

# Comunicarea nonverbală în recrutarea și selecția resurselor umane

## 1. Fundamentele recrutării

### Definiție și conținut.

Recrutarea este o activitate care urmărește să previzioneze apariția unor posturi noi sau vacante în întreprindere și să asigure ocuparea lor în cele mai bune condiții de competență, de cost și de timp.

O primă definiție consideră recrutarea procesul prin care întreprinderea urmărește să atragă o rezervă de persoane prin intermediul căreia să poată completa posturile de muncă. Orice recrutare reprezintă un compromis între cerințele cantitative și calitative ale întreprinderii și situația reală oferită de piață, compromis care nu se realizează în mod spontan. Apariția unor noi sarcini trebuie bine analizată atât în privința conținutului lor, care reprezintă un bun criteriu de repartizare pe diverse posturi, cât și în privința volumului lor, care în plus poate să evidențieze dacă este cazul să se înființeze un nou post sau să aibă loc un proces de redistribuire în cadrul organizatoric existent.

În ceea ce privește istoria recentă a recrutării, trebuie subliniat faptul că atât demersul propriu-zis, cât și metodele de selecție utilizate au rămas rudimentare. Dezvoltarea concomitentă a sectoarelor economice, a pregătirii profesionale, a concurenței și evoluția legislației au impus întreprinderilor să acționeze din ce în ce mai atent în ceea ce privește recrutarea de personal nou.

Pentru ca recrutarea să se desfășoare în cele mai bune condiții, este necesar ca politicile pe care întreprinderea le promovează în ceea ce privește mediul de muncă, salarizarea și posibilitățile de carieră să fie adecvate obiectivelor sale, să se situeze cel puțin la nivelul impus de concurență și să fie susținute de rezultate economice. Caracterul adaptabil al cunoștințelor, al aptitudinilor și al personalității lor face ca indivizii aleși să se adapteze la posturi să le și îmbunătățească, în sensul că ei pot fi purtătorii unor noi calități, care vor fi luate în considerare la o eventuală nouă propunere spre ocupare. Sistemul post-titular de post se dovedește deosebit de dinamic și adaptabil, iar angajarea presupune întotdeauna un compromis între cerințe cu caracter ideal și resurse efectiv disponibile, cu calități diverse, ce nu corespund descrierilor inițiale.

## 2. Legăturile recrutării cu alte activități ale gestiunii resurselor umane

- Planificarea efectivelor : permite identificarea locurilor de muncă noi sau cu modificări și stabilirea cerințelor organizației pentru fiecare categorie profesională.
- Analiza locurilor de muncă: servește la definirea posturilor și identificarea sarcinilor aferente .

- Evaluarea locurilor de munca: precizeaza aptitudinile, cunostintele si abilitatile necesare, mai precis ansamblul competentelor ce trebuie detinute de catre viitorul ocupant.

Dupa stabilirea exigentelor posturilor vacante, intreprinderea trebuie sa fixeze si **remunerarea** care le corespunde, in functie de politica sa salariala. Fixarea salariului unui post vacant trebuie sa tina cont de exigentele si competentele pe care trebuie sa le detina viitorul sau titular. Pentru a elimina o mare parte a factorilor de discriminare, el trebuie stabilit independent de persoana care urmeaza sa devina titularul acestui post, deci inainte de declansarea operatiunilor de recrutare.

### **3. Recrutarea strategica**

Dimensiunea strategica a functiunii de resurse umane nu opereaza cu jumatati de masura. In cazul in care intreprinderea urmareste sa obtina un **avantaj concurential prin reducerea costurilor sale**, ea trebuie sa-si amelioreze productivitatea prin realizarea unor economii de scara, generalizandu-si politicile de control. Daca intreprinderea doreste **ameliorarea calitatii si satisfacerea deplina a clientelei**, personalul sau trebuie sa fie apt pentru munca in echipa, cooperant si mobilizabil.

- Strategia de inovare: presupune ca in loc de a produce mai mult, mai ieftin sau mai bine, sa se investeasca intr-un bun (serviciu) diferit, care sa reprezinte altceva decat ceea ce realizeaza concurenta.
- Strategia antreprenoriala: caracteristica intreprinderilor noi, pentru care este important sa demareze activitatea si sa se lanseze pe piata, aceasta strategie nu se bazeaza pe multe proceduri formale, pe reguli si alte reglementari.
- Strategia de crestere: este specifica expansiunii rapide a intreprinderilor, perioada in care scade numarul proiectelor si programelor cu risc crescut.
- Strategia de profit si de rationalizare: ajunsa la maturitate, intreprinderea a atins un anumit nivel de profit si de rentabilitate pe care doreste sa le mentina.
- Strategia de lichidare: atunci cand intreprinderea se afla in declin, se recurge la eliminarea activitatilor nerentabile si la reducerea semnificativa a efectivelor sale, fara sa se mai intreprinda eforturi pentru redresarea situatiei existente.
- Strategia de reviriment: inainte de a simti declinul sau de a pierde o situatie de monopol, multe intreprinderi decid sa actioneze in vederea preintampinarii unor astfel de stadii din viata lor.

