

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

1. Recrutarea si selectia de personal.

Interviul

- 1.1 Notiuni introductive
- 1.2 Identificarea necesitatii de resurse umane
- 1.3 Definirea cerintelor postului si definirea profilului angajatului
- 1.4 Oferta salariala
- 1.5 Anuntul de angajare si media de recrutare
- 1.6 Analiza si selectia CV-urilor
- 1.7 Interviul si testarea
- 1.8 Alegerea candidatului
- 1.9 Integrarea angajatului

1.1 Notiuni introductive

Alegerea persoanei potrivite pe un anumit post este un proces complex, cu atat mai mult cu cat urcam pe nivelurile ierarhice intr-o companie. La fel de importanta este selectia unui simplu vanzator cat si alegerea unui manager.

Trebuie cautate acele persoane care au cunostintele potrivite, abilitatile si caracteristicile personale care sa raspunda cerintelor activitatii. Un vanzator trebuie sa aiba abilitati bune de comunicare, trebuie sa fie o fire deschisa, sa aiba cunostinte despre tehnicile de vanzare ale unui produs; coordonatorul unui grup de persoane trebuie sa fie o fire analitica, sa aiba abilitati de coordonare.

Recrutarea si selectia sunt activitati de baza in cadrul managementului resurselor umane (MRU). De calitatea persoanelor angajate depinde si calitatea "afacerii".

Recrutarea si selectia reprezinta activitatile de identificare si selectare a persoanelor care au caracteristicile si indeplinesc conditiile cerute pentru ocuparea unui anumit post.

Caracteristicile si conditiile cerute se definesc prin educatie, experientele profesionale, deprinderile personale si caracterul fiecaruia etc. Dincolo de conditiile cerute de un

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

anumit post trebuie luate in considerare si conditiile impuse de legislatia in vigoare (de ex. varsta minima de angajare).

In procesul de recrutare si selectie a personalului trebuie avute in vedere urmatoarele aspecte:

1. identificarea necesitatii de personal
2. definirea cerintelor postului si definirea profilului angajatului
3. stabilirea ofertei salariale
4. conceperea si publicarea anuntului de angajare
5. analiza CV-urilor
6. interviul si testarea
7. alegerea candidatului
8. integrarea angajatului

1.2 Identificarea necesitatii de resurse umane

In aceasta etapa se stabileste de ce este nevoie sa angajati personal. Cateva dintre cauze pot fi: postul a ramas vacant, s-a dezvoltat activitatea curenta sau v-ati extins activitatea in alt domeniu, volumul de munca al persoanei angajate pe postul respectiv este prea mare etc. Inainte de a incepe procedura de recrutare este bine de discutat cu sefii de departament. Activitatile ramase neacoperite s-ar putea redistribui intre personalul existent.

1.3 Definirea cerintelor postului si definirea profilului angajatului

In aceasta etapa trebuie de definit in detaliu:

- **locul in cadrul companiei/departamentului.** Astfel se defineste si denumirea postului.

Legislatia in vigoare prevede ca functia sa-si gaseasca un corespondent in "Clasificarea ocupatiilor din Romania".

- **activitatile pe care** persoana ce urmeaza a fi angajata **trebuie sa le indeplineasca,** relatiile cu sefii, cu colegii, limitele de actiune. Ca suport pentru aceasta etapa se intocmeste un chestionar, care trebuie completat impreuna cu seful de departament si in

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

care sa se refere la urmatoarele:

In continuare va prezentam cateva exemple:

Nivelul de studii:

- Minim liceu
- Liceu de specialitate
- Studii superioare
- Studii de specialitate

Utilizarea calculatorului

- cunostinte de baza
- e-mail, procesare text, calcul tabelar
- e-mail, procesare text, calcul tabelar, grafice, lucrul cu baze de date
- lucrul cu baze de date, limbaje de programare
- sisteme de operare, baze de date relationale, cunoasterea avansata a pachetelor software

