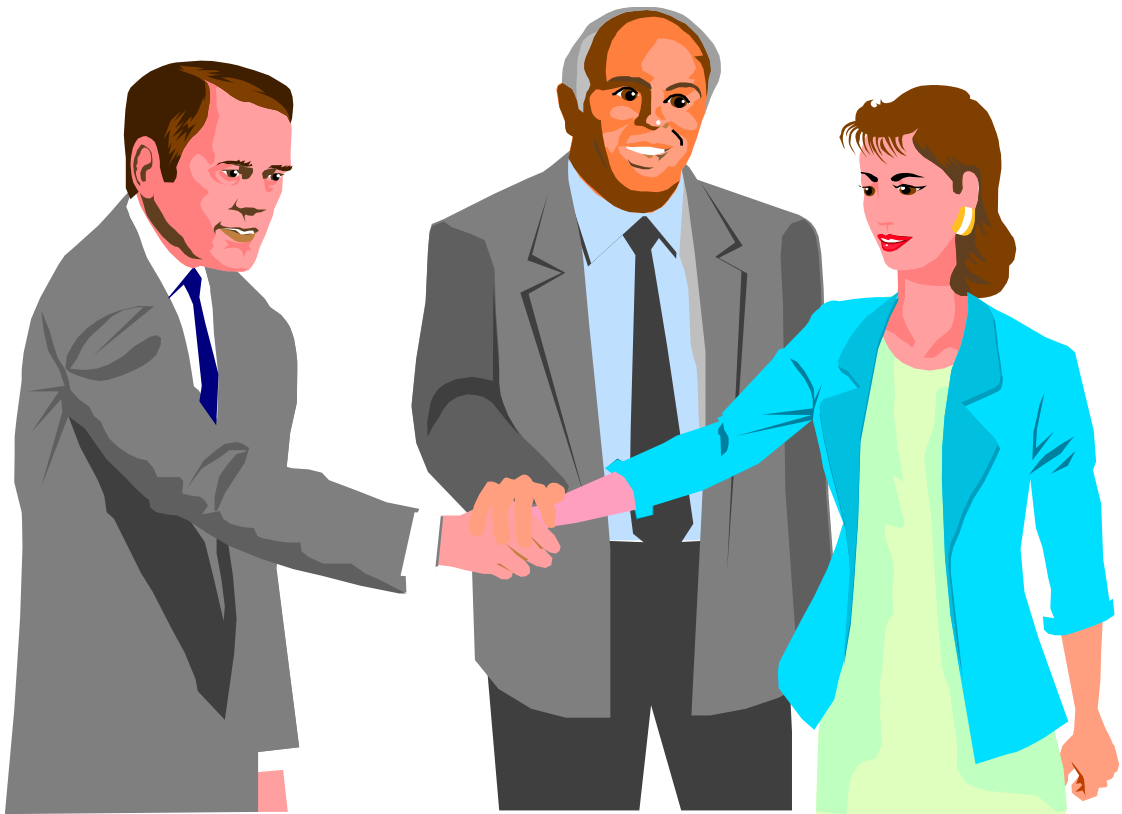


Universitatea Tehnică din Moldova

Svetlana Gorobievschi

**TEHNICI MANAGERIALE
DE RECRUTARE ȘI SELECTARE A
PERSONALULUI**
(ghid didactico-practic)



CHIȘINĂU 2015

Universitatea Tehnică din Moldova

Departamentul Inginerie și Management Industrial

Svetlana Gorobievschi

**TEHNICI MANAGERIALE
DE RECRUTARE ȘI SELECTARE A
PERSONALULUI
(ghid didactico-practic)**

Chișinău, U.T.M., 2015

Prezenta lucrare abordează aspectele organizaționale și psihologice în procedura de recrutare și selectare a noului personal. Ea este destinată masteranzilor și doctoranzilor care doresc să efectueze studii aprofundate în tehnologia de lucru cu cadrele. Totodată ea poate fi utilizată de specialiștii secțiilor personal în activitatea de pretutindeni.

