

CAP. III. PLANUL DE RECRUTARE

- 3.1. Conținutul planului de recrutare
- 3.2. Etapele planului de recrutare
- 3.3. Metode de recrutare
- 3.4. Evaluarea planului de recrutare

3.1. Conținutul planului de recrutare

Pentru a cunoaște nevoile reale de personal se întocmește un **plan de recrutare** ca rezultat al unei analize a posturilor existente, a evoluției viitoare a prestațiilor firmei, a procesului de pregătire, specializare, policalificare etc., precum și a mișcării personalului existent.

Planul de recrutare conține referiri la:

- necesarul cantitativ
- necesarul calitativ
- timp și de cost
- persoanele responsabile pentru îndeplinirea rezultatelor dorite

Tabel 1 Baza unui plan de recrutare

ÎNTREBARE	PROBLEME DE REZOLVAT	MĂSURI DE ACȚIUNE
1. Ce posturi suplimentare vor fi create pe parcursul acestui an?	Noi posturi libere	Se verifică situația cererii de personal la nivel de departamente
2. Care este fluctuația de personal prognozată pentru anul în curs?	Pierderea curentă de personal	Verificare și raportare Lunară
3. Care sunt categoriile de angajați de care este probabil să avem nevoie?	Tipul de personal necesar	Se verifică necesarul estimat de personal
4. Câți angajați dintre cei existenți sunt gata pentru promovare în acest moment?	Posibilitatea de a utiliza personal propriu	Se verifică rapoartele pregătire/evaluare
5. Care este situația pieței externe de muncă pe plan local și pe plan național?	Posibilitatea de a utiliza noi candidați	Departamentul de personal contactează agențiile de plasare/ziare etc.
6. Cât de mult putem cheltui, pe parcursul acestui an, cu acțiuni de recrutare?	Mărimea bugetului de recrutare	Hotărârea bugetului
7. Care sunt termenele de timp necesare pentru a satisface atât cererea de personal cunoscută, cât și pe cea prognozată?	Posibilitatea de a face recrutări în timp util	Se convin termenele respective cu departamentele în cauză
8. De câte cadre de personal vom avea nevoie pentru a derula acest program de recrutare?	Eficiența/ credibilitatea departamentelor de personal	Bugetul de personal

3.2. Etapele planului de recrutare

1. Culegerea informațiilor necesare în planificarea recrutării
2. Organizarea posturilor și oamenilor
3. Plecările
4. Studiul posturilor
5. Calculul nevoilor directe de personal
6. Calculul nevoilor de recrutare

1. Culegerea informațiilor necesare în planificarea recrutării

Aceste informații se pot obține prin interviuarea managerilor care vor da răspuns la întrebările enunțate în tabelul de mai sus.

2. Organizarea posturilor și oamenilor

O altă categorie de informații, care vor fi actualizate permanent, vizează organizarea. Trebuie cunoscută atât **organigrama efectiv aplicată**, ca punct de plecare, cât și **organigrama de perspectivă**. Din compararea celor două organigrame se poate stabili corect necesarul de recrutat.

3. Plecările

În scopul calculării necesarului de înlocuire este necesar să existe o evidență precisă a posturilor devenite disponibile datorită demisiilor, concedierilor, pensionărilor și deceselor.

4. Studiul posturilor

Se realizează pe baza **fișei postului**, evidențiindu-se informațiile privind denumirea postului și competențele necesare.

5. Calculul nevoilor directe de personal

Pentru fiecare compartiment în parte se „contabilizează” posturile, persoanele ocupante ale posturilor și plecările, după care se determină nevoile directe de personal

Tabel 2 Calculul nevoilor directe de personal

Compartimente	Organigramă		Plecări	Nevoi directe
	Posturi	Persoane		
A	5	5	0	0
B	12	12	1	1
C	12	11	0	1
D	24	21	4	7
E	8	11	0	-3

În tabelul de mai sus, nevoile directe pentru compartimentul D erau de 7 persoane. Dacă se constată că un titular al compartimentului D poate fi mutat la compartimentul C, se creează o nevoie indirectă la compartimentul D. Pentru acest compartiment nevoia totală devine $7+1=8$.