Cerinte fizice

- sta in picioare/pe scaun
- foloseste mainile pentru manuire, tastare
- transporta obiecte
- se catara
- atentie deosebita catre conversatie si ascultare
- abilitati speciale de gust si miros

Conditii de lucru

- spatiu de lucru intern cu sisteme de aerisire
- spatiu de lucru intern fara sisteme de aerisire
- spatiu de lucru intern si extern
- spatiu de lucru extern, expus conditiilor de vreme
- spatiu de lucru toxic (praf, noxe, fum, materiale toxice)
- vibratii
- lucru la inaltime

Manuirea obiectelor

- obiecte de birotica: telefon, fax, copiatoare
- manuire instrumente taioase, aparate de masura
- manuire substante toxice

Programul de lucru

- program normal de lucru, 8 ore
- program in ture (06.00-14.00, 14.00-22.00, 22.00-06.00; in ture de 12 ore)

Pentru detalii si comenzi va rugam sa ne contactati la:

Tel: 0730 488 595

Fax: 031 816 73 63

e-mail: office@promerit.ro

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

Timpul de munca

- 8 ore/zi
- 4 ore/zi
- < 4 ore/zi

Responsabilitati

- de executie
- de verificare
- de planificare
- de coordonare
- de reprezentare

RETINETI!

La definirea exacta a activitatilor consultati si legislatia in vigoare.

De exemplu: pentru postul de casier multe din atributiunile acestui post sunt specificate in regulamentul de casa; la angajarea gestionarilor trebuie sa tineti seama de conditiile impuse de legea nr. 22/1969 - angajarea gestionarilor, constituirea de garantii si raspunderea în legatura cu gestionarea bunurilor (de ex. varsta trebuie sa fie de minim 21 de-ani).

1.4 Stabilirea ofertei salariale

Cu siguranta, in cadrul unui interviu, chiar daca discutiile nu sunt foarte avansate cu potentialii angajati, candidatii vor fi interesati de oferta. Ei vor fi interesati nu doar de salariu, ci si de programul de lucru, de alte facilitati oferite. Astfel, la stabilirea ofertei salariale trebuie sa se tina seama de mai multe elemente: natura muncii, sarcinile si activitatile de indeplinit, responsabilitatile.

Daca natura muncii necesita un **echipament de protectie** sau de lucru sau acordarea de antidoturi pentru munca in conditii deosebite, trebuie luate in calcul si aceste lucruri. Daca situatia financiara permite, se pot acorda diferite sporuri (de vechime, spor de toxicitate, spor pentru munca prestata in timpul noptii - este obligatoriu).

1.5 Conceperea si publicarea anuntului de angajare

La conceperea si publicarea anuntului de angajare, acesta trebuie orientat catre persoana dorita.

Pentru conceperea acestuia este recomandabil de a lua in considerare urmatoarele elemente:

1.5.1 Publicul tinta:

- daca este un absolvent, pe acesta l-ar putea interesa, care sunt posibilitatile companiei de a investi in pregatirea lui pe un anumit domeniu, si mai putin partea salariala. La primele 2-3 locuri de munca, in mare parte, absolventii doresc sa acumuleze experienta (le va ajuta pe viitor, desi nu stiu foarte bine ce isi doresc sa faca);
- daca oferta de munca este irezistibila din punct de vedere financiar, atunci aceasta ar putea fi mentionata in anuntul de angajare. Riscul ar putea fi atragerea de candidati care urmaresc scopul financiar si care s-ar putea sa nu ofere loialitate.

1.5.2. Conditii/cerinte minime

- acestea se refera la criteriile de studii, de experienta, de limbi straine, de utilizare a calculatorului, detinerea permisului de conducere pentru o anumita categorie de autoturism;
- prin mentionarea principalelor cerinte ale postului, se evita candidaturile persoanelor care stiu sa faca de toate sau a celor necalificate.

RETINETI!

