

SELECȚIA CALITATIVĂ A PERSONALULUI – UN PAS SPRE SUCCESUL ÎNTREPRINDERII DE TRANSPORT

Autor: Victor GAPEI

Conducător științific: lector superior Daniela PĂDURE

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Articolul abordează problema selecției personalului. Activitatea de selecție presupune o continuă îmbunătățire prin aplicarea unor metode moderne, reușindu-se astfel determinarea celor mai pregătiți candidați pentru ocuparea postului vacant. Selecția riguroasă, după criterii ce implică cunoștințe, abilități, competențe profesionale, personale, organizaționale asigură succesul întreprinderii de transport pe piața serviciilor.*

Cuvinte cheie: *selecție, etape, metode, cunoștințe, capacități, competențe, interviu, test.*

Omul potrivit la locul potrivit

Această idee e actuală, valabilă pentru oricare dintre domeniile de activitate socio-profesională, o cerință orientată să satisfacă necesitățile organizației care tinde să se afirme cu succes pe piața serviciilor de înaltă calitate.

Dezvoltarea și afirmarea pe piață a unei întreprinderi solicită un efort considerabil în activitatea de selecție a celor mai potriviți candidați pentru ocuparea posturilor vacante sau care urmează a fi create. Selecția este un proces ce implică responsabilitate managerială, proces ce se realizează „conform unor reguli și criterii bine stabilite, integrându-se managementului resurselor umane” [5, p. 198]. Selecția personalului reprezintă o serie de acțiuni, poartă un caracter periodic, de ciclu repetabil. Selecția este organizată și desfășurată, în cadrul organizației, de către departamentul resurse umane, urmărindu-se, după procesul de recrutare în cadrul căruia s-a atras un număr mare de pretendenți, „trierea candidaților pentru ocuparea unui anumit post, pe baza etapelor de verificare și de analiză a pregătirii, aptitudinilor profesionale, calităților individuale, inclusiv și a capacității de muncă” [4, p. 121].

Pentru a asigura o procedură calitativă de selecție, cercetătorul român Șt. Stanciu propune evaluarea în *formații complexe*, avându-se în vedere

crearea unor echipe mixte, formate din reprezentanți ai departamentului resurse umane și reprezentanți a departamentelor care au locuri vacante de muncă. Asemenea modalitate e aplicabilă pentru organizațiile mari, urmărindu-se siguranța selecției, chiar dacă procedura în cauză este mai costisitoare. O măsură eficientă ar fi, în cazul selecției pentru posturi importante, implicarea, în faza finală, a reprezentanților organelor de conducere a organizației.

Calitatea selecției poate fi sporită prin promovarea unor servicii de selecție – firmele specializate în recrutarea și selecția personalului. Astfel de firme conferă procedurii de evaluare a candidaților un caracter obiectiv, asigură rapid cu personalul necesar, contribuie la diminuarea numărului de șomeri în societate, oferă posibilități mai mari persoanelor ce doresc să-și schimbe locul de muncă într-o organizație unde au șanse mai bune pentru a se realiza ca specialiști.

Un rol important îl deține specialistul responsabil pentru activitatea de selecție, care trebuie:

- să cunoască, prin analiză, specificul postului pentru care candidează persoanele;
- să fie capabil de a administra chestionare legate de cunoașterea specialității;
- să creeze o atmosferă favorabilă în procesul evaluărilor, interviurilor de selecție;
- să aducă la cunoștința candidatului informații, date relevante despre întreprindere, realizările organizației, cerințe și posibile dificultăți legate de prestarea muncii.

Aspecte ce țin de organizarea și desfășurarea calitativă a selecției sînt abordate și în lucrarea *Psihologia organizațională*, menționîndu-se faptul că potențialul angajat trebuie să fie interpretat ca un *sistem complex bio-psiho-social*, aplicîndu-i-se strategii moderne în selecție. Astfel selecția devine „dirijată, planificată, previzională după necesitățile de dezvoltare viitoare în cadrul diverselor firme și organizații” [3, pag.2]. Selecția profesională a existat din cele mai vechi timpuri, mizînd pe metode empirice, „adesea determinată de bunul simț, de experiența selecționarului” [3, pag.6]. Lumea modernă a solicitat o viziune științifică asupra problemei, selecția personalului competent realizîndu-se prin metode optime prin obiectivitatea lor. În așa fel, persoanele responsabile de procedură trebuie să aplice cele mai potrivite metode, care apar ca *un ansamblu de investigații psihosociale* [3, pag.11], spre exemplu, studiul dosarului candidatului, interviul biografic, metoda testelor de inteligență,

de cunoștințe tehnice, profesionale, generale, teste medicale, de comunicare, de personalitate, tehnici de discuție în grup, studiul de caz, angajare temporară, metoda aprecierii de către conducătorii ierarhici.

