5. ACTIVITATI SPECIFICE MRU

5.2. Recrutarea resurselor umane

5.3. Selectia resurselor umane

5.4. Integrarea resurselor umane

1

5.2. Recrutarea resurselor umane

Introducere

Recrutarea resurselor umane este una dintre cele mai importante activităţi pe care specialiştii de personal le desfăşoară în cadrul organizaţiei: asigurarea resurselor umane necesare, adică recrutarea. Acesta este domeniu în care cadrele de personal joacă rolul principal. În timp ce la activitatea de selecţie participă multe alte persoane din toate unităţile organizaţiei, recrutarea rămâne aproape exclusiv o chestiune de specialitate.

Principalul scop al activităţilor de recrutare este de a atrage un număr suficient de posibili angajaţi corespunzători, care să candideze la posturile libere din cadrul organizaţiei. Prin comparaţie, scopul principal al activităţilor de selecţie este de a-i identifica pe candidaţii cei mai potriviţi şi de a-i convinge să accepte un post în cadrul organizaţiei.

2

Recrutarea –asigurarea cu personal

David J. Cherrington- asigurarea cu personal a unei organizaţii cuprinde mai multe activităţi de bază şi anume: planificarea resurselor umane, recrutarea şi selecţia personalului.

George T. Milkovich şi John W. Boudreau sunt de părere că recrutarea personalului trebuie să aibă prioritate selectivă deoarece, o selecţie a personalului eficientă nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidaţi competitivi.

David J. Cherrington sustine ca procesul de recrutare a Resurselor Umane este legat indisponibil de multe alte activităţi de personal ca de exemplu: evaluarea performanţelor, recompensele angajaţilor, relaţiile cu angajaţii, pregătirea sau dezvoltarea personalului.

3

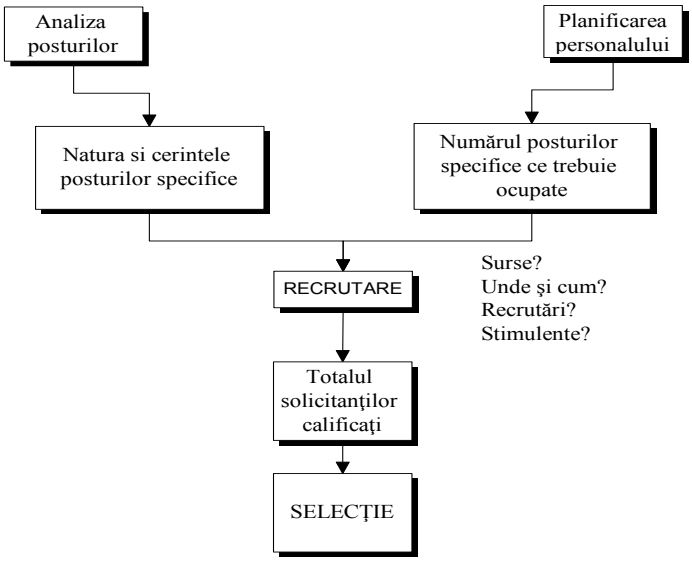
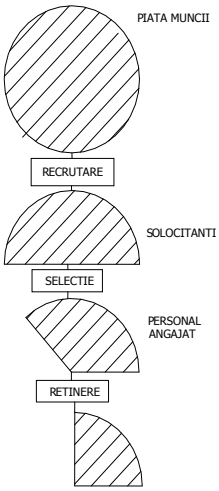


Fig. 3.6. Relaţiile între analiza posturilor, planificarea personalului, recrutare şi selecţie

4



Procesul de asigurare cu personal ca proces de triere sau ca o serie de filtrare

5

Politici şi proceduri de recrutare

Una dintre primele măsuri ce trebuie luate atunci când se planifică recrutarea de angajaţi pentru organizaţie este instruirea unor politici şi proceduri adecvate.

Politica de recrutare reprezintă codul de conduită al organizaţiei în acest domeniu de ativitate.

Exemplu:

„În politica sa de recrutare, compania îşi propune să respecte următoarele principii:

•să anunţe pe plan intern toate posturile libere existente;
•să răspundă tuturor cererilor de angajare, cu minimum de întârziere;
•să caute, în orice împrejurare, să-i informeze cu bună credinţă pe potenţialii angajţi, în privinţa datelor esenţiale şi a condiţiilor de angajare aferente fiecărui post liber anunţat;
•să se straduiască să prelucreze cu eficienţă şi bunăvoinţă toate cererile de angajare primite;
•să caute candidaţii pornind de pe baza calificării lor de a ocupa postul liber respectiv;
•să caute în orice împrejurare ca fiecărei persoane invitate la interviu să i se acorde în mod echitabil atenţia cuvenită;

Compania îşi propune să evite în orice împrejurare:

•discriminarea nedreaptă a potenţialilor candidaţi pe temeiul sexului, rasei, vârstei, orientării religioase sau a handicapului fizic;
•discriminarea nedreaptă a candidaţilor care au cazier;
•formularea cu bună ştiinţă a unor condiţii false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare sau al anunţurilor de angajare."

6

Componentele procesului de recrutare

- **Culegerea informaţiilor** – în cadrul căreia se elaborează un plan de recrutare sub forma unui studiu privind obiectivele generale ale organizaţiei. Această culegere de informaţii se poate verifica prin intermedierea managerilor, pentru a se cunoaşte dacă respectivele posturi vacante se vor ocupa prin promovarea internă sau recrutare.
- **Organizarea posturilor şi a oamenilor** – trebuie cunoscută atât organizarea aplicată ca punct de plecare cât şi cea de perspectivă. Din compararea celor două, se poate stabili concret necesarul de recrutat.
- **Plecările** – este necesar să se cunoască evidenţa plecărilor bază pe care se pot demara demersurile de recrutare pentru posturile vacante datorită demisiilor, pensionarilor, deceselor, etc.
- **Studiul posturilor** – se efectuează pe baza analizei, descrierii şi specificaţiei postului, evidenţiindu-se informaţiile privind denumirea postului, obiectivele, sarcinile, responsabilităţile, mijloacele folosite.
- **Calculul nevoilor directe de recrutare** – se efectuează prin simpla comparare a efectivului teoretic cu cel real, prin luarea în considerare a vitezei cu care se reînnoieşte personalul. Greşelile ce pot apărea în cadrul procesului de recrutare influenţează negativ activitatea unei organizaţii.

