

2. Recrutarea și selecția personalului

Acum ați înființat societatea sau urmează să efectuați schimbări de personal. Unii angajați părăsesc organizația, alții sunt promovați, transferați sau concediați. Toate aceste mutații creează posturi vacante. În plus, dacă activitatea firmei se extinde, aveți nevoie de un număr suplimentar de angajați. Aceștia urmează să fie obținuți prin procesul de recrutare.

Recrutarea este activitatea de identificare și de atragere în organizație a unui grup de persoane capabile și interesate să ocupe posturile vacante, grup din cadrul căruia se pot alege candidați corespunzători pentru aceste posturi.

Înainte de a declanșa procesul de recrutare trebuie cunoscute cu exactitate numărul posturilor vacante (prin planificarea personalului), natura și cerințele acestora (prin analiza posturilor).

Selecția este procesul prin care sunt aleși, dintre candidații recrutați, cei care vor primi oferta de angajare.

O selecție bună este condiționată de o recrutare bună. Efortul investit în selecție nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă recrutarea personalului a fost defectuoasă. De aceea, sarcina recrutării este de a genera un număr adecvat de candidați potriviți postului. Grupul recrutat nu trebuie să fie nici prea mare, pentru a nu aglomera procesul de selecție, nici atât de mic încât să nu permită opțiuni viabile.

Recrutarea și selecția influențează relațiile firmei dvs. cu publicul și, implicit, imaginea proiectată în exterior. Multe persoane își vor face o impresie despre organizație prin intermediul anunțurilor de oferte de muncă și mai ales prin modul în care decurge procesul de primire și selectare a candidaturilor. Aceste impresii pun bazele reputației firmei și pot marca potențialul ei de recrutare de personal în viitor.

Fiecare aspirant la un loc în firma dvs. trebuie tratat ca un client de maximă importanță. Altfel, veți avea surpriza să constatați, după o perioadă, că puține persoane de valoare vă oferă serviciile lor.

Recrutarea de personal nu mai este de mult timp doar o opțiune a firmei, ci este o necesitate firească a funcționării ei. Lipsa unui personal competent și a unei politici eficiente de selecție vă împiedică să faceți față solicitărilor pieței și afectează flexibilitatea cu care trebuie abordate problemele acesteia. Recrutarea poate însemna un succes dacă renunțați la vechi și păguboase obiceiuri de căutare și angajare a personalului.

2.1. Listă de control pentru planificarea recrutării și selecției de personal

În pregătirea planului recrutării și selecției, aveți în vedere:

Ce posturi doriți să fie ocupate?

Care sunt sursele care v-ar putea oferi candidații doriți pentru fiecare post?

Cum puteți ajunge la aceste surse de recrutare?

Care dintre posturile vacante pot fi grupate în același anunț de recrutare sau pot fi orientate spre aceeași sursă?

Cu câte zile în avans față de termenul-limită trebuie începută recrutarea?

Ce metode de selecție vor fi folosite (formular de candidatură, teste, interviuri)?

Care vor fi costurile necesare și cine poartă răspunderea întregii operațiuni?

2.2. Etapele recrutării și selecției

2.2.1. Planificarea personalului

Anticipați nevoile de recrutare și analizați sursele de forță de muncă disponibile. Nu inițiați automat procedura de recrutare. Stabiliți mai întâi dacă aveți nevoie cu adevărat de acel post sau de un titular pentru un post vacant și dacă sarcinile aferente acestuia nu pot fi realocate altor posturi.

2.2.2. Descrierea postului

Succesul recrutării este dificil de obținut dacă posturile sunt vag definite. Indiferent dacă postul este mai vechi sau este nou-creat, precizați clar ce oferă și ce anume cere titularului său. Revedeți specificarea postului vacant, incluzând detalii precise despre calitățile, experiența și calificările necesare, data de începere a activității și caracteristici ale locului de muncă. Luați în calcul și compatibilitatea dintre candidat și persoanele cu care va lucra (șeful direct).

2.2.3. Bugetul recrutării

Selecția personalului este una dintre cele mai costisitoare activități de resurse umane. De aceea, bugetul trebuie pregătit cu grijă.

Calcularea acestor costuri va permite controlarea mai atentă a întregului proces de recrutare, precum și înțelegerea mai bună a consecințelor unor greșeli de selecție.

2.2.4. Cheltuieli financiare _____

Anunț de recrutare _____

Cheltuieli papetărie _____

2.2.5. Cheltuieli resurse de timp _____

(Venit orar al celor implicați în recrutare x Numărul de ore alocate)

Descriere posturi vacante _____

Redactare și plasare anunț _____

Evaluarea (verificarea) dosarelor de candidatură și sortarea lor _____

Aplicarea și interpretarea Testelor _____

Interviuri _____

Luarea deciziei _____

Orientarea și instruirea noilor angajați _____

Total cheltuieli recrutare _____

Există un moment optim în care trebuie declanșată recrutarea. Acesta depinde în primul rând de tipul și numărul de angajați căutați. Estimarea timpului necesar găsirii acestora se face urmând etapele firești ale recrutării personalului.

