

PLANUL DE RECRUTARE A RESURSELOR UMANE

LECT. DR. MIRELA SÎRBU

Universitatea din Craiova, Facultatea de Științe Economice

Craiova, str. Elena Farago, bl. 173 B, sc. 1, ap. 20

Tel. 0351417432, 0723271164

e-mail: mirsirbu@yahoo.com

Resumé: Le recrutement est la première étape dans le processus d'assurance des ressources humaines dans une organisation, qui a le but d'identification et d'attirer les candidats compétents. Pour ça, il faut élaborer un plan de recrutement souple et adaptable aux conditions internes et externes des organisations, qui ont des influences sur le processus de recrutement.

Întrucât resursele umane constituie cea mai importantă resursă a unei organizații, este necesar ca recrutarea acestora să se realizeze pe baza unui plan bine fundamentat, întocmit în conformitate cu schimbările preconizate în activitatea desfășurată și în mediul ambiant extern și intern.

Succesul oricărei organizații este asigurat numai dacă angajații sunt recrutați și, ulterior, selecționați pe baza unor proceduri adecvate și dacă aceste activități fac obiectul unui plan concret, riguros întocmit. Aceasta deoarece recrutarea este prima etapă sau primul pas în procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizației, ce urmează în mod logic planificării resurselor umane, având ca scop identificarea și atragerea candidaților competitivi, pentru completarea necesarului net sau a nevoilor suplimentare de resurse umane. Recrutarea contribuie la sporirea eficienței procesului de selecție a personalului, prin atragerea unui număr mare de candidați, dintre care vor fi recrutați aceia care corespund cel mai bine cu cerințele postului de muncă respectiv și care, prin calitățile lor, oferă garanția performanței. Deși recrutarea personalului ar trebui să aibă prioritate în asigurarea cu personal a organizației, în practică, de multe ori, această activitate este neglijată sau tratată cu superficialitate, ceea ce are consecințe negative asupra calității personalului angajat.

Recrutarea poate fi un proces costisitor, mai ales pentru posturile de conducere, implicând atât costuri directe (anunțuri publicitare, onorarii plătite agențiilor de consultanță etc.), dar și costuri indirecte, concretizate în timpul alocat de către managerii și consilierii de personal acestei activități. De aceea este necesară elaborarea unui plan de recrutare, a unei metodologii specifice, care să facă posibilă identificarea și atragerea celor mai adecvate persoane pentru posturile vacante. Din punctul de vedere al conținutului, planul de recrutare a resurselor umane cuprinde următoarele *elemente*: oameni, posturi, nevoi, resurse, acțiuni și politici. Acest plan este rezultatul unui demers logic, care implică mai multe *etape*:

- *culegerea informațiilor necesare în planificarea recrutării*, obținute prin interviuarea managerilor și care derivă din obiectivele generale ale organizației. Pe parcursul interviurilor organizate în acest scop, se au în vedere aspecte cum ar fi: obiectivele organizaționale pe termen scurt, mediu și lung; disponibilitatea organizației pentru aplicarea unei politici de recrutare continue; modul de ocupare a posturilor vacante – prin promovare sau prin recrutare etc.;
- *organizarea posturilor și a oamenilor*, etapă ce presupune analiza organigramei, ca principal document al organizării formale, ce poate furniza cele mai exacte și complete informații în acest sens. Trebuie precizat faptul că se examinează atât organigrama efectiv aplicată la momentul respectiv, cât și organigrama de perspectivă, din compararea cărora putându-se stabili în mod concret necesarul de personal;
- *studiul plecărilor de personal*, atât global, cât și pe cauze posibile: demisii, concedieri, pensionări, decese etc.;

- *studiul posturilor de muncă*, prin prisma tuturor elementelor sale caracteristice, desprinse din fișa postului: denumirea postului, obiective, sarcini, competențe, responsabilități etc.;
- *calculul nevoilor directe de personal*, prin compararea efectivului teoretic cu cel real, luându-se în considerare viteza cu care se reînnoiește personalul;
- *calculul nevoilor de recrutare*, diferențiate pe nevoi directe și nevoi indirecte, stabilindu-se modul de acoperire a acestora pe baza unei metodologii specifice.