7

Surse de recutare

1. **Recrutarea internă**

O metodă pentru **recrutarea internă** de personal este aşa numitul **„ job – posting**”. Astfel, angajaţii pot fi înştiinţaţi despre funcţiile vacante prin afişare, scrisori, publicaţii, radio sau televiziune, invitând angajaţii să solicite funcţiile respective. Această metodă trebuie folosită înaintea recrutării externe, pentru ca proprii angajaţi să fie pregătiţi pentru a solicita un anumit post.

O sursă de recrutare a personalului pot fii angajaţii existenţi care pot realiza o bună proiectare prin intermediul familiilor, sau cunoştinţelor lor. Astfel această modalitate este una din cele mai eficiente, putându-se recruta personal calificat cu costuri reduse. Angajaţii pot avea cunoştinţe care au aceeaşi pregătire ca şi ei pe care i-a cunoscut la conferinţe sau la diverse cursuri de specializare. Dar, selecţia nu trebuie neglijată.

8

Promovarea sau transferul pe anumite funcţii a unor persoane dintre angajaţii organizaţiei este o altă cale de ocupare a posturilor vacante. Dar apare un inconvenient conform căreia, performanţele bune ale individului la un loc de muncă s-ar putea dovedii inferioare altei poziţii din firmă, noul loc de muncă cerând alte capacităţi şi aptitudini.

O altă sursă internă o reprezintă angajaţii pensionaţi din cadrul organizaţiei, care pot fi reangajaţi pentru a lucra un „part time job" sau pot recomanda persoane dispuse să se reîncadreze în organizaţie. Mai pot fi recrutate şi reangajate persoane care anterior au părăsit organizaţia pentru a-şi continua cursurile, pentru formarea familiei, satisfacerea stagiului militar.

9

Avantajele recrutarii interne

- Firma, organizaţia are posibilitatea de a cunoaşte mult mai bine punctele slabe si cele tari ale angajaţilor;
- Atragerea candidaţilor este mult mai uşoară pentru că, fiind bine cunoscuţi ca performanţe, le pot fi oferite activităţi superioare faţă de postul deţinut;
- Selecţia conform criteriilor organizaţionale este mult mai eficientă;
- Probabilitatea de a lua decizii eronate este mai mică, tocmai datorită volumului mare de informaţii deţinut despre aceştia;
- Timpul necesar orientării şi îndrumării pe post a noilor angajaţi este mult redus;
- Caracterul secret al unor tehnologii şi a „know – how-lui" necesar utilizării acestora impune folosirea recrutării interne;
- Creşte motivaţia angajaţilor iar oportunităţile de promovare sunt stimulative;
- Recrutarea este mult mai rapidă şi mai puţin costisitoare;
- Se solidifică sentimentul afilierii şi se amplifică loialitatea faţă de organizaţie.

10

Dezavantajele recrutarii interne

Există şi anumite aspecte negative sub forma unor dezavantaje care privesc recrutarea exclusivă din interior:

- Se împiedică infuzia de „sânge proaspăt" de „suflu tânăr" şi nu favorizează promovarea de idei noi, avangardiste, neputându-se evita inerţia manifestată uneori în faţa schimbării sau în faţa ideilor noi;
- Promovând doar pe criteriul vechimii şi a experienţei neglijăm competenţa putând dăuna organizaţiei prin promovarea unor persoane incompetente;
- Dacă speranţa de promovare nu se materializează oamenii devin apatici, ceea ce duce la demoralizare şi în final la scăderea performanţelor;
- Implică dezvoltarea unor programe adecvate de „training" care să permită pregătirea propriilor angajaţi pentru a-şi asuma noile responsabilităţi.

11

2. Recrutarea externă

Recrutarea din exterior se face prin metoda **informală** si prin metoda **formală**.

Metoda informală (cooptarea)se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaţilor care există în organizaţie, cerându-se acestora să apeleze la persoane interesate de angajare, dintre rude, prieteni, cunoscuţi.

Majoritatea posturilor se ocupă prin metoda informală, deoarece această metodă este necostisitoare, se aplică rapid.

Totuşi există riscul, ca, din cauza unei oarecare doze de subiectivism să se favorizeze recrutarea unor cadre mai puţin corespunzătoare. De aceea, este necesar, ca metoda informală să fie conectată cu metoda formală, metodă ce presupune o audienţă mai largă.

12

Metoda formală - această metodă se caracterizează prin căutare de persoane ce doresc să se angajeze, aflate în căutare de lucru pe piaţa muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care-l deţin. În acest scop se apelează la diferite forme de publicitate, exemplu: comunicarea la Oficiul Forţelor de Muncă, publicitate, reviste de specialitate, companii de recrutare, Internet.

Avantajele recrutarii din exterior	Dezavantajele recrutarii din exterior
•Favorizează aportul de idei noi, promovând progresul întreprinderii; •Se fac economii în costurile de pregătire pentru întreprindere (vin persoane pregătite); •Oamenii care vin din afară, pot fi mai obiectivi, deoarece nu au nici un fel de obligaţii faţă de cei din interiorul organizaţiei.	•Evaluările celor recrutaţi din exterior sunt bazate pe surse mai puţin sigure ca referinţele, interviurile, întâlnirile relativ sumare; •Costul mai ridicat determinat de căutarea pe piaţa muncii care este mai vastă decât întreprinderea, mai puţin cunoscută şi mai diversificată; •Descurajează angajaţii actuali ai întreprinderii, reducându-le şansele de promovare, etc.

13

Atragerea candidaţilor

Publicitatea constituie un element vital al procesului de recrutare. Obiectivul urmărit trebuie să fie acela de a pătrunde cât mai adânc pe piaţa muncii, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă, în aşa fel încât să determine o reacţie corespunzătoare din două puncte de vedere: al solicitărilor de informaţii suplimentare şi al numărului de cereri depuse.