6. Calculul nevoilor de recrutare

Acesta se poate efectua conform metodologiei sintetizate în tabelul de mai jos

Tabel 3 Calculul nevoilor de recrutare

Compartiment	Nevoi directe	Acoperite din surse interne	Posturi cu personal disponibil	Nevoi indirecte	Nevoi totale	Nevoi de recrutare
A	0	0	-	2	2	2
B	1	1	E	0	1	0
C	1	1	D	0	1	0
D	7	2	A	1	8	6
E	-3	0	-	1	-2	-2

3.3. Metode de recrutare

Sunt 2 metode de recrutare, care pot fi folosite în același timp sau consecutiv:

- ✓ metoda recrutării interne
- ✓ metoda recrutării externe

RECRUTAREA INTERNĂ

- se preferă identificarea candidaților din interiorul firmei
- este de dorit să se creeze un sistem care să fie cunoscut de către toți angajații
- la care aceștia să apeleze, în mod curent, spre a se informa: avizier, e-mail, site-ul companiei, sistem intranet în care să se regăsească o locație unde să fie prezentate posturile vacante

Pentru ca această metodă să fie eficientă, este necesară respectarea unor cerințe și anume:

- atât promovarea, cât și transferurile trebuie anunțate;
- anunțul trebuie să fie afișat cu o anumită perioadă de timp înainte de a începe recrutarea din exterior;
- criteriile de selecție să fie clare și anunțate

RECRUTAREA EXTERNĂ

posibilități de recrutare externă:

1. Anunțurile publicitare - sunt cel mai des folosite în recrutarea din exterior. Obiectivul urmărit trebuie să fie acela de a pătrunde cât mai adânc pe piața muncii, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă, în așa fel încât să determine o reacție corespunzătoare din două puncte de vedere:

- a) al solicitărilor de informații suplimentare
- b) al numărului de cereri depuse.

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

- ziarele locale;
- ziarele cu acoperire națională;
- periodicele tehnice/profesionale;
- centrele de integrare profesională;
- firme specializate care se ocupă de recrutare;
- universități și târguri de job-uri;
- instituții ale statului care se ocupă cu identificarea locurilor de muncă pentru persoanele cu statut de șomer;
- televiziunea locală;
- site-ul întreprinderii sau site-ul celor care se ocupă de recrutarea on-line.

Constituirea anunțurilor publicitare:

- să se urmărească publicarea de anunțuri atrăgătoare și competente
- atunci când se plasează un anunț de angajare, indiferent dacă este vorba de un ziar local, de unul național sau de o revistă de specialitate, întreprinderea în cauză „iese la rampă”

Trebuie remarcat faptul că, indiferent unde apar sau sunt afișate, anunțurile vagi, ambigue de tipul:

„Angajăm tineri între 20 și 33 de ani, licențiat, cunoscător a cel puțin două limbi străine, cunoștințe de operare PC. Salariu atractiv, cu posibilități de promovare rapidă”

- nu sunt adecvate pentru că ele vor încuraja un număr prea mare de persoane să „aplice” pentru post fără a oferi detalii despre munca respectivă
- spre exemplu, operarea PC poate fi realizată într-un post de facturare, de către recepționar la ieșirea produselor din întreprindere, mai există operarea PC într-o muncă de producție- utilaje de producție asistate de calculator etc.
- anunțul se dovedește destul de vag, neinformând candidatul dacă este vorba despre un post pe care acesta și l-ar dori.
- în plus, anunțul conține aspecte discriminatorii (astfel, este ilegal să discriminăm după criteriul vârstă, doar dacă ipotetic respectivul angajat ar trebui să alerge între diverse posturi de comandă toată ziua, iar o persoană mai în vârstă nu ar face față)
- din anunțul de mai sus nu știm care este postul și dacă o persoană licențiată nu este „supracalificată” pentru el (operare PC poate face în foarte bune condiții o persoană cu studii medii)

- **recomandare**: trebuie de specificat, concret, să fim specifici și corecți cu ceea ce se oferă (în caz contrar, dacă întreprinderea este „mic” și nu poate oferi condițiile suficiente de avansare pentru că, pur și simplu, ierarhia verticală nu cuprinde multe niveluri, mai bine nu amintim despre promovare în anunț).