În practica managerială, *planul de recrutare reprezintă un instrument de ghidare, de direcționare*, a cărui eficiență și operaționalitate sporește odată cu capacitatea acestuia de a fi *flexibil și adaptiv*. Aceasta constituie o necesitate a perioadei actuale, de sporire a fenomenului de schimbare organizațională, sub impactul realizărilor din domeniul științei, tehnicii și tehnologiei, a modificărilor frecvente ale mediului ambiant. Ca urmare, politica de recrutare trebuie să fie cât mai flexibilă, pentru a reflecta modificările produse pe plan intern și internațional, ce au consecințe directe sau indirecte asupra oamenilor. Mai mult, ea trebuie să prevadă, să anticipeze eventualele schimbări, pentru ca operaționalizarea acestora în momentul producerii lor să fie posibilă, rapidă și eficientă. Rezultă că recrutarea personalului nu este o activitate simplă, întrucât *politicile și practicile de recrutare în acest domeniu sunt influențate de numeroși factori, interni sau externi organizației*, cum ar fi:

- condițiile și schimbările intervenite pe piața muncii;
- cadrul legislativ și juridic care reglementează diferite aspecte ale procesului de asigurare cu resurse umane;
- capacitatea sistemelor de pregătire și dezvoltare a resurselor umane, precum și modelele educaționale existente;
- atracția zonei sau a localității respective, precum și diferitele beneficii sau facilități locale existente;
- imaginea sau reputația organizației, precum și situația economico-financiară a acesteia;
- obiectivele organizaționale, în primul rând cele referitoare la resursele umane, care se reflectă în politicile și deciziile de recrutare a personalului;
- cultura organizațională, care, prin valorile sale, influențează dorința de recrutare și angajare a candidaților etc.

În aceste condiții, pentru a asigura succesul procesului de recrutare, concretizat în identificarea și atragerea unor candidați competitivi, este necesară o analiză completă și complexă a tuturor factorilor care pot genera dificultăți în procesul de recrutare, afectând ulterior celelalte activități specifice procesului de asigurare cu personal. Experiența practică a reliefat faptul că *eșecurile survenite în activitatea de recrutare a personalului pot avea cauze diverse*, cum ar fi:

- recrutarea personalului nu este concepută ca o activitate de marketing, ci se face în mod empiric, fiind tratată cu superficialitate;
- incompetența și dezinteresul recrutaților (a persoanelor care recrutează);
- utilizarea unor metode de recrutare neadecvate scopului urmărit;
- formarea unei imagini deformate, neconforme cu realitatea, privind cerințele postului vacant, prin formularea unor anunțuri necorespunzătoare, în care se detaliază prea mult cerințele postului respectiv, ceea ce are menirea de a-l face prea dificil sau lipsit de interes, sporind dificultatea în găsirea candidaților potriviți etc.

Strategiile și politicile de recrutare a personalului sunt diferite de la o organizație la alta, deoarece fiecare are obiective specifice. Ele definesc modul în care organizația își îndeplinește responsabilitățile sale privind recrutarea personalului, precum și filosofia și valorile organizației referitoare la acest proces. În funcție de strategiile și politicile promovate în domeniul resurselor umane, fiecare organizație își stabilește anumite *metode și procedee de recrutare, prin care să se asigure*:

- identificarea și atragerea unui număr cât mai mare de candidați;
- luarea în considerare a aspectului calitativ al procesului de recrutare, prin atragerea unui personal competitiv, de înaltă performanță, care va fi menținut în organizație o perioadă mare de timp;
- asigurarea unei concordanțe dintre activitatea de recrutare și valorile și strategiile acesteia, prin luarea în considerare a factorilor care pot influența acest raport: situația de

pe piața muncii, situația economico-financiară a organizației, reputația și cultura sa organizațională etc.;

- realizarea recrutării într-un timp cât mai scurt și cu cheltuieli minime, fără ca aceasta să afecteze calitatea rezultatelor acestei activități etc.

Conceperea și desfășurarea corectă a recrutării, pe baza unui plan riguros, fundamentat în conformitate cu obiectivele organizaționale și cu influențele exercitate de mediul ambiant extern și intern asigură premisele unei productivități ridicate a salariaților. Referindu-se la importanța procesului de recrutare și selecție a personalului, Malcolm Peel afirma că „Dezvoltarea cu succes a resurselor umane începe cu alegerea oamenilor potriviți pentru a munci cu noi. Succesul în această primă etapă poate însemna succesul întregii operațiuni; eșecul poate fi un dezastru.”

Bibliografia

1. Dalotă M.D., „Management – elemente fundamentale”, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara, 2001
2. Manolescu A., „Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 2003
3. Mathis R., ș.a., „Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 1997
4. Peel M., „Introducere în management”, Editura alternative, București, 1994
5. Sărătean, E., „Managementul resurselor umane – suport al schimbării”, Editura Mirton, Timișoara, 2003