Principalele instrumente de publicitate pentru angajare – situate în afara organizaţiei – sunt următoarele:

- ziarele locale;
- ziarele cu acoperire naţională;
- periodicele tehnice/profesionale;
- centrele de integrare profesională;
- afişe la intrarea în fabrică;
- alte tipuri de agenţii.

14

Publicitatea este cea mai clară metodă de atragere a candidaţilor. Atunci când se face uz de această metodă, trebuie să se ia în considerare trei criterii: cost, viteză şi probabilitatea găsirii de candidaţi buni.

Obiectivele publicităţii sunt:

- Atragerea atenţiei – trebuie să concureze pentru atenţia potenţialilor angajaţi cu alţi angajatori;
- Crearea şi menţinerea interesului – trebuie să comunice într-o manieră atractivă şi interesantă, informaţii despre post, companie şi calificările necesare;
- Stimularea acţiunii – mesajul publicitar trebuie emis de aşa manieră, încât să atragă privirea şi să-i încurajeze pe potenţialii candidaţi să citească până la sfârşit mesajul.

Un alt pas este analiza surselor de unde pot proveni candidaţii, firmele, instituţiile educaţionale şi locul unde se află acestea. În final trebuie aflat ce îi poate atrage spre post sau companie, pentru a putea include toate aceste informaţii în mesajul promoţional, precum şi ceea ce ar putea să-i respingă, de exemplu localizarea postului.

15

Factori de care trebuie sa tinem cont când dăm un anunţ de angajare:

- Numărul şi locul – unde se află potenţialii candidaţi;
- Costul publicităţii; pentru ca publicitatea să fie eficientă, aceasta trebuie să atragă un număr suficient de candidaţi şi care să aibă pregătirea necesară, la un cost cât mai mic;
- Frecvenţa cu care organizaţia vrea să publice anunţuri este importantă în alegerea publicaţiei în care va apărea;
- Tematica şi aria de circulaţie a publicaţiei; o publicaţie economică va fi citită de cei ce caută de lucru în acest domeniu, pe când publicaţiile de interes general vor atrage candidaţi mai mulţi dar mai puţin pregătiţi.

Eficacitatea unui anunţ de angajare poate fi apreciată în funcţie de :

- numărul solicitărilor de informaţii suplimentare;
- numărul cererilor de angajare;
- gradul de compatibilitate al angajaţilor.

16

Atributele pe care trebuie să se aibă **un anunţ de angajare** pentru a se dovedi eficace:

- să prezinte organizaţia şi/sau obiectivul ei de activitate cu ajutorul câtorva referiri concise;
- să furnizeze detalii concise dar suficiente cu privire la caracteristicile proeminente ale postului;
- să rezume atributele personale esenţiale pe care trebuie să le posede deţinătorul postului;
- să facă pe scurt şi referirile necesare la eventualele atribute de dorit;
- să enunţe principalele condiţii de angajre şi muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv;
- să precizeze cum şi cui trebuie trimisa intentia de angajare;
- să prezinte toate punctele de mai sus într-o formă concisă, dar atrăgătoare;
- să respecte reglementările legale.

17

Agenţii de recrutare a personalului

Agenţiile de recrutare lucrează eficient dar cu tarife mari. Există însă riscul, ca ele să ofere candidaţi nepotriviţi, dar acesta este diminuat dacă cerinţele sunt clar înţelese.

Agenţiile de recrutare, variază enorm în ceea ce priveşte calitatea, preţul şi serviciile oferite. Majoritatea agenţiilor de recrutare oferă toate tipurile de posturi în funcţie de ce se oferă. Unele s-au specializat pe funcţii, iar altele pe domenii, iar altele în recrutarea managerilor.

Serviciile lor sunt rapide şi eficace, dar destul de costisitoare. Pentru găsirea unui candidat potrivit, comisionul agenţiei poate fi de 15 % sau chiar mai mult din salariul pe primul an de angajare. Uneori este mai ieftin să se apeleze la un anunţ publicitar, mai ales dacă în perioada respectivă piaţa muncii este favorabilă angajaţilor. Agenţiilor trebuie să li se facă o informare riguroasă în privinţa cerinţelor postului.

18

Companii de head hunting / vânătoare de capete

Această metodă este una dintre cele mai complexe metode de recrutare. Este recomandată pentru posturile de conducere şi posturile ce necesită un grad mare de specializare. Metoda constă atât în localizarea şi identificarea persoanelor cu calităţi şi eficienţe cerute cât şi motivarea acestora. Unii întreprinzători atunci când recrutează un candidat bun în acel domeniu, îi fac oferta de angajare avantajoase, oferindu-i salariul şi condiţii de muncă foarte atrăgătoare.

Pentru începerea activităţii de recrutarea a candidaţilor valoroşi se recurge la identificarea următoarelor aspecte:

- Fişierul cu potenţiali candidaţi
- Activităţi de marketing

19

Consultanţii de acest tip nu sunt deloc ieftini. „Vânătorii de capete" percep un comision de 30-50% din salariul pe primul an, dar recurgerea la serviciile lor se poate dovedi extrem de eficienta din punctul de vedere al costurilor.

Consultanţii specializaţi în racolarea cadrelor superioare îşi abordează mai întâi propriile contacte din sectorul de activitate sau profesia în cauză. Cei foarte buni deţin o reţea extinsă de asemenea contacte, şi propria bancă de date. De asemenea, vor avea şi specialişti în cercetare, care identifică persoanele apte să satisfacă termenii specificaţiei postului, sau măcar să conducă la contractarea unei persoane potrivite.

Cu cât are contacte mai numeroase, cu atât e mai bun consultantul specializat în racolare.

20

Internetul în recrutarea resurselor umane

Un **CV electronic** prezintă multe avantaje, conştientizate şi utilizate de foarte multe persoane.