Evitati sa specificati varsta, sexul, religia, nationalitatea, pentru care un candidat nu este luat in considerare. Acest lucru este considerat discriminare, ceea ce este sanctionat prin lege. De exemplu, in cazul angajarii gestionarilor, legislatia impune varsta de minim 21 de ani, fapt ce este recomandabil de trecut in anuntul de angajare - se face o prima selectie a candidatilor.

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

1.5.3. Oferta

- se refera la functie si departament
- la acest capitol se poate specifica continutul, in linii mari, a pachetului salarial: salariu de baza+comision, telefon de serviciu;
- se poate mentiona, daca societatea desfasoara programe de instruire;
- daca societatea este recunoscuta ca ofera conditii de munca deosebite, este recomandabil de a specifica acest lucru.

1.5.4. Date despre companie

- se mentioneaza numele, domeniul de activitate, una sau doua caracteristici pozitive referitoare la afacere sau companie. Exista numeroase anunturi de genul "Societate comerciala angajeaza" -acest anunt va putea oferi o prima imagine despre "seriozitatea" companiei;
- se specifica modul de inscriere (telefon, e-mail, fax, adresa postala), precum si data limita de primire a candidaturilor.

1.5.5. Media de comunicare a anuntului

- la alegerea mediului de comunicare a anuntului trebuie tinut cont si de postul scos la concurs.
- Pentru un post de executie recomandabil sa se utilizeze presa locala, sectiunile speciale pentru cereri si oferte de locuri de munca;
- daca postul vizeaza o functie de conducere, se poate utiliza si media nationala;
 - colaborarea cu specialistii departamentului de marketing pentru conceperea anuntului poate gasi modalitati de a "agata" candidatii potriviti;
 - candidatii pot fi gasiti si in alte medii, nu doar printre cei care raspund la anuntul din presa;
 - utilizarea site-urilor de internet specializate este in plina ascensiune;
 - baza de date interna, cu CV-urile colectate in campaniile anterioare ar constitui o sursa necostisitoare de recrutare;

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

- daca este nevoie de persoane specializate pe anumite meserii, scolile care formeaza elevi pe anumite meserii sunt o sursa potrivita;
- pentru functiile de conducere, pentru a limita timpul de cautarea a candidatilor potriviti este recomandabila colaborarea cu firme specializate de recrutare.

RETINETI!

In momentul in care exista un post vacant in cadrul firmei, acesta trebuie afisat in mod obligatoriu in cadrul companiei acest lucru. Salariatii companiei au aceleasi drepturi de a candida. Este obligatoriu ca postul vacant sa fie comunicat si la Agentia de Ocupare a Fortei de Munca, in caz contrar se pot aplica sanctiuni.

1.6 Analiza si selectia CV-urilor

Selectia cv-urilor trebuie realizata impreuna cu persoana care va superviza candidatul ales pentru ocuparea postului. CV-urile trebuie analizate **dupa cerintele postului**; chiar daca unele persoane nu corespund in totalitate cerintelor initiale comunicate in anuntul de angajare si celor din specificatiile postului, se pot lua in considerare si alte aspecte care au tangenta cu ele, pe baza acestora s-ar putea dezvolta un program de instruire a noului angajat. Este preferabil cateodata de a aduce un angajat care nu a avut o experienta anterioara pe un anumit post. Acesta se poate instrui si forma conform politicii companiei. In marea majoritate a cv-urilor apar enumerari ca: "sunt o persoana dinamica, comunicativa, sociabila; pot lucra in echipa, cat si individual". O atentie deosebita trebuie acordata si elementele care diferentiaza cv-urile, la trasaturile de caracter specificate. Dezvoltarea acestora sau scrierea lor intr-o maniera aparte pot pune in evidenta creativitatea unei persoane. Dincolo de forma, un cv poate fi analizat si **sub aspect gramatical**: concordanta gramaticala, greselile de scriere. Un cv adaptat postului solicitat poate arata un interes mai mare a acelu candidat pentru ocuparea postului vacant.

