

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ÎNȚREPRINDERILOR DE EVALUARE

Autor: Natalia NEGARA

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: În domeniul resurselor umane, pentru a avea succes și mai ales pentru a supraviețui, organizațiile în general și firmele de evaluare în special trebuie să soluționeze anumite aspecte, cum ar fi identificarea calificărilor sau a aptitudinilor și alegerea candidaților care corespund cel mai bine cerințelor posturilor nou create sau vacante; identificarea și atragerea candidaților competitivi folosind cele mai adecvate metode, surse sau medii de recrutare; respectarea legislației în domeniul referitor la oportunități egale de angajare și corectarea practicilor discriminatorii existente sau a unor dezechilibre.

Cuvinte cheie: recrutare, selecție, autoevaluare, scrisoare de introducere, curriculum vitae

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă au de a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere și reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie întreprinderea. După dezvoltarea unui plan de resurse umane, trebuie urmați un număr de pași necesari implementării planului. Prima parte esențială a implementării este determinarea numărului de oameni cu anumite abilități de care este nevoie la un anumit moment, se verifică realitatea nevoii de recrutare și să se ia în considerare și posibilitățile de realizare a altor alternative. Mai exact, dacă un post există nu înseamnă și că este necesar să existe; dacă postul a rămas vacant, există posibilitatea de a-l desființa. Se poate decide transferul sarcinilor unui alt post sau se poate păstra postul vacant când se schimbă unele circumstanțe.

Procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizației cuprinde recrutarea, selecția și orientarea sau integrarea personalului, în timp ce asigurarea cu personal din interiorul organizației presupune unele transferuri, promovări, recalificări, reîncadrări, dezvoltări, precum și eventuale pensionări, demisii, concedieri sau decese.

Prin urmare, recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la unele schimbări în situația angajării cu personal, precum și acțiunile întreprinse de localizare și identificare a potențialilor candidați și pentru atragerea celor competitivi, capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor.

Din această perspectivă, nevoile de recrutare pot fi strategice, deoarece răspund unor nevoi pe termen lung, pot răspunde unor urgențe temporare sau unor cerințe conjuncturale sau pot fi legate de mișcările interne de personal (promovare, transferuri, dezvoltări).

Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor organizației. Astfel, recrutarea poate fi un proces activ mai ales când organizația își propune menținerea și păstrarea legăturilor ori contactelor cu sursele externe de recrutare.

Activitatea de recrutare poate deveni o activitate complexă și extrem de costisitoare, care necesită o atenție deosebită în ceea ce privește consecințele organizaționale interne și externe, precum și necesitățile de resurse umane existente și viitoare. De aceea, în cadrul funcțiunii de resurse umane recrutarea personalului tinde să devină o activitate de sine-stătătoare.

În esență, procesul de asigurare cu personal este un proces de triere, trecerea printr-o serie de filtre în urma căruii solicitanții sunt selectați în urma unor activități specifice domeniului resurselor umane care sunt desfășurate succesiv.

Recrutarea personalului constituie primul contact între angajator și cel care solicită angajarea, fiind totodată o activitate publică. În aceste condiții, recrutarea personalului nu este nici pe departe o activitate simplă, datorită politicilor de recrutare și practicilor manageriale în acest domeniu de activitate care sunt afectate de o serie de constrângeri sau de numeroși factori externi și interni.

O etapă deosebit de importantă a procesului de recrutare a personalului o constituie elaborarea strategiilor și politicilor de recrutare prin care se stabilesc obiectivele urmărite sau se desemnează concepțiile, codul de conduită al organizației în domeniul recrutării personalului și comportamentele

specifice acestei activități, precum și ansamblul de atitudini, intenții și orientări privind recrutarea personalului.

În practica managerială, strategiile și politicile de recrutare a personalului diferă de la o organizație la alta, mai ales ca acestea trebuie să răspundă unor obiective numeroase, de multe ori contradictorii.