| Operațiune | Zile (lucrătoare) necesare |
|--|----------------------------|
| Redactarea și publicarea anunțului de recrutare | 3 |
| Primirea CV-urilor | 14 |
| Completarea formularelor de candidatură | 1 |
| Sortarea resume-urilor și/sau a formularelor de candidatură | 2 |
| Anunțarea și susținerea interviurilor | 7 |
| Testarea candidaților | 3 |
| Luarea deciziei de angajare | 2 |
| Acceptarea/respingerea ofertei de către candidați | 5 |
| Pregătirea începerii propriu-zise a activității în organizație | 10 |
| Total zile lucrătoare necesare | 47 |

În coloana din dreapta au fost trecute valori orientative pentru fiecare perioadă în parte. Un termen rezonabil este de aproximativ două luni (pentru posturi manageriale, perioada poate fi chiar mai mare). Pentru fiecare etapă stabiliți termene precise.

2.2.6. Strategia de recrutare

Strategia de recrutare începe prin definirea nivelului la care se va desfășura aceasta: local, regional sau național. Atât cât permit resursele firmei, nivelul ales trebuie să fie cel mai înalt posibil. Nu se poate vorbi despre „cea mai bună sursă de recrutare” în general. Fiecare organizație trebuie să încerce să identifice cea mai potrivită sursă de recrutare, în funcție de localizarea, mărimea, imaginea și bugetul ei, precum și de natura posturilor vacante. Este important să aveți în vedere toate alternativele disponibile.

Alcătuți o listă cu posturile firmei și sursele de personal specifice fiecăruia.

2.2.7. Dosarul de candidatură

Dosarul de candidatură adună toate informațiile relevante despre candidați. Pentru a putea fi comparate mai ușor, solicitați completarea formularului de candidatură, care are meritul de a sistematiza aceste informații. Evaluarea dosarelor de candidatură va permite determinarea calificărilor fiecărui candidat în raport cu cerințele postului vacant și constituie prima modalitate de triere a candidaților.

2.2.8. Interviu preliminar (de recrutare)

Interviul de recrutare poate adăuga informații utile celor deja acumulate prin intermediul formularului de candidatură și are mai degrabă un caracter exploratoriu. Scopul susținerii lui este eliminarea candidaților inacceptabili sau care dovedesc un interes prea scăzut față de postul vacant.

2.2.9. Testele de selecție

Utilitatea testării candidaților este unul dintre aspectele cele mai controversate ale procedurii de selecție. Deși trebuie să mențineți un oarecare scepticism în privința calității selecției realizate pe baza unor teste, acestea nu pot fi cu totul excluse dintre criteriile de luare a deciziei finale. Când sunt bine elaborate și interpretate de profesioniști și au legătură directă cu cerințele postului, testele oferă bune indicii despre potențialul candidaților.

2.2.10. Interviu de selecție

Alegerea celui mai potrivit candidat nu se poate face fără o discuție serioasă cu acesta. Interviul de angajare este o parte importantă a procesului de selecție de personal. Și totuși, numai interviurile bine conduse sunt cu adevărat utile în luarea deciziilor de selecție.

Pe lângă evaluarea atentă a capacității candidatului de a lucra pe acel post, interviul este un prilej de a clarifica disponibilitatea acestuia de a accepta oferta de angajare.

2.2.11. Trierea candidaților

Trierea este o formă de selecție prin care se identifică și se elimină candidații necorespunzători. Scopul este de a îndepărta din procesul de recrutare pe acei candidați care în mod evident nu corespund cerințelor posturilor vacante. Trierea economisește timp și bani.

În cazul trierii multiple, fiecare dintre etapele și criteriile de selecție constituie obstacole care, dacă nu sunt depășite de candidat, conduc la respingerea sa. Premisa de la care se pleacă este că un candidat care nu satisface toate cerințele postului nu poate avea performanțe adecvate pe acel post.

De cele mai multe ori însă, lipsa anumitor calități ale candidatului poate fi compensată de deținerea altor calități.

Formular de selecție a candidaților

Denumirea postului _____

Numele candidatului _____

Adresa _____

Telefon _____

Notați, în ordinea priorităților, calificările și calitățile esențiale (absolut necesare) ale titularului postului și cele „de dorit”, precum și gradul în care ele sunt satisfăcute de candidat. Acordați calificativele:

1 = inacceptabil; 2 = acceptabil; 3 = corespunde perfect cerințelor; 4 = depășește cerințele.

| Calificări (calități) esențiale | Calificativ |
|---|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Calificări (calități) „de dorit” | Calificativ |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Total | |

2.2.12. Decizia de selecție

Selecția finală îl vizează de obicei pe acel candidat care întrunește toate cerințele esențiale ale postului și care are cât mai multe dintre trăsăturile de personalitate ce alcătuiesc portretul unui candidat ideal.

Mulți candidați valoroși se pierd din cauza eșecului firmei în menținerea unei legături corespunzătoare cu aceștia pe parcursul derulării selecției. Întârzierea unui răspuns este exemplul tipic în acest sens. Așadar, grăbiți-vă să comunicați decizia dvs. imediat ce v-ați hotărât asupra candidatului pe care doriți să-l angajați.