Daca nivelul de cunoastere al limbilor straine este un criteriu de selectie, trebuie acordata atentie **calificativelor acordate** de catre candidat, daca acestea sunt atestate de un certificat emis de institutii acreditate. Un nivel mediu de cunoastere a limbii ar putea

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

însemna abia un limbaj însușit după ureche, nu mai discutăm despre conversație sau scriere.

Hobby-urile pot "vorbi" mult despre o persoană. Unei persoane care îi place echitativ (calul este o fiară independentă, liberă), s-ar adapta mai greu într-un mediu controlat, cu multe restricții. O persoană care îi place să lucreze goblinul, este o persoană meticuloasă, răbdătoare. Dacă sunt luate în considerare și persoanele care nu au domiciliul stabil în orașul unde societatea își desfășoară activitatea, trebuie de avut în vedere că acestea trebuie să facă navetă, au nevoie de un domiciliu stabil (implică cheltuieli suplimentare cu chiria, pe care s-ar putea să nu le acopere din salariu și astfel poate renunța la angajare). Dacă angajatul este și student, acesta ar prefera un program flexibil, pe perioada vacanțelor școlare trebuie să își asigure un domiciliu stabil.

1.7 Interviu și testarea

După selecția CV-urilor urmează procedura de interviu și testare a candidaților, procedura cu atât mai complexă, cu cât postul respectiv implică mai multă responsabilitate.

1.7.1. Activități pregătitoare

- întocmirea unei liste cu toți candidații selectați, cu numerele de telefon de contact;
- stabilirea, împreună cu supervisorul viitorului angajat, data și orele pentru programarea interviului pentru a putea fi disponibil;
- programarea candidaților la interviu cu o zi, două înainte de întâlnire, pentru a putea să-și facă timp liber pentru participare;
- contactarea pe telefoanele personale (mobile), și apoi pe telefonul fix, s-ar putea să fie numărul de telefon de la serviciu, și e bine să se păstreze confidențialitatea participării acestuia la interviu.
- alocarea unui timp suficient pentru discuție (15 - 60 minute), în funcție de importanța postului pentru care se candidează;
- formularea câtorva întrebări care să scoată în evidență caracteristicile necesare pentru ocuparea postului;

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

- recitirea cv-urilor si insemnarea catorva notatii daca ceva va este neclar sau se doreste in mod special clarificarea anumitor aspecte.

- alegerea un mediu placut de desfasurare a interviului, fara zgomote, doar daca nu se doreste identificarea comportamentului candidatului in conditii de stres.

1.7.2. Desfasurarea interviului

- se poate apela la diferite tehnici de interviere: utilizarea acelasi set de intrebari pentru toti candidatii; utilizarea aceleasi intrebari plus altele specifice;

- este recomandabil sa existe deja formulate cateva intrebari standard pentru toti candidatii, cat si anumite intrebari care sa-i puna in evidenta cunostintele, aptitudinile;

- este bine de inceput cu o prezentare facuta de catre candidat despre el insusi. O persoana care s-a pregatit pentru interviu va sti sa-si adapteze prezentarea conform necesitatilor postului, se va vedea daca acel candidat s-a interesat in prealabil de companie, de obiectul de activitate, daca va cunoaste produsele sau serviciile;

- este bine ca persoana interviuata sa-si dezvolte hobby-urile, de ce ii place un anumit lucru, de unde vine pasiunea si cum se manifesta aceasta; va evita o simpla insiruire a acestora;

- utilizarea intrebarilor de genul "Care sunt punctele slabe?" nu va atrage decat o enumerare de trasaturi cu caracter general sau care sa nu constituie chiar un defect ("sunt o persoana perfectionista, ambitioasa"). Intrebarile deschise de genul "Ce ar trebuie sa mai imbunatatiti la dvs. pentru a fi candidatul ideal pentru post?" il fac pe candidat sa constientizeze deja care ii sunt defectele si sa gaseasca solutiile pentru remedierea lor. Un candidat care spune ca nu are nici un punct slab vizavi de ocuparea unui anumit post, denota ca are o mare incredere in sine, si daca isi constientizeaza punctele forte, interviul poate continua pentru punctarea acestora.