Astfel, la nivelul deciziilor manageriale care operaționalizează strategiile și politicile de recrutare a personalului trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- ✓ identificarea și atragerea unui număr cât mai mare de candidați pentru a se asigura necesarul numeric și calitativ de candidați;

- ✓ alegerea surselor de recrutare (internă, externă sau prin combinarea celor două surse) este una din principalele probleme ale filosofiei de recrutare;

- ✓ asigurarea concordanței între activitățile de recrutare ale organizației și valorile și strategiile acesteia;

- ✓ măsura în care organizația preferă să atragă candidați ce urmăresc o carieră pe termen lung și care pot asigura un management performant în domeniul resurselor umane;

- ✓ preocuparea organizației de a identifica și atrage o varietate de categorii de candidați;

- ✓ luarea în considerare a obiectivelor avute în vedere după angajarea personalului, inclusiv efectele post-recrutare;

- ✓ atitudinea față de candidați: aceștia sunt priviți ca o marfă ce trebuie cumpărați sau drept indivizi ce trebuie identificați sau atrași (abordarea de marketing);

- ✓ realizarea recrutării de personal într-un timp cât mai scurt și cu cele mai mici cheltuieli posibile, stabilind în acest sens, momentul propice recrutării, după stabilirea unui plan de recrutare și repartizarea costurilor de angajare în mod egal pentru perioada avută în vedere, pentru a nu afecta organizația;

- ✓ eforturile de recrutare a personalului să ducă la efecte așteptate inclusiv la îmbunătățirea imaginii de ansamblu a organizației.

În cazul unei recrutări interne nu se realizează propriu-zis o angajare, ci doar o schimbare de post, dar care presupune parcurgerea de către candidați a acelorași etape ca și pentru candidații externi.

Probleme potențiale care pot apare în cazul recrutării interne într-o întreprindere de evaluare sunt următoarele:

- ✓ recrutările interne nu sunt posibile întotdeauna, mai ales când nu s-a realizat o pregătire corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să poată prelua noi responsabilități;

- ✓ dacă se constată o anume stagnare sau o amplificare a rutinei, obișnuinței, este posibil ca recrutarea internă să nu fie cea mai indicată metodă;

- ✓ în cazul în care întreprinderea este dispersată geografic (pe filiale), gradul în care sunt dorite sau încurajate transferurile dintr-un loc în altul constituie o problema specială;

- ✓ promovarea unui angajat mediocru într-un post superior;

- ✓ împiedica infuzia de „suflu proaspăt” și defavorizează promovarea unor idei noi;

- ✓ se poate manifesta favoritismul sau se pot declanșa numeroase conflicte sau stări afective determinate de modul diferit de percepere a unor fapte sau situații la promovarea angajaților din cadrul firmei;

- ✓ candidații interni care nu vor fi selectați sau promovați ar putea avea resentimente față de firmă

Totuși, recrutarea internă în cadrul întreprinderilor de evaluare are și anumite avantaje, cum ar fi:

- ✓ organizațiile cunosc mult mai bine „punctele forte” și „punctele slabe” ale candidaților;

- ✓ atragerea candidaților este mult mai ușoară;

- ✓ selecția este mult mai rapidă și mai eficientă;

- ✓ probabilitatea de a lua decizii necorespunzătoare este mult diminuată;

- ✓ timpul aferent orientării și îndrumării pe posturi a noilor angajați este mult diminuat;

- ✓ motivarea personalului crește, iar ambianța morală se îmbunătățește;

- ✓ posibilitatea apariției insatisfacțiilor legate de firmă va fi mult mai redusă decât în cazul unor candidați din exterior;

- ✓ recrutarea personalului este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;

- ✓ sentimentul de apartenență la organizație, de loialitate sau de atașament față de aceasta crește.

Dacă se apreciază că posturile vacante nu pot fi ocupate din surse interne, este necesar să se acționeze în afara organizației pentru a se identifica posibile surse externe. Punctele forte ale recrutării externe ar fi următoarele:

- ✓ permite identificarea și atragerea unui număr mai mare de candidați potențiali;

- ✓ permite îmbunătățirea procesului propriu-zis de recrutare datorită posibilității oferite de a compara candidaturile interne și externe;

- ✓ noii angajați pot constitui o sursă potențială de idei și cunoștințe noi;
- ✓ permite îmbogățirea potențialului uman intern al organizației, eliminarea unor eventuale stagnări sau rutine instalate;
- ✓ permite diminuarea cheltuielilor sau a costurilor cu pregătirea personalului;
- ✓ încurajează un nou mod de gândire în cadrul organizației și poate preveni sau corecta unele obligații contractuale de durată;
- ✓ permite corectarea eventualelor practici discriminatorii privind angajarea sau îndeplinirea unor planuri privind identificarea și atragerea unor grupuri speciale de candidați;
- ✓ permite satisfacerea necesităților suplimentare de personal determinate de extinderea sau dezvoltarea rapidă a organizației, fără a solicita personal neexperimentat.