Întocmirea anunțului publicitar

cerințe:

- să prezinte întreprinderea și/sau obiectul de activitate cu ajutorul câtorva referiri concise;
- să furnizeze detalii concise, dar suficiente cu privire la caracteristicile proeminente ale postului;
- să rezume atributele personale esențiale pe care trebuie să le posede deținătorul postului;
- să facă pe scurt și referirile necesare la eventualele atribute de dorit;
- să enunțe principalele condiții de angajare și muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv;
- să prezinte cum și cui trebuie trimise cererile de angajare;
- să prezinte toate punctele de mai sus într-o formă concisă, dar atrăgătoare (anunțul va fi încadrat într-un chenar, va prezenta emblema firmei dacă este cazul etc.);
- să respecte reglementările legale.

Într-un anunț publicitar este de dorit să apară:

1. Numele firmei și profilul acesteia (este, în același timp, modalitate de publicitate indirectă, firma nu se poate face cunoscută, iar firmele ce au un bun renume vor atrage candidații valoroși)

2. Responsabilitățile postului (are ca bază fișa postului. Desigur că nu vom putea detalia responsabilitățile, dar exprimarea direcțiilor principale ale postului va ajuta potențialii candidați interesați să identifice, din acest punct, măsura în care postul li se potrivește sau în care corespunde intereselor lor prezente, astfel se vor evita parte din supraîncărcările revenite din procesul de recrutare – cum ar fi trimiterea de CV-uri de către numeroasele persoane care nu corespund și, prin aceasta, va fi diminuată aria neplăcerilor datorate de acest proces atât candidaților, cât și întreprinderii)

3. Atribute personale și profesionale necesare postului: se poate sublinia pachetul de recompense; mediul în care se desfășoară activitatea, resurse materiale la dispoziția ocupantului postului: mașină de serviciu, telefon mobil etc, posibilități de promovare, cursuri de perfecționare etc.).

4. Modul de contactare a companiei angajatoare (în prezent se folosește pe scară largă, din ce în ce mai mult, pe lângă adresa, telefonul și faxul de contactare și adresa de e-mail, ca manieră accesibilă, rapidă de aplicare, avantajoasă și pentru angajator și pentru potențialul candidat).

Exemplu de anunț publicitar:



Una din primele 10 companii din țară și lider mondial pe segmentul cash&carry are acum nevoie de tine pentru dezvoltarea departamentului de Resurse Umane și angajează pentru magazinul din Cluj-Napoca:

RESPONSABIL RESURSE UMANE

(COD REF: RU-CJ)

Responsabilități:

- Întocmește documentele specifice administrării de personal;
- Transmite către autorități (AJOFM, CASA SĂNĂTATE) documentele specifice conform legislației în vigoare;
- Recrutează și selectează personal;
- Organizează training-uri de orientare către client;
- Coordonează evaluările de performanță ale angajaților;
- Participă la târguri de job-uri, workshop-uri.

Cerințe:

- Studii superioare economice sau juridice;
- Cunoștințe temeinice de legislația muncii;
- Atestat inspector resurse umane;
- Operare PC (Word, Excel, Power Point);
- Capacitate de comunicare, flexibilitate.

Compania oferă:

- Șansa să-ți desfășori activitatea într-un mediu profesionist;
- Posibilitatea dezvoltării carierei într-o companie de succes;
- Cursuri de instruire teoretică și practică la standarde internaționale;
- Pachet de recompense atractiv;
- Telefon serviciu + laptop.

Dacă ești interesat de oferta noastră, trimite un CV însoțit de o fotografie recentă, tip pașaport și o scrisoare de intenție prin e-mail la resurseumane@metro.ro, prin site-ul nostru la www.metro.ro, până la data de 09.11.2008, menționând codul de referință corespunzător. Informații suplimentare pot fi obținute la numărul de telefon 0264- 253388.

Principalele caracteristici ale acestei metode de recrutare sunt:

- atrage solicitanții care apreciază că pot efectua activitățile specificate;
- oferă puține amănunte despre post;
- rezultatele sunt influențate de mijloacele de comunicare;
- atingerea scopului depinde de existența unui mare număr de cititori fără serviciu, sau care deși au serviciu doresc să și-l schimbe, considerând că pot ocupa postul vacant descris.