Manualul conține 100 de reguli în baza cărora se apreciază situațiile dificile, posibile în procedura de selectare și recrutare a personalului, și le soluționează în modalitatea cea mai optimală atât pentru organizație, cât și pentru noul-angajat.

Autor: Svetlana Gorobievschi,
doctor habilitat în economie, conferențiar universitar

Recenzenții:

Ion SÎRBU, doct. hab., prof.univ., ASEM
Demian UȘANLÎ , conf. univ., dr. econ., UTM

**Discutat și aprobat în cadrul ședinței DIMI,
proces verbal Nr. 2 din 02.11.2015**

©U.T.M., 2015

CUPRINS

| | |
|---|----|
| 1. Introducere | 5 |
| 2. Tehnologia de pregătire către întrevvedere | 7 |
| 2.1. Pregătirea întrevvederilor..... | 7 |
| 2.2. Determinarea obiectivelor..... | 7 |
| 2.3. Determinarea modului de recrutare..... | 12 |
| 2.4. Metodele de recrutare..... | 15 |
| 2.5. Sistemul de prelucrare a dosarelor..... | 15 |
| 2.6. Cercetarea candidaților..... | 16 |
| 2.7. Candidații la întrevvedere..... | 20 |
| 2.8. Planificarea întrevvederilor..... | 23 |
| 2.9. Selectarea locului întrevvederilor..... | 23 |
| 2.10. Strategia comportamentului în procesul întrevvederii..... | 25 |
| 2.11. Pregătirea întrebărilor..... | 27 |
| 3. Desfășurarea întrevvederi | 36 |
| 3.1. Începutul întrevvederii..... | 37 |
| 3.2. Evaluarea candidatului..... | 37 |
| 3.3. Gestionarea întrevvederii..... | 40 |
| 3.4. Comunicarea non-verbală..... | 41 |
| 3.5. Utilizarea testelor..... | 44 |
| 3.6. Încheierea întâlnirii..... | 49 |
| 4. Analiza rezultatelor de la întrevvederile efectuate | 50 |
| 4.1. Înregistrarea impresiilor..... | 50 |
| 4.2. Stabilirea candidaților selectați..... | 52 |
| 4.4. Verificarea finală a candidatului pentru un post..... | 56 |
| 4.5. Definitivarea: propunerea de angajare..... | 57 |
| 4.6. Candidații care n-au reușit..... | 58 |
| 4.7. Evaluarea competenței în tehnica întrevvederilor..... | 60 |
| Încheiere | 62 |
| Bibliografie | 72 |

ÎNTRUCERE

Pentru reușita unei organizații cea mai dificilă problemă este propria ei schimbare în contextul schimbărilor globale. Ca organizația să țină pasul acestor schimbări, ea are nevoie de salariați competenți, bine informați, loiali, flexibili și talentați.

Managerii trebuie să se gândească bine la ceea ce se oferă angajaților și ce așteaptă de la ei, dacă doresc, ca performanțele să fie cât mai înalte, iar organizațiile lor competitive.

Conform datelor Băncii Mondiale 64% ai bogăției naționale (în mediu) a oricărei țări prezintă factorul uman, 20% - prezintă factorul natural și 16% - factorul fizic (2004).

De aceea, cea mai semnificativă schimbare, ce trebuie efectuată actualmente în RM, urmează de a fi în domeniul managementului resurselor umane.

Vechile practici, bazate pe responsabilități și autoritate se impun a fi înlocuite cu cele ce pun accent pe dezvoltarea indivizilor. Numai că organizația nu poate menține monopolul asupra înțelepciunii umane în toate condițiile, ci numai utilizarea ei maximă și eficientă, atât pentru organizație, cât și pentru individ este obiectivul "cheie" a organizației.

În acest context, prin lucrarea dată, autorul propune să ofere cunoștințe teoretice și aplicative celor, care au responsabilități în administrarea și gestionarea resurselor umane și celor, care vor să cunoască acest domeniu.

