

SELECȚIA PERSONALULUI

1. Conținutul selecției personalului

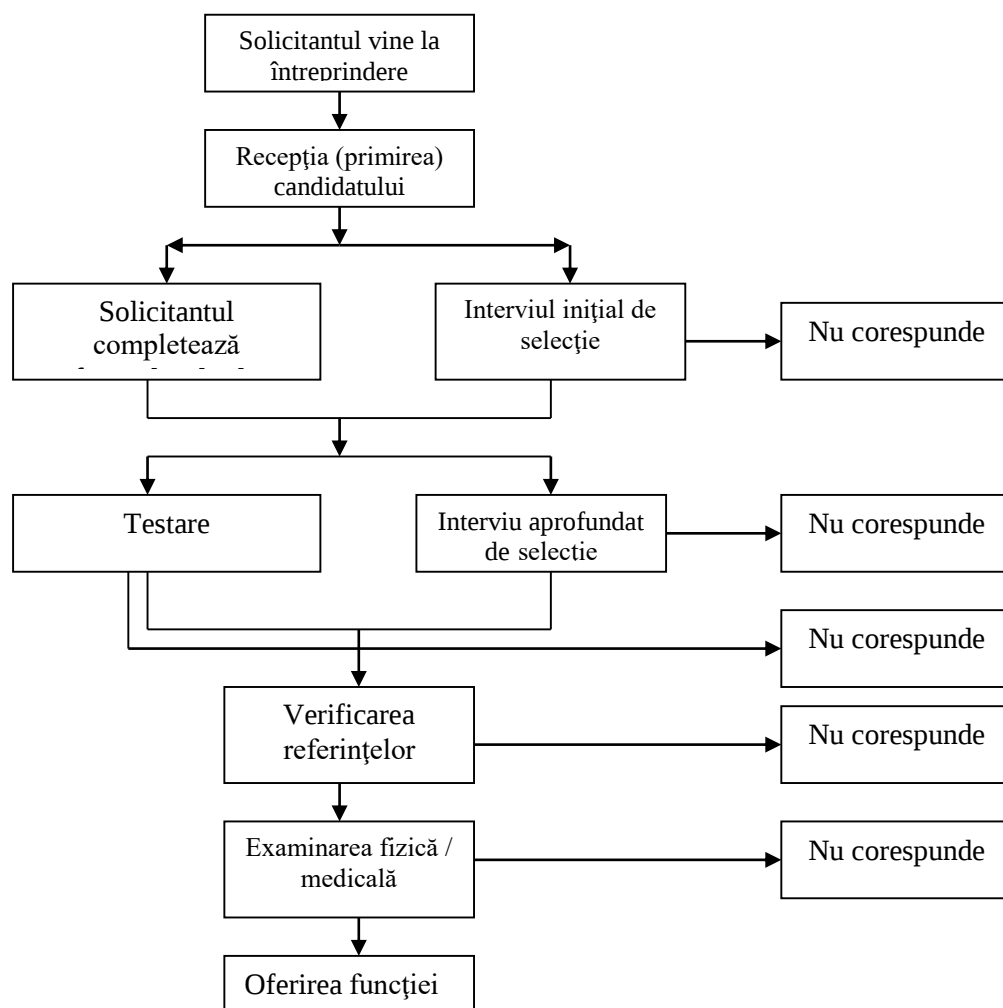
Selecția personalului trebuie privită ca un proces de armonizare, între cerințele unei funcții și capacitățile fizice și psihointelectuale ale candidatului selecționat. Această concordanță determină cantitatea și calitatea muncii angajatului, precum și costurile pregătirii și operării. Angajații incapabili de a realiza cantitatea și calitatea muncii așteptate poate costa organizația mulți bani, timp, și unele dificultăți.

O asemenea concordanță – între cerințele patronatului și capacitățile angajatului – este importantă și pentru persoana care solicită funcția respectivă. O alegere greșită a profesiei sau plasarea într-o funcție nepotrivită poate conduce la eforturi și timp suplimentar pentru angajat, care ar putea folosi experiența sa mai bine în altă funcție.