Recrutarea online este cea mai folosită la ora actuala de departamentele de resurse umane din firme deoarece prezintă o serie de avantaje:

- Cel mai mare avantaj pe care îl prezintă CV-ul electronic este acela că el poate fi văzut de un număr foarte mare de angajatori, iar singurul efort din partea candidatului este de a se înscrie pe un site specializat de recrutare şi plasare de personal.
- Uşurinţa gestionării informaţiei, şi-au construit formulare standard de CV în care persoanele trebuie doar să completeze anumite câmpuri de date. Acest fapt poate ajuta şi la construcţia CV-ului într-un mod profesional, formularele standard venind în întâmpinarea organizării informaţiei personale.

21

- CV-ul electronic este (în general) mai puţin perisabil decât un CV clasic.
- În general bazele de date specializate în recrutarea on-line permit reactualizarea unui CV mai vechi. Cu alte cuvinte, dacă un CV a fost trimis printr-o scrisoare şi între timp au apărut modificări la acest CV, este destul de greu să fim asiguraţi că potenţialul angajator va trece noile informaţii în CV.
- În ceea ce priveşte CV-ul electronic, actualizarea informaţiilor ţine numai de posesorul acestuia, fiind suficient să intre pe pagina de web pe care a introdus iniţial CV-ul şi să opereze modificările.
- CV-ul electronic este mult mai ieftin: costurile de înscriere pe site-uri specializate sunt zero iar costurile legăturii Internet pe durata editării CV-ului sunt relativ mici.
- Reducerea timpului de realizare şi reactualizare, apoi de trimitere a unui CV obişnuit.

22

5.3. Selectia resurselor umane

Procesul de selecţie al personalului trebuie privit ca o activitate de armonizare între *cerinţele unei funcţii* şi *capacităţile* fizice şi psiho–intelectuale ale *candidatului* selecţionat.

-Adecvarea dintre cerinţele postului şi capacitatea angajatului este importantă şi pentru persoanele care solicită funcţia respectivă.

-Plasarea într-o funcţie nepotrivită poate conduce la eforturi şi timp suplimentar pentru angajat, care ar putea folosi experienţa sa mai bine în altă funcţie sau în altă poziţie.

Def. Selecţia personalului este acea activitate a MRU care constă în alegerea, potrivită a anumitor criterii, a celui mai competitiv sau potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.

23

Procesul de selecţie urmează logic după analiza posturilor, planificarea personalului, precum şi după recrutarea personalului care trebuie să atragă un număr suficient de mare de potenţiali candidaţi, dintre care vor fi aleşi cei mai capabili sau cei mai competitivi pentru ocuparea posturilor vacante.

Selecţia RU nu înseamnă alegerea unor supra valori, ci examinarea psihologică, atentă în baza căreia se poate realiza o repartiţie ştiinţifică a personalului la diverse locuri de muncă, conforme cu aptitudinile şi pregătirile fiecărui individ.

Astfel, prin selecţie se pun în evidenţă calităţile sau prezenţa / absenţa unor contradicţii profesionale, şi în baza rezultatelor obţinute, cel în cauză este orientat spre locul de muncă în care se preconizează că va da un randament maxim şi va fi pe deplin mulţumit, satisfăcut de ceea ce face.

24

Metode de selecție

Selecţia personalului se poate efectua folosind două categorii de metode: **empirice** şi **ştiinţifice**.

Metodele empirice nu se bazează pe criterii riguroase ci pe recomandări, impresii, aspectul fizic al candidaţilor, modul de prezentare al acestora, etc.

- **Analiza grafologică** –investigaţii asupra scrisului, efectuată în vederea stabilirii unor relaţii între personalitate şi scris sau pentru studierea trăsăturilor de caracter ale unor persoane;
- **Frenologia** – arata corelaţia între caracterul şi funcţiile intelectuale ale individului pe de o parte şi conformaţia craniului pe de altă parte ceea ce impune studiul formei, proeminenţei şi neregularităţile capului;
- **Chiromantia** – ştiinţa studiului mâinii care studiază existenţa unor corelaţii între caracter şi desenul mâinii;
- **Astrologia** – care se ocupă de prevederea destinului oamenilor prin poziţia şi mişcarea astrelor sau prin alte fenomene cereşti;

25

Metodele Ştiinţifice se bazează pe criterii ştiinţifice folosind mijloace sau metode specifice de evaluare a personalului.

Scopul principal al selecţiei este de a obţine acei angajaţi care se află cel mai aproape de standardele de performanţă dorite şi care au cele mai bune şanse de a realiza obiectivele individuale şi organizatorice.

Criteriile pentru aprecierea metodelor de selecţie sunt:

- **Costul** – cu cât procesul de selecţie este mai complex cu atât costul va fi mai mare. În condiţiile în care se folosesc în serie mai multe tehnici, timpul alocat va fi mai lung şi resursele folosite mai numeroase;
- **Timpul** – procesul recrutării şi selecţiei poate lua destul de mult timp. Această perioadă poate fi cuprinsă între câteva săptămâni (2-3) şi câteva luni.
- **Nevoia de aptitudini deosebite** – multe posturi au cerinţe deosebite pentru aptitudini şi calităţi. ex: condiţia fizică, carnet de conducere , aptitudini de programatori, etc.
- **Aşteptările candidaţilor** – aceştia vor avea aşteptări din partea angajatorului, în aceeaşi măsură în care angajatorul are din partea sa.

26

Procesul de selecție a resurselor umane

Activităţile de selecţie au drept scop să-i identifice pe candidatii cei mai potriviţi şi să-i convingă să intre în organizaţie. Chiar şi în perioade de şomaj accentuat, selecţia este în foarte mare măsură un proces biunivoc: nu numai organizaţia face o evaluare a candidaţilor, ci şi invers.