Dezavantajele recrutării externe a personalului sunt următoarele:

- ✓ identificarea, atragerea și evaluarea candidaților se realizează mult mai dificil, doar pe baza unor referințe sau a unor scurte interviuri;
- ✓ riscul de a angaja candidați care, ulterior, nu dovedesc sau nu se pot menține la potențialul înalt pe care l-au demonstrat în timpul procesului de selecție;
- ✓ costul recrutării personalului este mult mai ridicat;
- ✓ timpul necesar orientării, adaptării sau integrării pe posturi a noilor angajați este mult mai mare;
- ✓ foarte importante sunt aspectele psihosociale: dacă există angajați care îi resping pe noii veniți, atunci aceștia din urmă vor fi mai puțin motivați și se vor integra mai greu, ceea ce le va afecta productivitatea;

Pentru reușita procesului de recrutare de personal este necesară elaborarea unei strategii integrate, precum și o politică adecvată care să răspundă așteptărilor și proiectelor de dezvoltare viitoare ale organizației.

Procesul de recrutare nu trebuie privit numai din perspectiva organizației, ci și din cea a evaluatorilor care sunt în căutarea unui loc de muncă.

Frecvent pe piața muncii avem nu numai solicitanți care încearcă o primă angajare în calitate de evaluator ci și solicitanți care vor schimba locul de muncă. Dacă pentru primii solicitanți dorința de angajare este clară și voluntară, pentru cea de-a doua categorie dorința de schimbare poate fi voluntară sau involuntară.

Dorința de schimbare *voluntară* a unui post de evaluator dintr-o organizație cu un post de evaluator în altă organizație, va avea loc în următoarele împrejurări:

- ✓ când organizația practică o politică de promovare din exterior, omițând să promoveze persoane din interior;
 - ✓ când postul actual este foarte stresant;
 - ✓ când managerul are un stil de conducere care îi dăunează în evoluția carierei;
 - ✓ pentru primirea unei remunerații mai mari;
 - ✓ când firma dorește îndeplinirea altor sarcini decât cele prevăzute în fișa postului;
- Schimbarea *involuntară* a unui loc de muncă cu un altul se va produce:
- ✓ când firma se mută într-o altă localitate;
 - ✓ când evaluatorul își va schimba locul de trai;
 - ✓ când angajatul este anunțat că i se va desființa postul ca urmare a restrîngerii personalului;
 - ✓ când din motive de restrîngere de personal i se cere pensionarea.

Indiferent de categoria din care face parte, evaluator în căutarea unui loc de muncă, înainte de a aborda piața muncii, trebuie să încerce să se autocunoască și să-și facă o autoevaluare.

Autoevaluarea constă în examinarea cu onestitate a calităților proprii. Pentru a efectua autoevaluarea se întocmesc anumite chestionare cuprinzând întrebări referitoare la: evaluarea experienței profesionale, întrebări generale, întrebări pentru tinerii absolvenți, întrebări pentru cei care doresc o schimbare în evoluția carierei, ș.a.

Deosebit de important și dificil va fi pentru cel care dorește să se angajeze într-un loc nou, primul contact. Experiența în domeniul recrutării arată că primul contact cu organizația la care cineva dorește să se angajeze este *contactul telefonic*. Pentru a face o bună impresie, evaluatorul trebuie să-și pregătească convorbirea referitor la anumite aspecte cum ar fi:

- ✓ aflarea numelui și a funcției persoanei cu care dorește să vorbească;
- ✓ să se prezinte complet de la început și sa-i comunice persoanei în cauză scopul convorbirii;
- ✓ să ceară informații esențiale privind postul.

O altă modalitate de a contacta organizația o reprezintă *scrisoarea de introducere*. Această scrisoare nu este tipizată, se redactează de către evaluator, anunțându-și interesul de ocupare a respectivului post vacant. În această scrisoare trebuie exprimată disponibilitatea pentru un interviu și nu este greșit ca ea să fie însoțită și de curriculum vitae.

Un alt instrument de autoprezentare este *curriculum vitae*. Acesta cuprinde informații referitoare la: studii, performanțe profesionale, locuri de muncă anterioare etc. Cu ajutorul lor organizațiile își formează o primă impresie despre solicitant.

Aceste informații conferă posibilitatea conducerii organizației să-și formeze o primă impresie sau impresia la primul contact despre solicitant și să aprecieze dacă acesta corespunde tipului de persoană pe care ar dori să o angajeze sau să o promoveze.

