

REFERAT

**MANAGEMENTUL RESURSELOR
UMANE**

- Recrutarea resurselor umane -

***STUDENT: STOENESCU ANA DANA AURORA
AN III – ZI***

Recrutarea personalului reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare și de atragere a candidaților potențiali, din care urmează să fie aleși candidați capabili care, în cele din urmă, prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante actuale și viitoare.

1. NECESITATEA ACTIVITĂȚII DE RECRUTARE A RESURSELOR UMANE

În domeniul resurselor umane, pentru a avea succes și mai ales pentru a supraviețui, organizațiile în general și firmele în special trebuie să soluționeze următoarele aspecte:

- 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.

Soluționarea favorabilă a acestor probleme înseamnă succesul întregului proces de asigurare cu personal, proces foarte important în economia unei firme având în vedere efectele unor posibile greșeli sau erori de angajare.

Astfel, înainte de a se lua decizia de angajare a unor noi solicitanți este necesar să se verifice 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.

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 **urgente temporare sau unor cerințe conjuncturale** sau **pot fi legate de mișcările interne de personal** (promovare, transferuri, dezvoltări).

Recrutarea personalului poate avea caracter permanent și sistematic sau se poate realiza numai atunci când apare o anumită necesitate. Dacă recrutarea resurselor umane se desfășoară continuu și sistematic, organizația are avantajul menținerii unui contact permanent cu piața muncii.

De asemenea, recrutarea resurselor umane poate fi spontană sau provocată, când organizația dorește să ocupe un anumit post.

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.

Recrutarea personalului este considerată de numeroși specialiști ca fiind baza întregului proces de asigurare cu personal din exteriorul organizației, folosind cât mai multe metode sau surse posibile de recrutare.

2. RECRUTAREA – ACTIVITATE DE BAZĂ A PROCESULUI DE ASIGURARE CU PERSONAL

Asigurarea cu personal a unei organizații, numită și angajare, cuprinde mai multe activități de bază, anume: planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția personalului.

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.

Într-un sens mai larg, procesul de asigurare cu personal cuprinde și alte activități din domeniul resurselor umane, de exemplu: analiza posturilor și proiectarea muncii. Recrutarea este primul pas în procesul de asigurare cu personal, precum și primul pas în procesul de selecție al acestuia.

Obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați, astfel încât cei care îndeplinesc condițiile să poată fi selectați. Astfel, cele mai eficiente metode sau procedee de selecție a personalului sunt limitate de eficiența procesului de recrutare a acestuia.

Recrutarea resurselor umane are în vedere, de asemenea, analiza posturilor și proiectarea muncii, datorită faptului că rezultatele de bază ale acestor activități sunt esențiale în procesul de recrutare a personalului. Acest lucru presupune ca persoana care recrutează sau angajează trebuie să dețină informațiile necesare referitoare la caracteristicile postului, cât și la calitățile viitorului deținător al acestuia.

Cunoașterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia, ca urmare a procesului de planificare a resurselor umane, permite desfășurarea în bune condiții și cu mai multe șanse de succes a procesului de recrutare a personalului.

Procesul recrutării resurselor umane este legat indisolubil de multe activități de personal, cum ar fi evaluarea performanțelor, recompensele angajaților, pregătirea sau dezvoltarea personalului și relațiile cu angajații. Astfel, candidații cu pregătire corespunzătoare au în general performanțe mai bune, iar existența în cadrul organizației a unor preocupări permanente pe linia performanței implică identificarea și atragerea unor candidați cât mai competitivi.

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

3. FACTORII EXTERNI ȘI INTERNI AI RECRUTĂRII

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, cum ar fi:

- **condițiile și schimbările de pe piața muncii**, deoarece manifestările și modificările în timp ale acesteia au o influență deosebită asupra recrutării personalului. Astfel, politicile de recrutare sunt afectate de unele schimbări relevante în situația pieței muncii ca tendințele demografice, intrarea pe piața muncii a forței de muncă feminină sau de vârstă înaintată;

- **capacitatea sistemelor de pregătire și dezvoltare a resurselor umane**, precum și **modelele educaționale** care au impact deosebit asupra procesului de recrutare;

- **atracția zonei**, precum și beneficiile adiționale sau facilitățile locale;

- **cadrul legislativ sau juridic** pentru a se evita deciziile sau practicile ilegale de angajare, precum și discriminările de orice natură;

- **sindicatul** care au un rol activ în procesul de asigurare cu personal, care prin anumite prevederi ale contractului colectiv de muncă pot influența procesul de recrutare a resurselor umane;

- **imaginea sau reputația organizației**, care poate atrage sau respinge potențialii candidați;

- **preferințele potențialilor candidați** pentru anumite domenii de activitate, pentru anumite organizații sau posturi;

- **obiective organizaționale**;

- **cultura organizațională** care prin valorile relevante promovate influențează dorința de recrutare și angajare;

- **politicile și practicile manageriale** din domeniul resurselor umane;

- **criteriile politice, etnice sau de altă natură**;

- **cerințe obligatorii** pe care organizația consideră că trebuie să le îndeplinească solicitanții posturilor vacante;

- **situația economico-financiară a organizației**;

- alți factori care pot face ca în procesul de recrutare să apară unele dificultăți sau care pot mări durata de realizare a acestei activități de personal.