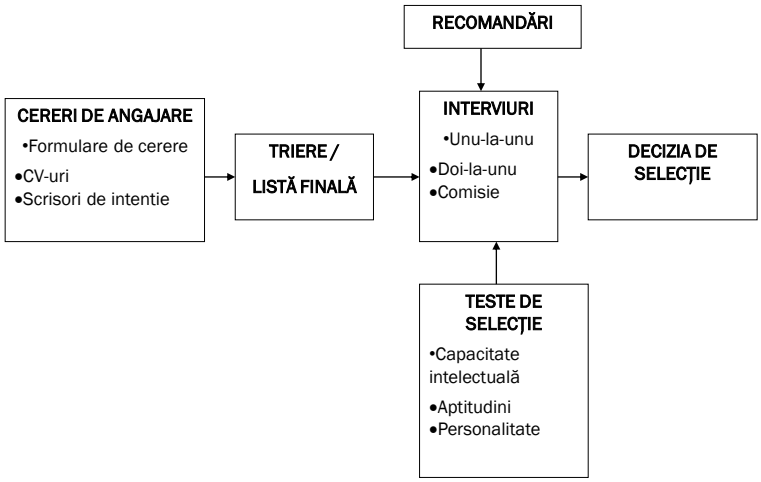
Din punctul de vedere al organizaţiei, selecţia reprezintă tot atât de mult o operaţiune de „marketing şi vânzare" ca şi recrutarea iniţială.

Cele mai importante caracteristici ale **procesului de selecţie** sunt următoarele:

- elementele cererii de angajare (formulare de cerere, CV-uri, scrisori de intentie);
- interviul;
- testele de selecţie si/sau referinţele.

27

Caracteristici importante ale procesului de selecție



28

Principalele etape ale procesului de selecție:

1. trierea formularelor de cerere sau a CV-urilor;
2. întocmirea unei liste finale (restrânse) cu candidaţi;
3. invitarea acestor candidaţi la interviu;
4. desfăşurarea interviurilor (şi a testărilor auxiliare, după caz);
5. luarea unei decizii cu privire la candidaţii selectaţi;
6. elaborarea şi confirmarea unei oferte atractive;
7. anunţarea în scris a candidaţilor respinşi;
8. informarea managerilor în legătură cu deciziile luate.

29

Cereri de angajare

Formularele de cerere pentru angajare

Unul dintre cele mai mari avantaje pe care le oferă formularele de cerere este acela că informaţiile despre candidaţi vin într-un format standard.

Fiecare candidat este mai mult sau mai puţin obligat să completeze toate secţiunile formularului, iar eventualele omisiuni ies imediat în evidenţă. Un formular de cerere bine conceput trebuie să permită solicitanţilor să-şi facă o prezentare completă şi corectă, având aşadar posibilitatea să demonstreze că deţin atributele necesare pentru ocuparea postului respectiv.

Formularul de cerere poate fi utilizat ca bază de discuţie pentru interviu, dat fiind faptul că reprezintă cea mai completă colecţie de date în legătură cu candidatul, disponibilă înainte de interviu.

Majoritatea organizaţiilor constată că au nevoie de două sau trei tipuri diferite de formulare, pentru a se plia pe cerinţele specifice principalelor grupuri de posturi de manageri, funcţionari, muncitori, etc.

30

Exemplu de formular de cerere tip „închis”

Postul solicitat:	
Numele:	Prenumele:
Adresa:	Nr. De telefon:
Data naşterii:	Locul naşterii:
Starea civilă:	Copii:
Studii:	
Şcoală:	
Liceau:	
Cursuri de pregătire profesională:	
Experienţă profesională:	
Locul de muncă actual / Ultimul loc de muncă:	
Firma:	Salariul săptămanal:
	Prime:
Locuri de muncă anterioare:	
Preaviz necesar la actualul loc de muncă:	
Persoane de contact pentru referinţe:	
Semnătura:	Data:

31

Exemplu de formular de cerere tip „deschis”

Postul solicitat:	
Numele:	Prenumele:
Adresa:	Nr. de telefon:
Data naşterii:	Locul naşterii:
Starea civilă:	Copii:
Studii generale şi de specialitate: Liceu: Colegiu: Facultate: Altele:	
Cariera profesională: Poziţia curentă şi salariul: Scurtă descriere a posturilor anterioare: (începand cu cel mai recent) Principalele domenii de interes/Pasiuni personale:	
Ce anume vă atrage la acest post? Care este contribuţia pe care consideraţi că o puteţi aduce? Ce anume v-a oferit cele mai mari satisfacţii în activitatea profesională de pană acum? Cum credeţi că va evolua cariera dumneavoastră profesională în următorii caţiva ani?	
Preaviz necesar la actualul loc de muncă	
Persoane de contact pentru recomandări: Vă rugăm să treceţi numele a două persoane dispuse să ofere recomandări în ceea ce vă proveşte.	
Semnătura:	Data:

32

Prezentările de tip „Curriculum Vitae”(1)

O prezentare de tip „curriculum vitae” sau CV, cum i se spune de obicei – nu este altceva decât documentul prin care candidatul îşi prezintă propria biografie, prin prisma detaliilor necesare pentru a primi postul dorit.

Majoritatea CV-urilor reprezintă, de fapt, o combinaţie între două elemente: (1) informaţii standard/de rutină cu privire la candidat şi (2) informaţii personalizate (specifice persoanei în cauză).

Prima categorie (I) conţine amănunte elementare cum ar fi:

- numele, adresa şi numărul de telefon;
- vârsta, starea civilă;
- studii: gimnaziale/de liceu sau colegiu/universitare;
- certificări: certificat (diplomă) de absolvire în învăţământul secundar, diplomă de bacalaureat, diplomă universitară şi post-universitară, alte certificate de absolvire, diplome şi titluri;
- calitatea de membru al unei asociaţii profesionale.

33

Prezentările de tip „Curriculum Vitae” (II)

Informatiile personalizate (II) se compun din informaţii privitoare la chestiuni cum ar fi biografia profesională, domeniile de interes şi factorii de motivaţie, aşa cum le percepe candidatul în cauză.

Astfel, candidatul poate hotărî singur ordinea în care să-şi prezinte experienţa în muncă anterioară, având latitudinea să hotărască şi cât de mult – sau de puţin – este cazul să spună despre timpul petrecut pe anumite posturi sau despre anumite domenii de interes.

34

Tipologia CV-urilor

Unii autori propun patru categorii de CV-uri: cronologic, funcţional, ţintă, electronic.