Selecția personalului se impune atât la angajare, cât și la promovare. Metodele de selecție sînt căile multiple pe care patronii le folosesc pentru alegerea, dintr-un număr mai mare de candidați, pe aceia care corespund cerințelor posturilor pe care vor să le ocupe.

Etapele și conținutul procesului de selecție a personalului este în funcție de mărimea și profilul organizației, natura funcțiilor ce trebuie ocupate, numărul persoanelor ce vor fi supuse selecției, presiunea unor factori externi. Procesul de selecție poate avea o durată mai mare sau mică, iar fazele acestui proces pot fi diferite în ce privește conținutul și succesiunea lor. În figura 1 este expus un proces tipic de selecție a personalului.

Trecerea într-o etapă este condiționată de acceptarea în etapa precedentă. În cazurile în care se găsește persoana care demonstrează că posedă calitățile corespunzătoare îndeplinirii sarcinilor postului, numărul etapelor se reduce, luându-se o decizie chiar numai după primul interviu. Această precăutare are loc, de obicei la posturile de nivel elementar și la cele de nivel mediu. Când este vorba însă de posturi de nivel superior și în multe cazuri de nivel mediu, se parcurg toate etapele.



Recepția (primirea) candidaților are rolul de a produce o impresie favorabilă. Atitudinea față de organizație și chiar față de produsele și serviciile pe care le oferă, poate fi influențată de această primă întâlnire.

Interviul inițial de selecție. Completarea formularului de angajare

Interviul inițial de alegere este realizat, în unele cazuri, înainte ca solicitantul să completeze formularele de angajare a unui post, având scopul de a vedea dacă acesta are șansa de a fi ales pentru funcția disponibilă. În cadrul interviului se pun întrebări asupra unor chestiuni pe baza cărora să se determine în ce măsură îndeplinește unele cerințe și condiții de a putea îndeplini sarcinile funcției oferite.

Chestiunile abordate în cadrul unui asemenea interviu privesc: interesul solicitantului pentru funcție, locul de munca dorit, plata așteptată, disponibilitatea pentru muncă, calificarea minimă necesară și alte aspecte.

Pe baza răspunsurilor primite solicitanții sînt evaluați pentru a vedea dacă sînt acceptabili pentru a participa în continuare la procesul selecției. Cu alte cuvinte încă din această fază unii candidați pot fi eliminați.

Completarea formularului de angajare se face de către candidații acceptați după interviul de alegere, și reprezintă un mijloc de culegere a informațiilor despre candidați într-o formă organizată, standardizată. Formularul pentru angajare are drept scop: înregistrarea candidaților care doresc să ocupe o anumită funcție (un post); oferă persoanei care realizează interviul un profil al fiecărui solicitant ca o bază de pornire și realizare a interviului;

constituie înregistrarea unor date de bază privind persoanele care devin angajați, servește pentru analiza modului în care se face selecția.

Formularele de cerere pentru angajare, pot avea forme și conținut variat, de la o organizație la alta. Un exemplu tipic de formular de angajare este expus în tabelul nr.1.

Tabelul nr. 1 Formular de angajare

Dosar de candidatură		
Numele și prenumele:		
Adresa:		Tel.:
Data nașterii:		
Naționalitatea:		
Situția familială:		
Copiii(vârsta):		
Profesia:		
Situția militară:		
Pregătire profesională		
Studii	Diplome obținute	Data
Pregătire complementară		
Urmați în prezent o formă de învățământ....., care ?		
Pentru a studia candidatura dumneavoastră în condițiile cele mai favorabile avem nevoie de informații detaliate		
Stagii și experiență profesională		
Datele	Firmele (numele, adresa, activitatea, efectivele...)	Denumirea funcției avute de dumneavoastră
Limbi străine vorbite curent		Deplasări în străinătate(locul, duratele)
Alte limbi străine cunoscute(citi, scris)		
Ultimul post ocupat		
Precizați responsabilitățile principale, lucrările efectuate, efectivele conduse		Motivul părăsirii postului
Doriți să aveți anumite inițiative? În ce domeniu?		
Perspective profesionale		
Indicați motivele candidaturii dvs. Și funcțiile pe care credeți că sunteți în măsură să le îndepliniți. Ce orientare doriți să dați carierei profesionale a dvs. În perspectiva imediată și ulterior?		
Diverse		

Care sunt preocupările Dvs. majore în afara activității profesionale?