Etapele selecției de personal

Variatatea de metode existente în selecția personalului confirmă ideea că actualmente selecția „dobândește o funcțiune socială și o finalitate nouă: aceea de a oferi unor persoane calificate ocazia de a-și pune în evidență cunoștințele și aptitudinile într-o muncă care le convine și care devine o sursă de satisfacție și de creștere profesională” [2, pag.40]. Iar odată cu creșterea nivelului de satisfacție personală la locul de muncă, crește și sporește succesul întreprinderii. Cercetătorul în domeniu Adrian Cojocaru susține că „omul este prima componentă a unei organizații” [1, pag.9], rolul personalului fiind cel de catalizator ce intensifică dezvoltarea organizației.

Procesul de selecție parcurge mai multe etape și poate fi ilustrat prin următoarea schemă:

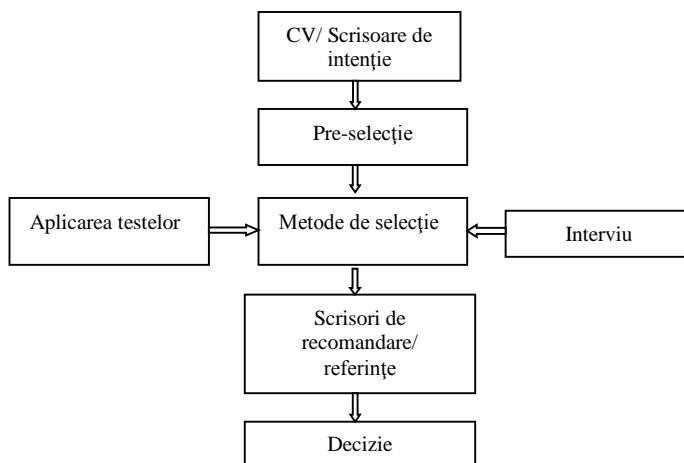


Fig. 1. Etapele procesului de selecție a personalului

La prima etapă se verifică dosarul candidatului, specialistul responsabil de selecție urmînd să analizeze cu atenție actele prezentate, făcîndu-și o părere despre candidat: în ce măsură CV-ul și scrisoarea de intenție corespund cerințelor postului solicitat. La aceeași etapă candidatului i se prezintă organizația, procedurile și timpul necesar pentru selecție. Primul contact al candidaților cu organizația se realizează printr-o invitație la sediul firmei, prin contactare telefonică sau primirea candidaților. În

această fază candidatul este informat în prealabil despre locul, data și ora interviului.

Se realizează, într-o atmosferă destinsă, interviuri menite să scoată la iveală caracteristici psihologice și profesionale ale candidatului, trăsături de caracter și de temperament. Un astfel de interviu solicită corectitudine și onestitate, competență de comunicare atât din partea viitorilor angajați, cât și din partea reprezentanților departamentului de resurse umane. Sursele din literatura de specialitate afirmă că „candidații trebuie să cunoască faptul că interviul poate constitui și proba de rezistență la efort intelectual și fizic; interviul poate dura între o jumătate de oră și mai multe ore sau pe întinderea câtorva zile, cu pauze pentru refacere și odihnă. O repriză de interviu nu poate dura mai mult de 60-90 de minute” [5, pag. 131]. La această etapă solicitantul își arată personalitatea, maturitatea comportamentelor, aptitudinile și competențele.

Specificul celei de-a doua etape constă în administrarea unor probe, teste de specialitate și teste medicale, proiecte privind profesia. Se observă capacitățile candidatului privind soluționarea problemelor ce vizează specialitatea, capacitatea de a analiza, de a argumenta.

Competențele profesionale ale angajaților întreprinderii de transport

Etapă finală a selecției este evaluarea generală a performanțelor candidatului, aplicându-se criterii eliminatorii. Urmează adoptarea deciziei de angajare și orientarea candidaților respinși spre alte posturi.

O selecție de calitate se bazează și pe aplicarea corectă a legislației, specialiștii în resurse umane trebuie să stăpânească precis toate aspectele legale atunci când fac angajări. Astfel la angajarea la o întreprindere de transport, se va aplica legislația muncii și prevederile *Codului Transporturilor Rutiere*, în vigoare, în țara noastră, din anul 2014.

Evaluând, spre exemplu, dosarul candidatului pentru a practica activitatea de manager în transport, specialistul în resurse umane urmează să verifice următoarele acte[7]:

- certificatul de competență profesională valabil;
- dovada deținerii diplomei de studii superioare în domeniul transporturilor

Lipsa studiilor superioare în domeniu este un subiect pentru interviul cu potențialul angajat, investigându-se posibilitățile și motivația candidatului de a urma cursuri de calificare inițială și periodică.