- **CV-ul cronologic** - Este cel mai tradiţional mod de organizare a CV-ul. La fiecare post trebuie menţionate responsabilităţile şi realizările, evidenţiindu-se cel mai recent post. Abordarea cronologica este recomandată persoanelor cu o bogată experienţă în muncă şi care doresc să evolueze în aceeaşi carieră;
- **CV-ul funcţional** - aici se accentuează domeniile de competenţă prin alcătuirea unei liste de realizări şi identificarea ulterioară a angajatorilor şi a experienţei academice în secţiuni subordonate;
- **CV-ul ţintă** - CV-ul ţintă, doreşte să atragă atenţia asupra a ceea ce poate persoana să facă pentru un anumit angajator pe un anumit post. Imediat după declararea obiectivelor de carieră, se înşiruie capacităţile deţinute care sunt relevante pentru acel post şi realizările curente;
- **CV-ul electronic** - Un scanner anexat unui calculator poate citi CV-ul. Calculatoarele, citesc şi extrag datele personale, aptitudini, educaţie, calificări, locuri de muncă anterioare. Programul analizării CV-urilor, în funcţie de criteriile amintite, face o listă de candidaţi care îndeplinesc toate cerinţele obligatorii şi le clasifică. Calculatorul face această muncă mult mai repede decât omul şi mult mai sistematic. Metoda este recomandabilă când avem de a face cu un număr mare de candidaţi.

35

Scrisoarea de intenție

Este indicat ca un CV să fie însoţit de o scrisoare de intenţie, care nu repetă informaţiile conţinute de acesta.

- Scrisoarea trebuie să fie scurtă, concisă, şi să aibă un stil direct.
- În structura sa, sunt incluse: scopul, obiectivele, punctele forte şi slabe ale candidatului.
- Mai pot fi menţionate aspecte cum ar fi salariul actual, motivaţia pentru noul serviciu, etc.

Această scrisoare trebuie adresată întotdeauna unei anumite persoane de aceea este bine să aflăm cui trebuie să adresăm aceasta scrisoare. Când nu avem această informaţie scrisoarea trebuie adresată şefului compartimentului de personal sau directorului de general.

Scrisoarea trebuie să stimuleze interesul cititorului. Stilul exprimă personalitatea candidatului fiind necesar sa exprime încrederea în sine.

Trebuie să facă dovada interesului faţă de firmă, organizaţie, arătând că deţine informaţii despre organizaţie. Cu cât se va cunoaşte mai mult despre organizaţie, cu atât este mai uşor să se dovedească modul în care abilităţile candidatului pot fi valoroase pentru organizaţie.

36

Trierea cererilor

Primirea cererilor de angajare se poate face în patru feluri:

1. solicitanţii se prezintă personal;
2. se depune la organizaţie un formular de cerere completat;
3. se trimite o scrisoare de solicitare;
4. se depune un CV.

Dintre cele patru, formularul de cerere constituie cea mai potrivită sursă de informaţii în legătură cu solicitantul, deşi în climatul economic actual, CV-urile au început să fie din ce în ce mai răspandite. În esenţă, CV-ul nu este altceva decât un formular de cerere conceput de candidat.

Cererile sunt de obicei triate prin împărţirea în trei categorii:

1. clar corespunzătoare;
2. posibil corespunzătoare;
3. necorespunzătoare.

Candidaţii clar corespunzători sunt convocaţi pentru interviu, posibili concurenţi sunt ţinuţi temporar în rezervă, iar candidaţii necorespunzători sunt respinşi. Dacă numărul celor care acceptă invitaţia la interviu se dovedeşte prea mic, atunci sunt convocaţi câţiva dintre concurenţii-rezervă.

37

Interviul de selecție

Scopul interviului este de a obţine informaţii despre candidat. Aceste informaţii vor face posibilă prevederea performanţelor viitoare ale candidatului la locul de muncă, şi compararea candidaţilor între ei. Cu ajutorul lui se procesează şi evaluează informaţiile obţinute despre candidat, în legătură cu particularităţile postului.

Dacă formularul de cerere constituie elementul central al primei etape din cadrul procesului de selecţie, interviul reprezintă echivalentul acestuia din etapa următoare. Interviul se compune dintr-un schimb formal de informaţii, impresii şi puncte de vedere care are loc între potenţialul angajator şi potenţialul angajat şi în urma căruia cele două părţi, fie se aleg reciproc, fie se despart.

De obicei, la interviu participă un singur candidat odată, dar numărul intervievatorilor poate să varieze foarte mult. Cele mai des întâlnite variante sunt:

- un singur intervievator;
- doi intevievatori;
- o comisie de intervievare.

38

Pregatirea intervievatorilor consta in:

- Intervievatorul trebuie să aibă la îndemână şi să fi studiat cu atenţie toate documentele relevante (fişa de post, specificaţia de personal, formularul de cerere şi alte materiale, cum ar fi recomandările);
- Intervievatorul trebuie să stabilească precis problemele pe care se cuvine să le abordeze în timpul interviului;
- Intervievatorul trebuie să-şi pregătească dinainte întrebările esenţiale pe care urmează să le pună candidatului precum şi eventualele observaţii;
- Candidatului trebuie să i se ofere cât mai multe ocazii de a-şi face o prezentare completă şi corectă; Cu toate acestea, intervievatorul trebuie să fie acela care controlează permanent situaţia;
- Intervievatorul trebuie să fie conştient de propriile sale prejudecăţi şi păreri.

39

Clasificarea interviurilor
- dupa număr intervievatorilor

- **Interviul individual** – cel mai folosit, obţinându-se posibilitatea dezvoltării unei relaţii între intervievat şi intervievator. Dar poate apărea lipsa de obiectivitate, tocmai datorită existenţei unui singur intervievator, care nu poate fi controlat.
- **Interviul colectiv** – într-o oarecare măsură, interviurile colective depăşesc problemele prezentate anterior. Astfel, unul sau mai mulţi vor intervieva candidaţii. Dintre intervievatori fac parte managerul de linie al postului vacant, un oficial din departamentul de Resurse Umane precum şi alte persoane ce au o implicaţie directă cu acel post şi care ar pune candidatului întrebări de specialitate asupra formării profesionale.
- **Consiliul de intervievare** – este o subdiviziune a interviului colectiv, acesta fiind constituit dintr-un număr mare de intervievatori. Intervievatorii vor pune, fiecare, câte una maxim două întrebări. Pe baza răspunsului candidatului membrii consiliului de interviu îşi vor face o părere despre aptitudinile şi calităţile, părere ce va conta la luarea deciziei finale.