Cum ați intrat în relație cu firma X?

Aveți părinți, rude sau relații la firma X?

Locul de muncă pe care-l doriți:

Acceptați deplasări (durata și frecvența)?

Remunerația lunară brută actuală:

Și cea solicitată:

Alte precizări:

Data întocmirii.....

Semnătura,

În general formularele de cerere de angajare mai pot cuprinde chestiuni cum sunt: starea civilă, înălțimea/greutatea, numărul și vârsta dependenților, informații asupra soțului, soției, date despre școli superioare absolvite, cine poate fi contact în caz de urgență și relații pentru angajare. Trebuie avut în vedere că preocupările pentru unele chestiuni pot avea un impact advers la angajare. De exemplu, informațiile despre dependenți pot fi folosite pentru a nu angaja femeile cu copii mici și altele.

Testarea pentru selecție

Testul este o probă definită, implicând o sarcină de executat, identică pentru toți subiecții examinați.

Testele de selecție pot fi de un mare folos, dacă sunt utilizate teste validate și dacă sunt interpretate în mod corect. Trebuie să se procedeze cu atenție pentru a se folosi teste adecvate fiecărei funcții, adică acelea care pun în evidență abilitățile specifice necesare îndeplinirii funcției pentru care se face selecția. Nu există un test general valabil pentru toate scopurile.

Literatura de specialitate oferă un număr mare de criterii de clasificare a testelor. Astfel testele se pot clasifica în:

- „creion-hârtie” sau implementate pe aparate;
- individuale sau colective;
- cu timp limitat sau nelimitat;
- cu participarea voluntară a subiectului, sau fără ca el să știe că este testat;
- în situații obișnuite sau în situații limită;
- de performanță sau proiective.

O altă clasificare se referă la nivelul de adresare al testelor (tabelul nr. 2).

În procesul de selecție se folosesc cel mai des teste de abilitate și aptitudini, de inteligență și de personalitate.

Teste de abilitate și aptitudini sînt utilizate la evaluarea dexterității candidaților (abilitatea de a învăța, succesiunea de activități necesare practicării unei meserii etc.).

Teste de inteligență permit măsurarea cunoștințelor generale și a capacității de judecată. Se calculează coeficientul de inteligență C.I. Un om informat într-un anumit domeniu nu este obligatoriu și inteligent. Testul C.I. permite evaluarea posibilității de a învăța și de a rezolva problemele și nu acumularea de cunoștințe.

$$C.I. = \frac{\text{vârsta mintală}}{\text{vârsta cronologică}}$$

Testele generale de personalitate măsoară caracteristicile personalității.

Tabelul nr. 2 Clasificarea testelor pentru selecția personalului

Tipuri de teste	Caracterizare
• Teste bio-medicale și psiho-fiziologice • Teste de aptitudini simple • Teste de îndemânare • Teste de inteligență și perspicacitate • Teste de cunoștințe generale și grad de instruire • Teste de creativitate	• Se referă la parametrii și caracteristicile psihomotorice de bază • Se referă la coordonarea mișcărilor • Se referă la activități deja însușite • Sunt cele mai dificile; pe baza lor se stabilește coeficientul de inteligență • Se referă la cunoștințele dintr-un anumit domeniu • Sunt cele mai simple și nu cer decât o eliberare a minții de clișee, de teama de ridicol sau de neobișnuit

Teste psihologice controversate. Unele tipuri de teste folosite în procesul de selecție, cum ar fi testele pentru droguri și testele genetice, detectorul de minciuni și analiza grafologică, a generat nemulțumiri.

Detectorul de minciuni folosit pe scară largă pentru selecția personalului în SUA, înainte de anul 1989, mai ales în comerțul cu amănuntul și în domeniul sănătății, este acum interzis prin lege.

Contraversată este și folosirea *analizei grafologice* pentru testarea personalului în vederea selecției. Ea constă în analiza scrisului unei persoane pentru a-i verifica personalitatea. Modul cum un om pune punctul pe “I”, cum trage linia la “t”, cum înclină literele spre dreapta sau spre stânga, mărimea literelor etc. oferă grafologilor indicii despre personalitatea solicitanților. Dezavantajul acestei metode constă în subiectivismul aprecierii grafologului care interpretează scrisul. Folosirea acestui tip de test este mult contraversată, mai ales pentru faptul că nu există evaluări științifice oficiale de grafologie.