În cazul angajării pentru postul de conducător auto, specialistul în resurse umane trebuie să verifice actele confirmatoare privind permisul de

conducere, certificatul de competență profesională, vechimea în muncă de 3 ani în calitate de conducător auto, dovada că este apt din punct de vedere medical și psihofiziologic.

O întreprindere de succes este în căutarea unor specialiști și persoane calificate, organizate. Un studiu recent realizat de firma CURS [8], la cererea Universității din București, arată că angajatorii mizează pe anumite criterii în procesul de angajare. Astfel, în cazul angajării personalului de conducere, pentru angajatori cel mai mult contează *experiența* - 80%. Importante sînt *seriozitatea* (74%), *abilitățile organizatorice și abilitățile de relaționare* (73%). Criteriile de evaluare folosite în procesul de selecționare a specialiștilor sînt, în ordinea importanței, *motivația candidatului* (72,6%), *seriozitatea* (72,3%), *abilitățile de interacțiune* (71,6%), *abilitățile practice* (71,5%), *competențele IT* (71%). Angajatorii care selectează personal tehnic calificat apreciază *seriozitatea* (79%), *motivația* (76%), *comunicarea* (76%), *experiența* (72%), *abilitățile practice* (68%). Studiul arată că diploma de studii are cea mai mare importanță pentru specialiști, personal de conducere, personal administrativ și aproape deloc pentru personalul tehnic necalificat. Diploma însă nu este suficientă, experiența conținând mai mult, pentru toate categoriile profesionale. *Cunoașterea limbilor străine, competențele IT* sînt necesare managerilor și specialiștilor, iar calitățile fizice sînt mai importante pentru personalul tehnic calificat.

Reputația și imaginea bună a întreprinderii este asigurată de imaginea profesională a fiecărui angajat. În așa fel, selecția personalului la întreprinderea de transport, se realizează în conformitate cu criteriile prin care se specifică profilul profesional al specialistului. Spre exemplu, în cazul selecției candidatului pentru un post de manager în transport, se va miza pe *criterii de cunoștințe, capacități, competențe profesionale, organizaționale, personale*. Sursele de specialitate [6, pag.33-37] propun o imagine completă a managerului care:

- are studii tehnice și experiență în domeniu;
- cunoaște legislația în domeniul transporturilor, legislația muncii și a protecției mediului ambiant;
- dă dovadă de cunoaștere a perspectivelor tehnice, economice și sociale în dezvoltarea ramurii și întreprinderii de transport;
- descrie profilul, specializarea și specificul întreprinderii, caracteristici de utilizare și exploatare a transporturilor, reguli de exploatare a vehiculelor;

- este la curent cu realizările cele mai noi ale științei din domeniul transportului, bazele economice în organizarea muncii și conducerii;
- cunoaște orientările și principiile de dezvoltare a managementului, marketingului și antreprenoriatului;
- aplică etica comunicării în afaceri.

Candidatul își va întregi imaginea prin dovada competențelor profesionale generale: de a valorifica cunoștințe noi în activitatea de muncă, de a-și demonstra capacitatea și abilitatea de a controla, a analiza și a corecta problemele existente, precum și a competențelor manageriale și personale: capacitățile de a soluționa probleme, de a administra resurse, de a formula obiective realiste, de a organiza timpul de lucru, de a motiva angajații, a exprima interesele colectivului, rezistență la stres, adaptare la schimbare, responsabilitate, inițiativă, disciplină, liderism.

Întreprinderea are succes atunci când la locurile de muncă sunt ocupate de candidații ce au trecut printr-o selecție riguroasă, manifestând în procesul de lucru loialitate, spirit de echipă, deschidere și sociabilitate, soluționând probleme profesionale legate de acordarea serviciilor de calitate clienților.

Bibliografie

1. Cojocaru A., *Oamenii și gestiunea resurselor umane*, Editura Comunicare.ro.,2003, p.9;
2. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, p. 40;
3. Rus M., *Psihologie organizațională, Note de curs*, Editura universității Ovidius,Constanța, 2010, 2-11;
4. Stanciu Ș., Ionescu M., Leovaridis C., Stănescu D., *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, 2003, , pag. 121;
5. Stanciu Ș., *Managementul resurselor umane*, București, 2001, pag. 131, 198;
6. Зудина Л., *Разработка профиля должности*, „Нормирование труда на автотранспорте”, Nr.1, 2014, pag.33-37;
7. www.lex.justice.md., *Codul Transporturilor Rutiere*;
8. www.realitatea.net., *Top 10 criteriile folosite de angajatori în selecția personalului*.