Legaturile care apar intre strategiile intreprinderii si strategia de recrutare a intreprinderii sunt mult mai complexe, fiind putin posibil ca ele sa fie descrise intr-un spatiu restrans.

### **4. Procesul de recrutare**

Aparitia unor instrumente noi de comunicare continua sa influenteze un proces de recrutare aflat deja in cautarea celor mai bune formule de desfasurare. Procesul de recrutare cuprinde in general toate etapele pe care organizatia isi propune sa le urmeze in cautarea candidatului corespunzator pentru completarea unui post vacant. Recrutarea implica utilizarea unor tehnici si proceduri care pot sa se organizeze in series sau in paralel, in vederea examinarii sub lupa a profilurilor candidatilor.

### **5. Pregatirea recrutarii**

Prima etapa a recrutării corespunde demersului ce are loc de la manifestarea cererii de noi locuri de muncă, până la definirea postului și a profilului candidatului pentru acele cerințe care au fost reținute.

- Exprimarea cererii: orice modificare apărută în cadrul unei întreprinderi trebuie să aibă corespondență în organizarea acesteia. Cu cât amploarea acestei modificări este mai mare, cu atât implicațiile sale organizatorice vor fi și ele mai intense.
- Analiza cererii: înainte ca operațiunile de recrutare să fie lansate, se verifică oportunitatea cererii.
- Descrierea postului: descrierea postului solicitat de întreprindere este o condiție indispensabilă a recrutării. Orice candidat trebuie să dispună de cea mai obiectivă și cea mai completă informație, atât în ceea ce privește misiunea care îi este propusă, cât și asupra responsabilităților care îi revin și a locului pe care îl va ocupa în cadrul noii structuri.
- Definirea profilului candidatului: cea de-a treia fază a pregătirii recrutării are ca obiectiv să descrie persoana ideală care poate ocupa acest post, indicând cea mai mare parte a însușirilor ce se așteaptă din partea acesteia (formare, experiență, vârstă minimă).

## **6. Cautarea candidaturilor**

Posturile care apar într-o întreprindere pot fi propuse personalului acesteia sau pot fi oferite candidaților din afară. Prioritatea acordată resurselor interne este o constantă a numeroaselor politici de recrutare adoptate astăzi de întreprinderile din întreaga lume. O astfel de alegere oferă ocazia unei desfășurări normale a politicilor de promovare și de carieră.

## **7. Candidaturi externe. Surse de recrutare**

O întreprindere mică va recruta în timpul unui an un număr redus de persoane, în timp ce o întreprindere mare poate angaja chiar câteva sute, și este puțin probabil ca pentru acest lucru să recurgă numai la potențialul său intern.

## **8. Campania de anunț al recrutării**

Tehnicile și metodele de marketing au permis întreprinderii să-și adapteze mai bine oferta de produse la cerințele pieții, exprimate prin cererea consumatorilor. Optica de marketing s-a dovedit compatibilă și eficientă și în alte domenii diverse. Această optică este utilizată în multe întreprinderi și în domeniul recrutării personalului și ea împrumută multe dintre elementele specifice campaniei publicitare.

## **9. Selectia candidatilor**

Această etapă a procesului de recrutare a înregistrat în ultimul timp schimbări importante, ca urmare a degradării continue a pieței muncii și a creșterii impresionante a candidaturilor spontane. Pentru a-și conserva sau chiar întări propria imagine pe această piață, orice întreprindere trebuie să răspundă tuturor cererilor de recrutare și să le selecteze în urma unui demers complex care presupune:

- receptia raspunsului
- preselecția
- întocmirea dosarelor de candidaturi
- convocarea pentru interviu
- selecția celor mai buni candidați

- prezentarea la responsabilii ierarhici

Trebuie retinut faptul ca ,dupa fiecare faza a selectiei, raspunsul trebuie dat cat mai repede posibil. Termenul de opt zile este considerat maxim atunci cand candidatul primeste un raspuns negative, iar cand candidatura este retinuta ,prima intalnire nu trebuie sa depaseasca doua saptamani de la primirea curriculum-ului vitae sau a formularului de contact.