Metoda “centrului de evaluare” a fost aplicată pentru prima dată de firma American Telephone and Telegraph, apoi de IBM și Kodak. Firmele care o aplică s-au unit într-o asociație și realizează schimburi de experiență periodice. Prin această metodă se studiază comportamentul candidaților în situații critice. Scenariul detaliat permite candidaților să cunoască, în mod continuu, atât rezultatele proprii, cât și pe cele ale concurenților.

Pachetele de programe elaborate de către specialiști permit evaluarea candidaților pentru fiecare tip de sarcină și aptitudine de conducere. Se pot evalua de ex. următoarele aspecte: organizarea corespondenței, formularea unor documente în scris, redactarea unei prelegeri, dezbaterile în grup, asumarea de rol, jocuri de management.

Organizarea corespondenței. Candidații primesc circa 20 documente caracteristice funcțiilor pentru care candidează (rapoarte, reclamații etc.). Într-un timp determinat ei trebuie să organizeze și să aprecieze conținutul corespondenței, să stabilească o ierarhie după importanță, să prevadă măsuri și să dea dispoziții pentru rezolvarea problemelor apărute. Deciziile luate se vor susține în convorbirea cu observatorul.

Formularea unor documente în scris. Candidatul primește sarcina, ca pe baza unor materiale informaționale, să conceapă un document în scris. De ex., răspunsul la reclamația unui client, luarea poziției față de un raport ș.a. Timpul disponibil variază în funcție de complexitatea problemei.

Redactarea unei prelegeri . Dacă tema este liberă, timpul alocat va fi mai mic; dacă este stabilită de observatori, timpul alocat este de 30min. Candidatului i se pun la dispoziție informațiile necesare, iar prelegerea se susține în fața observatorilor.

Dezbaterile în grup. În cadrul acestora se apreciază modul în care candidatul participă la dezbateri. Prin rotație fiecare candidat conduce dezbaterile. Se apreciază modul în care candidatul conduce dezbaterile, antrenează participanții și cum o încheie. În cazul în care candidatul devine participant se urmărește modul în care își susține argumentele.

Asumarea de rol. Candidatul joacă rolul unui manager și, de regulă, i se dă să soluționeze o problemă conflictuală. Dezbaterile se înregistrează la camera video și se evaluează în grup.

Jocurile de management. Se utilizează în deosebi pentru managerii de vârf. Jocul începe cu descrierea situației generale a unei întreprinderi. Descrierea se descompune pe elemente și se evaluează de către candidat, acesta respectând unele reguli prestabilite. Deciziile parțiale influențează desfășurarea jocului, care poate fi asistat, uneori și de calculator.

Interviul aprofundat de selecție

Prin interviul aprofundat de selecție trebuie să se coreleze informațiile din cerere, din rezultatele testării și din referințe și să se obțină informații pentru decizia de selecție, ținând seama și de standardele funcției.

Există trei tipuri de interviuri folosite în domeniul selecției personalului, respectiv:

1. interviuri structurate;
2. interviuri non-directive (fără instrucțiuni);
3. interviuri stresante (sub presiune).

Interviul structurat folosește un set de întrebări standardizate care sînt puse tuturor candidaților pentru o anumită funcție. Scopul unui astfel de interviu este de a se obține date similare de la toți candidații pe baza unor întrebări standard, pentru ca evaluarea să se facă cât mai corect.

Interviul structurat este un chestionar oral. Este folosit în general pentru alegerea inițială, când numărul de candidați este mare. În cazul unui astfel de interviu se poate pune întrebări suplimentare până se obține informația dorită. Încă un avantaj - permite obținerea unor informații similare despre fiecare candidat, ceea ce ușurează selecția.

Interviul non-directiv folosește întrebări generale din care sînt dezvoltate alte întrebări. Persoana care conduce interviul pune întrebări generale pentru a stimula interviuatul să discute el /ea însăși. Apoi el alege o idee din răspunsul candidatului pentru a formula următoarea întrebare. Dificultatea aplicării acestui tip de interviu privește înțelegerea relațiilor funcției și posibilitatea obținerii unor date comparabile pentru toți candidații. Aceste interviuri sînt semiorganizate, rezultând o combinație de întrebări generale și specifice care nu sînt puse într-o ordine anume, prestabilită.