40

Clasificarea interviurilor
- din punct de vedere al structurii

- **Interviuri structurale** folosesc *un set de întrebări standardizate* care sunt puse tuturor candidaţilor pentru o anumită funcţie. Aceste întrebări sunt standardizate tocmai pentru ca evaluarea să se poată face cât mai corect obiectiv; chestionar oral şi oferă mai multă consistenţă şi acurateţe în comparaţie cu alte tipuri de interviuri. Este folosită pentru alegerea iniţială, când numărul de candidaţi este mare.
- **Interviuri nondirective** folosesc *întrebări generale*, din care sunt dezvoltate altele. Se folosesc în consultaţii psihologice dar şi în procesul selecţiei personalului. Cel ce conduce interviul pune întrebări generale pentru a stimula intervievatul să discute. Apoi, intervievatorul alege o idee din răspunsul candidatului şi formulează următoarea întrebare. Dificultatea aplicării acestui tip de interviu priveşte înţelegerea relaţiilor, funcţiilor şi posibilitatea obţinerii unor date comparabile pentru toţi candidaţii.
- **Interviuri stresante** este un tip special de interviu cu scopul de a produce voit anxietate si presiune asupra candidatului pentru a vedea cum reacţionează. Cu alte cuvinte, cel ce conduce interviul ia o atitudine ostilă, agresivă, chiar insultătoare. Acest tip de interviu se foloseşte în cazul funcţiilor în care viitorul angajat se va întâlni cu situaţii cu un înalt grad de stres. De asemenea acest interviu implică prezentarea unui grad mare de risc. El poate genera uşor o imagine foarte proastă asupra intervievatorului, patronului şi poate provoca rezistenţă din partea candidatului asupra funcţiei oferite.

41

Reguli în planificarea interviului

- Candidatul trebuie anunţat unde şi când are loc interviul şi cu cine trebuie să ia legătura.
- Candidatul trebuie să aibă o cameră liniştită unde să aştepte.
- Intervievatorul trebuie să fie pus la curent cu programul de intervievare, care trebuie conceput astfel încât să fie suficient timp pentru candidat.
- Intervievatorul trebuie să vadă CV-ul, scrisoarea de intenţie si formularul de înscriere înaintea interviului, pentru a ştii ce întrebări să pună.
- Controlul interviului este foarte important, acesta presupune cunoaşterea informaţiilor ce trebuie obţinute, culegerea sistematică a acestora şi oprirea când au fost obţinute.
- Intervievatorul trebuie să ştie să conducă interviul, să nu vorbească mai mult de 25% din timpul interviului de fond.
- Abordarea realistă a funcţiei presupune ca cel care conduce interviul trebuie să ofere informaţii corecte despre postul pentru care se desfăşoară selecţia, despre organizaţie, astfel încât, candidatul să poată evalua, propriile aşteptări la funcţie, reducându-se riscul insatisfacţiei angajatului.
- Candidatul trebuie informat la sfârşitul interviului care va fi pasul următor.
- Urmărirea integrării candidaţilor ce au fost selectaţi.

42

Testele utilizate pentru selecția resurselor umane (I)

- **Teste de inteligenţă** – acestea sunt destinate să măsoare gradul de realizare a unei serii de activităţi cerebrale standard; sunt strâns legate de capacitatea generală de a învăţa; Testarea 'inteligenţei' este un domeniu foarte controversat, iar testele utilizate sunt în general departe de a fi infailibile. Dificultatea, în cazul testelor de inteligenţă constă în faptul că ele trebuie să se bazeze pe o teorie despre ce înseamnă inteligenţă şi trebuie să utilizeze o serie de instrumente verbale şi nonverbale pentru a măsura diferiţii factori sau constituenţi ai inteligenţei. Testele de inteligenţă sunt cel mai bine utilizate pentru diagnosticare şi din această cauză, 'inteligenţa' este grupată în mai multe domenii.
- **Teste de aptitudini** – acestea sunt teste de capacităţi speciale, cum ar fi inteligenţa tehnică, gândirea spaţială şi capacitatea de a lucra cu cifre; sunt proiectate pentru a previziona potenţialul unui individ de a ocupa în mod eficient un post şi de a executa sarcini specifice acestuia.

  Astfel pot fi: aptitudini pentru munca de birou; aptitudinile mecanice dexteritate, creativitate, atenţie, putere de observaţie, aptitudini psiho-motrice, raţiune, etc.

43

Testele utilizate pentru selecția resurselor umane (II)

- **Teste de cunoştinţe** – acestea sunt destinate să măsoare cunoştinţele asimilate în timp şi cuprind teste de verificare a unui domeniu, de calcul, de tehnoredactare, etc. Aceste teste pot fi generale, ultimate de obicei cu cele de inteligenţă pentru selecţia managerilor sau profesionale, devenite obligatorii în administraţia publică şi în întreprinderile bugetare.
- **Teste de personalitate** – acestea au ca scop creionarea profilului individual de personalitate al subiectului testat; Testele de personalitate urmăresc măsurarea unor variabile cum ar fi gradul de introversiune sau extraversiune, stabilitatea sau labilitatea afectivă a candidatului. Aceste teste ar trebui administrate numai de psihologi pregătiţi.
- **Teste de înclinaţii ocupaţionale** – aceste teste sunt destinate să scoată în evidenţă preferinţele subiectului pentru anumite categorii de ocupaţii; pot fi utilizate cu succes în activitatea de consiliere profesională. Se folosesc în anumite situaţii ca suplimente ale testelor de personalitate.

44

5.4 Angajarea si integrarea resurselor umane

Integrarea socio-profesională reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adaptare a acesteia la cerinţele de muncă şi comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează, de adecvare a personalităţii sale la cea a grupului.