Curriculum vitae constituie punctul de plecare în orice proces de selecție, mediază, de regulă, întrevederea între solicitanți și reprezentanții organizației și constituie unul din mijloacele de triere preliminară a candidaților. De asemenea, curriculum vitae este considerat ca fiind unul dintre cele mai practice procedee de evaluare, fiind bazat pe informații biografice. De aceea, acesta trebuie să fie un document concis, atractiv și incitant atât în formă, cât și în conținut, să trezească interesul celor care îl citesc pentru cunoașterea candidatului, acordându-i șansa unui interviu.

Cercetările de specialitate au dus la concluzia că 85% dintre candidați la un post sunt eliminați prin intermediul curriculum-ului vitae.

În timpul procesului de selecție managerii trebuie să determine dacă abilitățile și cunoștințele candidaților sunt adecvate postului solicitat. Pentru evaluarea candidaților se folosesc mai multe metode de selecție :

a) *Analiza grafologică* – utilizată de specialiști ce posedă o îndelungată experiență, ea permite determinarea trăsăturilor dominante ale personalității candidatului.

b) *Metoda testelor*. Testele, probe la care sunt supuși evaluatori, permit o descriere cuantificată a aptitudinilor indivizilor ce se regăsesc în aceeași situație. Astfel, se folosesc teste de cunoștințe profesionale, teste de inteligență, teste de personalitate, de aptitudini etc.

c) *Discuția de grup*, ca mijloc de selecție preliminară, poate lua forma unei discuții orientată asupra obiectivelor întreprinderii și urmărește să comunice informații candidaților în acest domeniu, prilej cu care li se poate studia comportamentul.

d) *Interviul* este metoda cea mai utilizată. Acesta poate fi : *puternic structurat*, cuprinzând o listă de întrebări precise ce se pun candidatului ; *semi-structurat* care dă mai multă libertate candidatului de a se exprima asupra unor subiecte precise ; *liber în totalitate*, în cadrul căruia candidatul este invitat să se exprime liber asupra subiectelor care îi par importante.

e) *Metoda simulării* constă în aceea că pune candidații în situații cât mai apropiate de realitate cu scopul de a constata reacția lor față de evenimentele pe care trebuie să le conducă.

Decizia de angajare se interferează cu etapa de selecție a candidaților, putând fi interpretată și ca ultim moment al acesteia. Alegerea se face, în mod normal, de către superiorii ierarhici ai postului respectiv, întrucât ei cunosc cel mai bine mediul în care urmează să se exprime potențialul candidaților și ei sunt cei care vor trebui să lucreze cu alesul respectiv.

În ceea ce privește candidatul, acesta trebuie să fie mulțumit de angajatorul său, care oferă postul și recompensele asociate precum și patronul trebuie să fie mulțumit de candidat. Prin urmare, recrutarea personalului este un proces de comunicare în dublu sens, între organizație și candidați, în cadrul căruia atât organizațiile sau reprezentanții acestora, cât și candidații transmit semnale referitoare la relația de angajare pentru a realiza comparația necesară între interesele celor două părți.

Decizia de acceptare a unui loc de muncă într-o întreprindere de evaluare este influențată, de obicei, de trei factori principali:

- ✓ factori obiectivi: salariul, natura muncii, localizarea, oportunitățile de avansare;
- ✓ factori subiectivi, adică oamenii sunt atrași către organizații ale căror imagini și climat organizațional se potrivesc cu personalitatea lor;
- ✓ factori de recrutare, candidații tind să se lase influențați de atitudinea specialistului în recrutare și să asimileze comportamentul acestuia climatului organizației.

O importanță deosebită o are realismul datelor și informațiilor care trebuie să aibă la bază atât opiniile propriilor angajați, cât și compararea condițiilor specifice organizației cu cele oferite de organizațiile concurente pentru a se putea stabili factorii de atracție pentru potențialii candidați.

În cazul în care candidatul înțelege greșit natura muncii sau a organizației, efectele vor fi la fel de grave ca în cazul în care patronul înțelege greșit ce are de oferit candidatului. În permanență are loc o confruntare a așteptărilor cu realitatea.

Pentru acest lucru este de dorit ca în cadrul procesului de recrutare să se adopte o poziție de parteneriat între specialistul care recrutează și potențialul candidat pentru beneficiul ambelor părți.

Bibliografie

1. Cole G. A., *Managementul personalului*. Editura Codecs, București, 2000.
2. Emilian R., Tigu G., State O., *Managementul resurselor umane*. editura Didactică și Pedagogică, București, 1997.
3. Mathis P., Nica P., Rusu C., *Managementul resurselor umane*. Editura Economică, 1997.
4. Pitariu I., Horia D., *Managementul resurselor umane*. Editura All Beck, București, 2000.