Interviul stresant (sub presiune) este un tip special de interviu, cu scopul de a produce neliniște, îngrijorare și o presiune asupra candidatului, pentru a vedea modul cum el

reacționează. Într-un astfel de interviu persoana care conduce interviul ia o atitudine agresivă sau chiar insultătoare. O asemenea abordare este considerată utilă în cazul funcțiilor în care se vor putea întâlni situații cu un înalt grad de stres. Interviul stresant este o abordare cu un grad înalt de risc. El poate genera cu ușurință o imagine foarte proastă asupra celui ce conduce interviul și asupra patronului (organizației) și poate provoca rezistență din partea candidatului asupra funcției oferite.

Caracteristica tipurilor de interviuri aprofundat, prezentate anterior, sunt sintetizate în tabelul nr. 3.

Tabelul nr. 3 Tipuri de interviuri pentru selecția resurselor umane

Tipuri de interviu	Caracteristici
<i>Interviu structurat</i>	- Folosește întrebări standard: "<i>cine sunteți dvs. d-le X ?</i>"; "<i>care vă sunt punctele forte ?</i>" etc. - întrebările pot fi stabilite anticipat - Se aseamănă cu un chestionar oral - Este foarte utilizat în selecția inițială, când există un număr mare de solicitanți - întrebările nu sunt rigide; se pot pune întrebări suplimentare până se obține informația dorită - Este mai exact și mai valid decât alte interviuri - Permite obținerea unor informații similare despre fiecare candidat, ceea ce ușurează selecția
<i>Interviu fără instrucțiuni</i>	- Este folosit în consultațiile psihologice și în selecție - Se pun întrebări generale care să-l determine pe solicitant să vorbească despre sine - Este mai dificil ca întrebările adresate să aibă legătură cu serviciul - întrebările sunt o combinație de întrebări generale și specifice, neadresate într-o anumită ordine - Are o mai mare tentă subiectivă
<i>Interviu sub presiune</i>	- Are drept scop cercetarea reacțiilor în condițiile exercitării unei presiuni psihice - Cel care conduce interviul adoptă o atitudine foarte agresivă pentru a urmări reacția candidatului - Se recomandă pentru posturi în care solicitantul lucrează sub stress - Poate genera o impresie foarte proastă despre cel care conduce interviul și despre organizație.

Tehnicile de chestionare

Tehnicile de chestionare folosite în desfășurarea interviului pot afecta semnificativ conținutul și calitatea informațiilor obținute. Tehnicile bune de interviu depind de folosirea de întrebări, la care nu se poate răspunde cu da sau nu. Întrebări cum sânt: cine, ce, de ce, unde, când, cum, care determină răspunsuri mai lungi, mai pline de informații sânt bune pentru a începe chestionarea. De ex., unele întrebări ce ar putea fi utilizate într-un interviu:

- Ce puteți oferi firmei noastre ?;
- Care vă sânt punctele forte ... slabe ?;
- Vorbiți-ne despre unul din eșecurile D-stă;
- Prezentați-ne una din realizările D-stă.

Întrebări ce trebuie evitate în timpul unui interviu

1. *Întrebările care rar produc un răspuns adevărat.* De ex., "Cum te-ai înțeles cu colegii, superiori?"
2. *Întrebări conducătoare,* acelea la care răspunsul este sugerat clar din modul cum sânt puse: "Vă place să colaborați cu colegii, nu-i așa?"
3. *Întrebări ilegale,* sunt acelea care implică rasa, credința, naționalitatea, starea civilă, numărul de copii.
4. *Întrebări la care interviuatorul are răspunsuri în formularul de cerere.*
5. *Întrebări care nu sunt în legătură cu funcția* (vreme, sport, politică).

În timpul interviului conducătorul trebuie să evite aprecieri ca: încuviințare, întreruperi, remarcări cauzale, ecouri la răspunsurile candidatului, etc.