2. Agenții specializate de plasare a forței de muncă

- ✓ este o metodă eficientă de recrutare care începe să ia amploare și în țara noastră
- ✓ reușita colaborării depinde într-o foarte mare măsură de descrierea corectă (de către întreprindere) a candidatului dorit
- ✓ principalul inconvenient este costul ridicat al acestor servicii. Având în vedere că o astfel de agenție parcurge toate sau o parte din etapele recrutării și selecției, trebuie aleasă cu grijă, pe baza rezultatelor anterioare ale acesteia și a referințelor de la alte organizații cu care a colaborat
- ✓ trebuie stabilit de asemenea un contract ferm în care să fie precizate durata găsirii candidatului dorit, tarifele percepute, modalitatea și momentul plății
- ✓ chiar dacă se apelează la aceste agenții, este de dorit ca întreprinderile să facă propriile verificări în privința candidaților care urmează să fie angajați.

Caracteristicile metodei:

- la această metodă de publicitate se apelează mai ales pentru posturile care necesită un grad ridicat de specializare;
- se asigură o bună recrutare, agențiile dispunând de personal specializat pe probleme de recrutare, selecție;
- se elimină orice doză de subiectivism;
- agențiile folosesc, de fapt, metoda publicității.

3. Instituțiile de învățământ

- ❖ presupune concentrarea eforturilor de recrutare asupra absolvenților (ultimul an de studiu) și studenților din diverse centre universitare
- ❖ apelarea la această metodă este oportună în cazul întreprinderilor care doresc să angajeze tineri care au acumulat cunoștințe teoretice, cu scopul de a-i forma și instrui în cadrul organizației
- ❖ recrutarea se face cel mai adesea sub forma unor târguri de forță de muncă (târguri de job-uri) promovându-se astfel și imaginea firmei
- ❖ multe organizații decid să recruteze doar de la anumite institute de învățământ sau chiar doar de la anumite specializări
- ❖ pentru a limita numărul candidaților, recrutările se fac de la școlile/universitățile la care întreprinderile fac sponsorizări sau de la acelea a căror absolvenți s-au dovedit a fi angajați eficienți sau valoroși.

4. Oficiul forței de muncă

- se folosește în general pentru posturi necalificate sau cu o calificare redusă
- oficiul forței de muncă poate pune la dispoziția întreprinderilor liste cu potențiali candidați (actualmente șomeri sau persoane aflate în căutarea unui loc de muncă mai bun).

5. Bursa locurilor de muncă (târguri de forță de muncă)

- Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de muncă, în colaborare cu Camera de Comerț și Industrie, organizează începând cu anul 1997 „Bursa Locurilor de Muncă”, cunoscută sub denumirea de „Târg de forță de muncă”.
- Din perspectiva Agenției, Bursa Locurilor de Muncă este o măsură activă de protecție socială care pune accent pe inițiativa personală a șomerilor în rezolvarea problemelor care decurg din statutul lor.
- Pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, implicarea într-o astfel de acțiune, înseamnă posibilitatea de a lua contact direct cu agenții economici, de a observa care sunt tendințele pieței muncii, respectiv meseriile cele mai căutate, domeniile aflate în dezvoltare, cerințele angajatorilor etc.
- Participarea la Bursă le oferă agenților economici posibilitatea de a-și recruta și selecționa personalul necesar, beneficiind cu această ocazie de consultanță în domeniul managementului resurselor umane.

6. Recrutarea de cunoștințe

- În multe situații chiar angajații firmei realizează cel mai bine serviciul de a anunța posturile vacante existente și de a găsi candidații potriviți.
- Unele organizații oferă bonusuri celor care aduc angajați care se dovedesc a fi performanți. În mod evident, această sursă de informații costă puțin, dar poate oferi o mulțime de perspective, pentru că doar o persoană mulțumită de întreprinderea din care face parte postul pe care îl ocupă va recomanda firma respectivă prietenilor sau rudelor.
- Mai mult, deoarece oamenii au tendința să se asocieze cu oamenii asemănători lor, dacă angajatul respectiv s-a integrat în organizație există șanse mari ca persoana pe care o recomandă să facă la fel.
- De asemenea, angajații valoroși nu vor recomanda pe cineva care le va strica reputația sau pe cineva care le va spori munca.
- Trebuie acordată totuși atenție folosirii acestei metode, deoarece există riscul să se dezvolte adevărate „mici familii” în cadrul organizațiilor, în condițiile în care angajații au tendința de a recomanda doar prieteni apropiați sau rude, ceea ce duce la proliferarea „nepotismului” și la apariția fenomenului de corupție.