- este bine ca cei interviuati sa povesteasca despre activitatile si sarcinile pe care le-au avut de indeplinit la locurile de munca anterioare.

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

- O intrebare de genul "Ce calitati ar trebui sa le aiba persoana potrivita pentru postul pentru care candideaza" ar pune in vedere ce diferente exista intre calitatile pe care le are candidatul si cele necesare pentru ocuparea postului. De exemplu, o persoana cu o fire dechisa, comunicativa, nu va fi potrivita intr-o munca izolata, fara contact cu alti oameni;
- spiritul de echipa se poate testa solicitandu-i candidatului sa expuna o situatie cand a lucrat in echipa si care au fost sacinile lui. Se poate stabili care a fost rolul lui - de coordonator, de coechipier;
- atentia catre detaliu se poate testa prin adresarea de intrebari de genul: in ce culoare este vopsita antecamera?, persoana de la birou era bruneta sau blonda?, cate tablouri erau in camera alaturata?.
- cateva trucuri: se poate aseza obiect in drumul candidatului catre locul de interviere, la care sa aiba acces, dar sa nu fie vazut de altcineva. Daca isi va insusi acel obiect, ar trebui sa atraga un semn de intrebare in legatura cu onestitatea acestuia; rasturnarea unui obiect, inclinarea unui tablou, indoirea coltului unui covor, un ghemotoc de hartie langa cosul de gunoi. Daca un candidat va incerca sa remedieze problema (sa indrepte obiectul sau tabloul, va indrepta coltul covorului, va pune ghemotocul in cosul de gunoi) aceasta persoana se poate caracteriza prin initiativa, orientare, se implica in solutionarea diverselor situatii;
- se recomanda formularea de intrebari deschise, de genul "ce ati face dvs. daca...?", si nu "ati facut...?"
- o intrebare de genul "ce nu si-ar dori sa gasesca la un loc de munca". Ar pune in vedere ce nu a agreat candidatul la vechiul loc de munca, de ce doreste sa isi schimbe locul de munca sau ce isi doreste candidatul; daca oferta companiei nu va raspunde cerintelor lui, va fi un nou "candidat la plecare".
- pentru a testa capacitatea de autocontrol, se poate crea un mediu stresant: galagie, temperature scazuta etc. Se pot face afirmatii eronate despre comportamentul candidatului intr-o anumita situatie. In functie de reactia lui, se va vedea daca este un bun

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

negociator, daca este o persoana impulsiva sau stie sa se autocontroleze. Poate sa se ridice si sa plece, simtindu-se jignit, sau poate sa aduca anumite clarificari, prin care sa isi sustina nevinovatia.

- limbajul nonverbal este intodeauna o sursa de informatii. Daca persoana merge apasat, calcaiul loveste pamantul cu putere, atunci este o persoana stapana pe sine, poate chiar prea increzatoare; daca merge cu picioarele spre interior, aceasta persoana este introvertita, care ar fi mai potrivita studiului.

Daca o persoana care candideaza pentru un post de reprezentant vanzari se prezinta interviu intr-o tinuta "de strada" - cercei, tatuaje etc. la vedere, cu siguranta ca nu va face o impresie pozitiva. Este recomandabil ca aceste tatuaje sa fie ascunse, daca acestea exista; daca este o persoana mai excentrica, poate avea succes intr-o meserie cu mai multe inclinatii artistice, dar chiar si in aceste conditii se impune o anumita decenta a imbracamintii.

1.7.3. Testarea

Nu rare sunt cazurile in care companiile apeleaza la testarea candidatilor, fie printr-o proba practica, fie printr-un test (de inteligenta, de aptitudini, de cultura generala, profesionale). Proba practica se utilizeaza in mod special pentru posturile de executie, acolo unde este necesara indemanarea, cunoasterea unor reguli specifice meseriilor.