Erori care pot apărea în desfășurarea interviului

Mulți dintre cei care interviează au impresia că pot alege cel mai bun candidat numai pe bază de intuiție, dar acest lucru este infirmat de practică.

Frecvent întâlnită la cei care iau interviuri este eroarea generată de **judcățile pripite** (premature). Adesea examinatorul își formează o primă impresie despre candidat pe baza unor aspecte subiective în funcție de cum intră în sală, cum este îmbrăcat, cum salută, etc., consumându-și tot timpul interviului pentru a-și confirma prima sa impresie, luând o decizie din primele minute ale discuției, care ar putea fi greșită.

Prejudcăți. Se apreciază că cei care realizează interviul tind să selecteze persoanele pe care le percep ca fiindu-le asemănători, care poate fi din punct de vedere al vârstei, rasei, sexului, experiența anterioară de muncă ș.a. Din aceste condiții poate fi selectat un candidat care nu corespunde standardelor sau invers sa fie respins un candidat care corespunde, tocmai datorită prejudecăților.

Zgomotul cultural. Conducătorul interviului trebuie să fie capabil să identifice "zgomotele culturale", adică răspunsurile considerate de candidat a fi social acceptabile mai mult decât faptele însăși. Candidatul dorește să obțină o funcție și el știe că pentru a o obține trebuie să treacă un interviu și că dacă va divulga unele fapte inacceptabile despre el, ar putea fi respins. Ca urmare el va încerca să dea răspunsuri acceptabile, dar nu foarte relevante.

Verificarea referințelor

Verificarea referințelor poate avea loc fie înainte, fie după interviul aprofundat de selecție. Ea necesită timp și cheltuieli bănești, dar este în general considerată ca fiind utilă. Verificarea referințelor se referă la datele înscrise în CV, în formularul de angajare sau declarate în timpul interviului. Poate fi șocant faptul că nu se are în vedere bunătatea și onestitatea oamenilor, dar cercetările estimează că aproximativ 30% din CV conțin cel puțin un neadevăr sau o prezentare deformată a realității. Pentru a preveni asemenea situații este

indicat și util a face verificarea de fond asupra realității și corectitudinii datelor prezentate de candidat.

Tipuri de referințe

Pentru verificarea unor aspecte privind candidații pentru o anumită funcție se pot folosi diferite tipuri de referințe, printre care: din perioada instruirii, de la școală sau universitate, de la locul de muncă anterior, financiare, sancțiuni legale înregistrate (referitoare la respectarea legilor), personale.

Este de preferat ca accentul să se pună pe recomandările de la locurile de muncă anterioare. Dacă organizația își permite, poate trimite un reprezentant pentru a culege sau verifica informațiile despre solicitant.

Unele recomandări cu privire la modul de acordare a unor referințe și informații despre unii angajați:

- nu se dau informații voluntare. Se răspunde numai la solicitări și cerințe ale unor organizații sau instituții, verificând în prealabil validitatea solicitării;
- încredința-ți informațiile numai persoanelor abilitate (care au un interes specific) în acest sens;
- se va preciza în mesaj că informațiile date sînt confidențiale și trebuie tratate ca atare;
- se vor da date referitoare la funcție și rezultatele în muncă;
- toate informațiile trebuie să fie documentate;
- se vor preciza clar expunerile subiective bazate pe opinii și sentimente personale;
- nu se va răspunde la întrebări capcană, ca de exemplu: "Ați vrea să reangajați această persoană?";
- când se face o expunere negativă sau potențial negativă, se vor menționa motivele sau incidentele care au condus la asemenea opinie.

Neglijarea verificării referințelor la angajare poate avea drept consecințe unele costuri, precum și posibilitatea angajării unor persoane care nu îndeplinesc condițiile necesare, de exemplu, persoane cu antecedente penale, cu abateri disciplinare ș.a.

Metode de verificare a referințelor:

Referințele despre persoanele supuse selecției se pot obține în modalități diferite, respectiv prin convorbiri directe sau telefonice, sau referințe scrise.

Prin convorbiri telefonice - de regulă – se solicită relații pentru verificarea unor informații date de candidați privind evoluția salariului, responsabilități avute, prezența și disciplina, motivele plecării de la funcția anterioară, maniera de lucru cu superiorii și subordonații.