Prezenta lucrare nu este și nici nu încearcă să fie o tratare deplină a problemelor resurselor umane. În ea este abordat numai aspectul socioorganizațional al tehnicii negocierilor la etapele de recrutare și selectate a noului personal.

În Republica Moldova recrutarea personalului se face adesea în mod empiric, aplicând, numai într-o mică măsură, practica existentă pe plan mondial. Multe organizații se confruntă cu dificultăți specifice de practici și nu au locuri de muncă disponibile, iar cele care le au, nu aplică metodologie adecvată de recrutare.

Pe măsură ce organizațiile se vor confrunța cu problemele financiare, ele vor căuta să micșoreze numărul anagajaților, urmărind scopul de ai reține pe cei mai buni. Pe plan mondial există o adevărată rețea de instituții și organisme publice și private, care au drept obiectiv piața de recrutare a resurselor umane.

Pentru ca o organizație să fie performantă, ea trebuie să se asigure cu angajați, care sînt recrutați și selectați după proceduri adecvate. Procesul de recrutare asigură organizația cu

persoane din care se face selecția. Cu cât numărul de candidați este mai mare, cu atât este mai posibilă recrutarea celor, care corespund în cea mai mare măsură cerințelor postului și care prin calitățile lor asigură garanția performanței a organizației.

Recrutarea este o activitate de identificare a persoanelor, care au caracteristicile, solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației. Recrutarea este un proces de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați, care corespund cel mai bine funcțiilor necesare organizației.

Obiectivele principale ale procesului de recrutare și selectare a personalului foarte bine se reliefează prin principiul “Omul potrivit – la locul potrivit”! Deci, pentru a avea de unde alege, organizația trebuie să găsească cele mai potrivite persoane pentru un anumit post și să atragă, pentru a participa la selecție, cât mai mulți doritori de a ocupa un post vacant.

Recrutarea se poate face prin contact direct cu sursa de recrutare sau indirect – prin intermediul mass-media, procesul desfășurându-se în mai multe etape.

În lucrarea dată mai mult se atenționează la tehnicile de recrutare prin contact direct dintre persoana responsabilă de funcția dată la organizație și viitorul candidat în post.

O întâlnire este, în general, o povară cum pentru unul așa și pentru celălalt interlocutor. Dacă sînteți novice în acest rol de a conduce o întâlnire – apălați la sfaturile prezentelor “Tehnici...” și veți depista cum trebuie dezvoltată strategia, care va asigura succesul. Scopul acestui ghid este de a vă ușura viața practică. Acceptînd aceste sugestii repede veți repartiza lucrurile pe diferite “mape” și succesul va veni inevitabil. Desigur, în activitatea practică intervin 1001 de nuanțe, pe care nu le-am prevăzut. Din aceste motive ne-am axat mai mult pe informația esențială necesară.

Variantele posibile pot fi derulate pînă la nesfîrșit, de-aceea ne vom opri la cele mai importante. Exploatîndu-le și dezvoltîndu-le vă veți perfecționa pas cu pas, tehnica de comportament în condiții tipice de recrutare a noului personal.