7. Fișier cu potențiali angajați

- Compartimentul de resurse umane din firmă își poate constitui o bază de date care să includă persoanele care se prezintă din proprie inițiativă la sediul firmei (sau expediază prin poștă C.V.-ul), oferindu-și serviciile și astfel să intre în procesul de recrutare atunci când se ivesc posturi vacante.
- Trebuie văzute de asemenea persoanele care au candidat în trecut, deoarece în multe situații unii candidați de valoare nu sunt acceptați, doar pentru că nu există un post liber adecvat lor. Fiind o sursă limitată, nici o organizație nu ar trebui să conteze doar pe această metodă de recrutare.

8. ”Vânătorii de capete” (Head Hunters)

- ❑ Aceste agenții sau persoane vizează doar indivizii despre care știu că ar fi potriviți pentru anumite posturi, din cadrul firmelor concurente sau a altor firme, asigurând o mare discreție.
- ❑ După un proces de căutare a candidaților, vânătorii de capete realizează contactul direct cu aceștia, făcându-le o ofertă de muncă. De regulă, vizează posturile de vârf, posturile de conducere.
- ❑ Costul acestor servicii este foarte ridicat, iar rezultatele nu sunt întotdeauna garantate.

9. Internet-ul

- o Recrutarea pe Internet este diferită de oricare alt tip de recrutare.
- o Calitățile necesare ale unui bun recrutor pe Internet:
 - abilitatea de a folosi cât mai mult spațiul pus la dispoziție
 - inserarea link-urilor pentru candidați către pagina oficială a companiei
 - personalizarea paginii de prezentare

3.4. Evaluarea programului de recrutare

pași:

- stabilirea criteriilor de succes (aceasta este o problemă dificilă, dat fiind faptul că nevoia de recrutare se poate modifica permanent și chiar rapid, odată cu schimbarea condițiilor din mediul intern sau din mediul extern al întreprinderii
- departamentul de resurse umane sau specialistul în probleme de personal trebuie să întocmească **un program de evaluare a recrutării**, în funcție de condițiile specifice care există în organizația respectivă. Există totuși unele modele prezentate în literatura de specialitate care vor servi drept surse de inspirație pentru întocmirea unui asemenea program.

Modelul lui Wanous (1980) oferă perspectiva evaluării recrutării atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. El este reprezentat în tabelul următor:

Modelul lui Wanous de evaluare a programului de recrutare

Faze	Criterii
A	1. Abilitatea firmei de a atrage candidați;
B	2. Așteptările inițiale în ceea ce-i privește pe noii veniți;
	3. Alegerea organizației de către indivizi;
C	4. Atitudinea de început la locul de muncă: - satisfacția față de muncă; - integrarea în organizație; - statutul la noul loc de muncă (și compararea lui cu ceea ce se aștepta de la o persoană venită din afară); - intenții de părăsire a locului de muncă;
	5. Performanța la noul loc de muncă;
	6. Durata rămânerii pe post și rezultatele (valoarea „ieșirilor” individuale).

- modelul oferă posibilitatea evidențierii punctelor forte și a slăbiciunilor unui program de recrutare
- el nu poate da informații cantitative referitoare la costuri și beneficii ale recrutării.

Modelul lui Hawk

- ✓ face posibilă estimarea costurilor și a beneficiilor
- ✓ este un model de evaluare pe termen scurt și nu oferă perspectiva măsurării efectelor recrutării asupra performanței individuale și colective, asupra personalului, în general, și a moralei acestuia.

Criterii de evaluare a programului de recrutare (modelul lui Hawk)

- costul activității;
- costul recrutării pe persoană angajată;
- costul pe persoană angajată și pe sursa de recrutare;
- numărul de angajați pe surse de recrutare;
- „producția” sursei și eficiența sursei;
- timpul necesar recrutării pe surse;
- raportul oferte/acceptări;
- raportul interviuri/oferte;
- raportul angajări/interviuri;
- analiza și cauzele refuzurilor de angajare;
- compararea rezultatelor testelor celor angajați față de cei respinși;
- compararea rezultatelor testelor cu performanța de la noul loc de muncă.