În concluzie, este necesară o analiză completă și complexă a tuturor factorilor care pot atrage sau, dimpotrivă, îndepărta potențialii candidați competitivi.

4. PARTICULARITĂȚILE PROCESULUI DE RECRUTARE

Angajarea reprezintă un proces bidirecțional, candidatul trebuind 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 este influențată 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 candidatul. **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.

5. STRATEGII ȘI POLITICI DE RECRUTARE

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.

Totodată, strategiile și politicile de recrutare definesc modul în care o organizație își îndeplinește responsabilitățile sale în domeniul recrutării personalului, precum și filosofia și valorile organizației referitoare la realizarea procesului de recrutare.

Politicile organizaționale au un impact deosebit asupra eficacității procesului de recrutare a personalului, fiind necesară înțelegerea și interpretarea corespunzătoare a acestora pentru realizarea unei susțineri cât mai eficiente a procesului de recrutare.

În practica managerială, strategiile și politicile de recrutare a personalului diferă de la o organizație la alta, mai ales că 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.
- 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

6. SURSELE DE RECRUTARE A PERSONALULUI

Identificarea surselor de recrutare este o etapă importantă în cadrul desfășurării procesului de recrutare, surse care pot fi interne sau externe, însă majoritatea organizațiilor folosesc ambele surse, mărinđ șansele de a descoperi și atrage candidați cât mai competitivi.

Pentru ocuparea posturilor vacante se face o analiză a avantajelor și dezavantajelor pe care le prezintă fiecare sursă de recrutare la care se apelează.

1. Avantaje și dezavantaje ale surselor interne de recrutare a personalului

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 aceluiași etape ca și pentru candidații externi.

Probleme potențiale care pot apare:

- recrutările interne nu sunt posibile întotdeauna, mai ales când organizația se dezvoltă rapid sau nu s-a realizat o pregătire corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să poată prelua noi responsabilități;
- dacă se constată o anumită stagnare sau o amplificare a rutinei, obișnuinței, este posibil ca recrutarea internă să nu fie cea mai indicată metodă;

- în cazul organizațiilor dispersate geografic, gradul în care sunt dorite sau încurajate transferurile dintr-un loc în altul constituie o problemă specială;
- promovarea unui angajat mediocru într-un post superior.

Avantajele recrutării interne:

- ✓ 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;
- ✓ se permite obținerea calificării specifice organizației respective doar prin recrutarea din cadrul acesteia a unui candidat;
- ✓ 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;
- ✓ recrutarea personalului este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;
- ✓ sentimentul de apartenență la organizație, de loialitate sau de atașament față de aceasta crește.

Dezavantajele recrutării interne:

- ✓ împiedică infuzia de „suflu proaspăt” și defavorizează promovarea unor idei noi;
- ✓ favorizează manifestarea principiului lui Peter, conform căruia oamenii tind să se ridice pe scara ierarhică până la nivelul lor de incompetență;
- ✓ 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;
- ✓ provocarea apariției de posturi vacante în lanț, așa-numitul efect de undă a postului liber;
- ✓ elaborarea unor programe adecvate de pregătire profesională care să permită dezvoltarea corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să își poată asuma noi responsabilități și sarcini.

II. Avantajele și dezavantajele surselor externe de recrutare a personalului

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.

Avantajele recrutării externe a personalului:

- 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:

- 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;
- potențialii candidați interni se pot simți frustrați în cazul angajării pe cineva din afara organizației, situație în care scade interesul, motivarea propriilor angajați care consideră că îndeplinesc condițiile necesare însă cărora li se reduc șansele de promovare.

BIBLIOGRAFIE

1. Manolescu Aurel, Managementul resurselor umane, ed. Economică, București, 2001
2. Păunescu Ion, Managementul resurselor umane, ed. AISTEDA, București, 2000

CUPRINS

1. Necesitatea activității de recrutate a resurselor umane	2
2. Recrutarea – activitate de bază a procesului de asigurare cu personal	3
3. Factorii externi și interni ai recrutării	4
4. Particularitățile procesului de recrutare	5
5. Strategii și politici de recrutare	6
6. Sursele de recrutare a personalului	7
Bibliografie	11