Scopul testarilor este de a determina:

- vocatiile si interesele candidatului: daca persoana respectiva este minutioasa, are inclinatii catre studiu, este introvertita sau dimpotriva, este o personalitate energica, ii place riscul, este omul actiunii, este o personalitate autoritara, sau este o fire sociabila, deschisa.
- stabilirea tipologiei caracterului candidatului: nervos, sentimental, coleric, pasionat, sanguin, flegmatic, amorf, apatic; in functiile care implica lucrul cu oamenii, este recomandata o evaluare de acest tip;
- calitatea de a fi un bun manager, de a fi lider sau care este rolul in cadrul unui grup etc.;

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

- testele profesionale urmaresc sa identifice cunostintele teoretice si practice referitoare la un anumit domeniu;
- atunci cand doriti sa efectuati evaluarea unui candidat, in mod obligatoriu apelati la un specialist; care va utiliza testul potrivit cerintelor postului;
- de asemeni, unele teste vizeaza daca potentialul angajat are inclinatii artistice deosebite, daca anumite simturi sunt dezvoltate mai mult.

RETINETI!

La angajarea pe anumite posturi este obligatorie efectuarea evaluarii psihologice a candidatului (manageri, conducatori auto etc.).

1.8 Alegerea candidatului

Odata trecut de toate fazele interviului si testarilor, este recomandabil selectarea mai multor candidati carora sa li se prezente oferta de munca; nu toti vor accepta conditiile de angajare. Decizia de alegere va fi a supervisorului, tinand cont si de recomandarile specialistului in resurse umane. In aceasta etapa candidatilor li se va face o oferta salariala. Insa, nu este cea finala. In functie de capacitatea de negociere a candidatului respectiv si de posibilitatile companiei, aceasta oferta se va putea imbunatati.

In momentul in care s-a luat decizia finala, aveti obligatia prin lege de a informa candidatul respectiv cu privire la clauzele principale care vor fi trecute in contractul individual de munca, inclusiv fisa postului.

Odata ce acestea au fost acceptate se va putea incheia in forma scrisa contractul individual de munca.

1.9 Integrarea angajatului

Aceasta etapa are ca scop familiarizarea noului angajat cu noile conditii de munca, facilitarea acomodarii acestuia cu noii colegi, crearea unei atmosfere de siguranta, de apartenenta. Aceasta sarcina revine supervisorului locului de munca, departamentului de resurse umane.

Salariatului i se vor oferi informatii despre activitatea companiei (structura, activitate, produse, servicii, politicile companiei). Este preferabil sa se intocmeasca un

RECRUTARE DE PERSONAL - PROMERIT MANAGEMENT

www.promerit.ro

Ghid gratuit despre recrutarea de personal

manual al angajatului cu toate aceste informatii, precum si regulamentul intern si, daca este cazul, Contractul Colectiv de Munca. Manualul va fi ca un ghid pentru salariat din momentul angajarii salariatul: va lua la cunostinta de prevederile interne cu privire la disciplina muncii, timpul de lucru si de repaos, drepturile si obligatiile sale in cadrul companiei. Seful direct are obligatia de a-i preciza si explica in detaliu sarcinile, atributiunile si responsabilitatile din fisa postului, drepturile si indatoririle, care sunt "obisnuitele si traditiile" colectivului sau ale companiei.

Ghid gratuit pentru companiile care nu beneficiaza de un buget pentru recrutarea profesionala.

Promerit Management

office@promerit.ro

www.promerit.ro



Promerit Management
HR Solutions

Toate informatiile prezentate in acest ghid gratuit sunt generale, informatii ajutatoare fara o asistenta a unui specialist in domeniul resurselor umane. Pentru a avea siguranta angajarii unui bun ocupant al postului disponibil va rugam sa ne contactati la datele de mai jos.

Echipa **Promerit Management** va ureaza mult succes !

Pentru detalii si comenzi va rugam sa ne contactati la:

Tel: 0730 488 595

Fax: 031 816 73 63

e-mail: office@promerit.ro