Pentru referințe scrise, unele organizații folosesc formulare tipizate, care conțin anumite relații despre solicitanți. Pentru verificarea directă este necesară deplasarea unei persoane pentru a culege informațiile necesare.

După verificarea referințelor unii candidați care nu corespund cerințelor pot fi respinși.

Examenul medical. Oferirea funcției.

Examenul medical este indicat a fi cerut – printre alte condiții – fiecărui candidat la ocuparea unei funcții într-o organizație. Examenul medical este necesar, atât pentru a verifica starea generală a sănătății, cât și pentru anumite capacități și aptitudini psihice și fizice speciale ale fiecărui candidat la ocuparea unui post. În multe țări, în cadrul acestui control, se efectuează atât testarea pentru droguri, cât și testarea genetică. Rezultatul controlului medical influențează decisiv angajarea solicitantului.

Oferirea funcției

La încheierea procesului de selecție pot să apară trei situații. Numărul celor selectați să fie mai mic (1) sau egal (2) cu numărul de posturi disponibile. În aceste cazuri cei selectați pot fi încadrați pe posturile corespunzătoare.

A treia situație poate fi atunci când cei selectați – posibil a fi încadrați – să fie mai mare decât numărul posturilor disponibile. În această situație apare necesitatea de a stabili și încadra numai o parte din candidați în limita posturilor disponibile. Această ultimă decizie revine managerilor care au competența de încadrare în funcție.

2. Evaluarea recrutării și selecției personalului

La încheierea procesului de recrutare și selecție este important a se face o evaluare a eforturilor făcute și de a identifica efectele și eficiența timpului și a banilor cheltuiți. În acest sens se analizează diferite laturi exprimate sub forma unor indici și indicatori.

- **Numărul de solicitanți / candidați.** Obiectivul unui program bun de recrutare și selecție este de a genera sau asigura un număr cât mai mare de candidați, din care să se poată selecta cei mai potriviți funcțiilor disponibile. De asemenea este important ca funcțiile vacante să fie ocupate.
- **Calitatea candidaților.** În afară de calitate este necesar a analiza în ce măsură candidații sînt calificați în concordanță cu cerințele posturilor vacante.
- **Costul pe un solicitant / candidat angajat.** Costul variază în funcție de poziția posturilor, fiind necesar a se cunoaște cît costă ocuparea unui post vacant.
- **Rata selecției,** reprezintă procentul persoanelor angajate dintr-un număr dat de candidați stabilită pe baza relației:

$$Rs = \frac{\text{Nr. angajați}}{\text{Nr. candidați}} * 100$$

- **Rata recrutării.** Se calculează pentru fiecare etapă a procesului de recrutare și selecție. Și este inversă ratei selecției.

$$Rr = \frac{\text{Nr. candidați}}{\text{Nr. angajați}} * 100$$

- **Timpul consumat pentru angajare,** este durata de timp între momentul primului contact de angajare și cel al angajării. Un asemenea indicator este util, deoarece rapiditatea recrutării și a selecției poate fi diferită în raport cu anumite surse și categorii de persoane.
- **Durate medie de serviciu,** (de la încadrare pînă la părăsirea întreprinderi) reflectă gradul de satisfacție sau de insatisfacție generat în mare parte de calitatea recrutării, respectiv de metodele practicate de recrutori.
- **Evaluarea calității recrutorilor** după calitatea profesională a salariaților recrutați și după duratele medii de serviciu ale acestora în întreprindere.

Inabilitatea de a atrage un număr suficient sau categorii potrivite de solicitanți poate fi costisitoare. De exemplu, o creștere a numărului de salariați începători (aflați la începutul carierei) poate antrena costuri suplimentare legate de pregătirea și adaptarea lor la condițiile din organizație, precum și la alte cheltuieli.

O analiză a raportului cost – beneficiu poate oferi informații utile pentru evaluarea procesului și surselor de recrutare a personalului. Când se face o astfel de analiză, costurile includ atât costuri directe (anunțuri, salariile celor ce participă la recrutare și selecție, taxe de publicitate, deplasări, convorbiri telefonice, ș.a.), cât și costuri indirecte (implicarea managerilor, relații publice, imaginea firmei, ș.a.).