Pentru o integrare rapidă si eficace, noul angajat trebuie să primească atât informaţii cu privire la obiectul de activitate, modul de organizare, locul ocupat în contextul socio-economic, facilităţile oferite personalului cât şi informaţii referitoare la postul ocupat, sarcinile, responsabilităţile, condiţiile de lucru, criteriile de evaluare a rezultatelor, comportamentul aşteptat, persoana cu care va colabora, etc.

Multe organizaţii doresc să grăbească procesul de integrare. Dar managerii de personal invocă două argumente pentru întârzierea asumării responsabilităţii de către noii angajaţii:

- nu se poate lucra în mod eficient, fără o cunoaştere buna a organizaţiei;
- complexitatea sarcinilor face imposibilă îndeplinirea acestora fără o iniţiere prealabilă.

45

Cine intervine in procesul de integrare si cum?

Factorii de răspundere	**Responsabilităţi**
Compartiment de Resurselor Umane	- înscrierea angajaţilor pe statul de plată - planificarea activităţilor de integrare - evaluarea activităţilor de integrare - explicarea structurii organizaţiei
Seful ierarhic superior	- prezentarea detaliată şi precisă a drepturilor şi îndatoririlor - dialogul direct periodic cu noii angajaţi - controlul integrării
Supraveghetorul	- informaţii despre atribuţiile locului de muncă - sensibilitatea echipei de lucru pentru primirea noului angajat - explicarea obişnuintelor şi tradiţiilor organizaţiei sau ale grupului de muncă - indreptarea fricţiunilor pe care le pot provoca iniţiativele noului angajat

46

Integrarea socio-profesionala

Integrarea profesională are implicaţii de ordin psihologic, social, organizatoric şi pedagogic. Aceasta vizează o serie de obiective, dintre care cel mai important e sprijinirea noilor candidaţi în familiarizarea cu noile condiţii de muncă, facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă şi crearea unei atmosfere de siguranţă, confidenţialitate şi de afiliere.

Responsabilitatea integrării profesionale va fi împărţită între manager (şeful ierarhic superior), supraveghetor şi departamentului de RU. Pe lângă prezentarea noului loc de muncă, angajatului i se explică, faptul că integrarea se va realiza mai uşor dacă va respecta anumite principii în relaţiile cu ceilalţi.

Rezultatele cercetărilor psihologice ne conduc la concluzia că unul dintre sentimentele cele mai importante pentru om este recunoaşterea celorlalţi. Astfel, în relaţiile informale, cu colegii, trebuie să se impună principiul „comportă-te aşa cum tu ai dori ca ceilalţi să se comporte cu tine!"

47

Programe şi metode de integrare profesională (I)

Informaţiile necesare noilor angajaţi se grupează în trei categorii:

- informaţii generale despre activităţile curente ale organizaţiei şi ale muncii pe care angajatul urmează să o desfăşoare.
- informaţii despre istoricul organizaţiei, obiectivele, misiunea, strategia, politica firmei, etc.
- informaţii generale, de preferinţă scrise, regulamentele de ordine interioară, facilităţi de orice fel de care se bucură în cadrul organizaţiei.

Poziţia noului angajat	Domeniile la care se referă informaţiile
Noul angajat în cadrul întreprinderii	- organizaţia şi compartimentul în care se va lucra - atribuţiile noului post - persoanele cu care se va colabora - relaţiile cu noii şefi şi subordonaţi
Încadrarea pe un post nou în acelaşi compartiment	- atribuţiile noului post - persoanele cu care se va colabora - relaţiile cu noii şefi şi subalterni
Încadrarea pe un post nou, în alt compartiment, în aceeaşi unitate	- atribuţiile noului compartiment - persoanele cu care va colabora - relaţiile cu noii şefi şi subalterni

48

Programe şi metode de integrare profesională (II)

Programele de integrare urmăresc însuşirea de către noii angajaţi a informaţiilor de care au nevoie astfel încât aceştia să capete încredere, capacitatea lor de a se adapta rapid la cerinţele postului.

Principalele cerinţe ale unui astfel de program sunt următoarele:

- să prezinte toate informaţiile strict necesare;
- să prezinte identificarea principalelor lacune, pe linie profesională ale noilor angajaţi şi să asigure mijloacele pentru rapida lor înlăturare;
- să acorde prioritate calităţii munci şi responsabilităţilor;
- să insiste însuşirea principiilor care permit menţionarea unui climat favorabil de lucru.

49

Costurile determinate de selecția, angajarea şi integrarea personalului

Angajarea unui salariat reprezintă o investiţie din partea întreprinderii, care determină cheltuieli.

Acestea trebuie calculate şi apreciate în raport de eficienţa activităţii noului lucrător. Astfel se exprimă cheltuielile ocazionate de implicarea personalului din compartimentele: Resurse Umane, administrativ, medical, calificare, salarizare, promovare şi aportul specialiştilor în selectie (psihologi).

Alte cheltuieli ce pot apare se concretizează în anunţurile făcute, onorarii pentru agentiile specializate în recrutarea forţei de muncă, transportul candidaţilor, materiale de birou, consumabile, etc.

50

Cheltuieli necesare integrării salariatului cuprind trei faze:

- Faza de informare - În faza de informare noul salariat se documentează asupra lucrărilor specifice postului pe care-l ocupă, studiază materialele existente, cunoaşte membrii colectivului, etc. Durata acestei faze variază de la două-trei zile, la luni de zile, în funcţie de mai mulţi parametri: complexitatea activităţii, specificul acesteia, colectivul, etc. Această fază are o eficientă scăzută.
- Faza de însuşire a meseriei – In care noul salariat desfăşoară activităţi specifice postului fără a comite greşeli mari; se integrează şi se observă o creştere a eficientei activităţii salariatului.
- Faza de contribuţie personală în întreprindere - Aceasta e faza de contribuţie personală a salariatului, acesta e stăpân pe meseria sa, în timp elimină din activitatea sa eventualele erori profesionale, contribuind la activitatea organizaţiei.

51