Bibliografie

1. Bonciu Cătălina. Instrumente manageriale psihologice. București, ALL BECK, 2000.
2. Burloiu Petre. Economia și organizarea ergonomică a muncii. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1990.
3. Cojocaru S. Managementul resurselor umane. Chișinău: AAP, 1998.
4. Lefter Viorel, Manolescu Aurel. Managementul resurselor umane. București, 1995.
5. Mathis Robert L., Panaite C. Nica, Costache Rusu. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997.
6. Păunescu Ion. Managementul resurselor umane. Studii de caz. București: Editura Eficient, 2000.
7. Voicu Monica. Managementul resurselor umane. Iași: Editura G.Asachi, 1993.
8. Zamfir Cătălin. Un sociolog despre muncă și satisfacție. București: Editura Politică, 1981.
9. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. București: Editura Holding Reporter, București, 1995.
10. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. Москва: Бизнес-школа, 2000.
11. Aboville A., Bernie M.M. Guide pratique du recrutement en PME. Paris: Ed. d'Organisation, 1991
12. Aubert N. Deriger et motiver. Paris: Ed. D'Organisation, 1996.
13. Beaugrand I-L. L'organisation du travail et le fonction humaine dans l'entreprises, Rueil – Molmaison: Liaison, 1995.
14. Bergman A. Encadrement et comportement. Paris: Eska. 1997.
15. Boffert P. Negocier. Paris: Ellipses, 1996.
16. Bommensath M. Diplome! Comment ne pas retrouver chomeur, Paris: Ed, d'Organisation, 1993.
17. Boucher D. Sachez evaluer votre personnel. Ottawa, 1991.
18. Clauchard J.L. La gestion previsionelle des carrieres. Paris: Ed. D'Organisation, 1992.
19. Corletto I. Ecrire pour etre cru. Paris: Eyrolles, 1993.
20. Diwisch L. Expression et comunication Paris: Dunod, 1995.
21. Duhamel C. Le choix de testes de recrutement. Paris: Ed. D'Organisation, 1992.
22. Dupont C. La negociation. Conduite, theorie, aplication. Paris: Dalloz, 1994.
23. Fouere G. Tests de selection. Paris: Etudiant, 1998.
24. Gaugeon P. Motivez votre personal et vos partenaires. Paris: Armand Colin, 1992.
25. Grange J.M. Profession: cadre internațional. Paris: Ed. D'Organisation, 1997.
26. Gorobievski S., Gribincea A. Le climat socio-psihologique – comme parametre du culture d'organization. Symposia Professorum. Seria Economie. Chișinău:ULIM, 2002.
27. Gorobievski S., Gribincea A. Le climat socio-psihologique – comme parametre du culture d'organization. Conference Internationale des Dirijents des Institutions d'Enseignement superieur et de recherche de Gestion d'Expression Française a Tunis, du 6 au 11 mars, 2002.
28. Guide Complet des concours administratifs. Paris: Larousse, 1999.
29. Hartpence A, Du CV a l'embauche. Paris:Dunod, 1997.

30. Hindle T. Techniques d'Entretien. Londres: Darling Kindersley Limited, 1998.
31. Hofstede G. Culture's, consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, California, 1980.
32. Jouve D, Massoni D. Le recrutement. Paris: Pressus Universitaire, 1996.
33. Le Bras F. L'entretien d'embauche. Alleur: Harabount, 1998.
34. Le Bras F. 100 modeles de CV. Alleur, Marsbont, 1996.
35. Livio C. Entretien d'embauche. Paris: Rebondir, 1997.
36. Mutabazi E., Altman Y. Management des ressources humaines a l'international. Paris: Eyrolles, 1994.
37. Nagot is. Pour reussir les concours administratifs. Paris: L'ecrit, 1999.
38. Priveteau J. L'entretien d'appréciation du personnel. Paris: INSER, 1996.
39. Porot D. Tout savoir sur votre future fonction. Paris: Ed. d' Organisations, 1990.
40. Rlausnitzer J.E. Les tests d'intelligence. Alleur: Marabont, 1992.
41. Siewert H. Les tests psychotechniques. Paris: Ed. d'Organisation, 1999.
42. Thierry D. L'entreprise face a la questions de l'emploi. Paris: l'Harmattan, 1996.
43. Toffler A. Le choc du futur. Paris: Danoel, 1971.
44. Vallerand R-I. Thill E-E, Introduction a la psychologic de la motivation. Quebec; Vivantes, 1993.
45. Vermot-Gand C. Mobiliser pour gogner. Paris: Liaisons, 1993.
46. Winkin Y. Antropologie de la comunication. – Bruxelles, De Boeck, 1996.