

Specialist

recrutare și evaluare
resurse umane



INTRODUCERE

Fără îndoială că cea mai mare avuție a unei organizații sunt resursele umane. În spatele succesului acesteia se ascunde munca unor oameni, care au știut cum și când să facă pentru a îndeplini acest major obiectiv. O organizație poate avea tehnologie avansată, ultimele echipamente, dar fără mintea și priceperea oamenilor toate acestea nu ar însemna mare lucru. Astfel, rolul specialistului de resurse umane este unul major, pentru că el trebuie să cunoască îndeaproape toate procedurile de recrutare și selecție, pentru a aduce și a păstra oameni valoroși în organizație. Cu atât mai mult azi, când există o mare fluctuație de personal pe piața forței de muncă.

Cursul Eurocor de **Specialist recrutare și evaluare resurse umane** se adresează celor care doresc să îmbrățișeze această profesie, oferindu-le baza și instrumentele necesare pentru a derula activitatea de recrutor, iar celor care deja o desfășoară le oferă instrumente pe care le pot folosi direct în cadrul organizației. La capătul celor **16 module** ale acestui curs veți constata că ați câștigat sau îmbunătățit abilități de analiză globală a mediului în care lucrați din perspectiva unui recrutor, cu accente clare pe un proces de recrutare adaptat la specificul companiei, astfel încât să aduceți omul potrivit la locul potrivit. Veți descoperi și aplica un stil profesionist de recrutare și evaluare și, nu în ultimul rând, vă veți bucura de aprecierea conducerii companiei prin înțelegerea și aplicarea unor instrumente care aduc valoare companiei.



Acest curs de *Specialist recrutare și evaluare resurse umane* este bine venit pentru toți cei care văd în om resursa de bază în orice activitate, pentru cei care înțeleg că diferențele sunt ceea ce duc la impresionanta diversitate care ne înconjoară, pentru cei care se gândesc să îmbrățișeze această profesie, în aceeași măsură instrumentele propuse fiind un ajutor pentru cei care sunt deja activi în acest domeniu.

În cele 16 module veți învăța în detaliu aspecte legate de: pregătirea procesului de recrutare, metode de recrutare, selecție, negocierea pachetului salarial, management al carierei, formare și perfecționare a noilor angajați, evaluarea angajaților, de motivare, negocierea conflictelor din organizații etc. Accentul se pune pe caracterul practic al informațiilor, din dorința de a vă apropia și de a vă iniția cât mai mult în această ocupație cu mare căutare pe piața actuală a forței de muncă.

Vă dorim tuturor mult succes!

Modul de organizare a cursului

Specialist recrutare și evaluare resurse umane

Materialul cursului se compune din **16 module**, prezentate sub forma unor caiete care pot fi îndosariate într-o mapă specială Eurocor. Dorim să vă atragem atenția asupra **modalității speciale de concepere și prezentare a lecțiilor**, ce vă va permite parcurgerea cu maximă ușurință a materialului de curs.

Fiecare modul are o anumită **structură didactică**, care se va păstra de-a lungul întregului curs. Astfel, pentru a avea foarte clar în minte **obiectivele** pe care trebuie să le atingeți prin parcurgerea fiecărui material, la începutul modului vă vor fi prezentate succint principalele cunoștințe și deprinderi pe care trebuie să le dobândeți, la sfârșitul studiului. **Exemplele, studiile de caz și exercițiile** vă permit valorificarea în mod curent a cunoștințelor dobândite, iar pentru verificare, la sfârșitul modulelor vă prezentăm sugestii de **rezolvare a exercițiilor**. În plus, pentru a vă consolida cunoștințele, în cadrul modulelor există secțiuni de **întrebări de verificare**, dar și o **recapitulare**, care prezintă cele mai importante aspecte analizate în cadrul acestuia. Fiecare modul se încheie cu o **temă pentru acasă**, ce constituie o modalitate eficientă de verificare a gradului de însușire a cunoștințelor prezentate; indicațiile referitoare la rezolvarea temelor pentru acasă și la colaborarea cu profesorul dumneavoastră sunt menționate la sfârșitul modului, pe copertă. Acolo unde va fi cazul, vor fi prevăzute secțiuni de **vocabular** pentru termenii folosiți.

Pentru ca studiul dumneavoastră individual să fie cât mai ușor și eficient, pe marginea modulelor au fost introduse următoarele semne și simboluri:



desemnează noțiunile și principiile importante, precum și recomandările de care este bine să țineți seama



în felul acesta vor fi încadrate exemplele și studiile de caz care vă pot clarifica aspectele teoretice prezentate



Exercițiu

semnalează **exercițiile** pe care vi le propunem spre rezolvare

3/18

indică faptul că subiectul respectiv a mai fost tratat înainte, în cadrul aceluiași modul sau într-un modul anterior (de exemplu în modulul 3, la pagina 18)

Lecția de față constituie o lecție demonstrativă, care dorește să vă familiarizeze cu materialele de studiu EUROCOR. Pentru a vă forma o imagine cât mai clară asupra structurii cursului, am selectat pentru dumneavoastră câteva fragmente din modulele acestui curs, conținând secțiuni teoretice, exerciții, un model de recapitulare și de temă pentru acasă. Din punctul de vedere al numărului de pagini, ea reprezintă mai puțin de jumătate din conținutul unui caiet de studiu.

Programa cursului

Specialist recrutare și evaluare resurse umane

MODULUL 1: Procesul de recrutare: o investiție cu profit pe termen lung

- Importanța procesului de recrutare și selecție sub aspectul investiției în prezent și al profitabilității ulterioare
- Piața forței de muncă din România și importanța cunoașterii mediului extern
- Ce apreciază un candidat la o companie în procesul de recrutare (mini reportaj)
- Descrierea procesului – sfoara cu 5 noduri
- Rolul recrutorului prin prisma meseriei suport

MODULUL 2: Înțelegerea mediului intern și extern

Pregătiți-vă activitatea și înțelegeți „cine, ce, cum” în compania pentru care lucrați

- cine sunt șefii/acționarii mei
- cine sunt angajații din companie
- pregătirea dosarelor (model fișă individuală)
- organigrama (tipuri de structuri)
- grila de salarizare
- domeniul de activitate și piața în care se desfășoară
- tipuri de comunicare organizațională
- feedbackul (cu clienții interni și cei externi)

MODULUL 3: Pregătirea procesului de recrutare

- Recrutarea – activitate permanentă
- Identificarea nevoilor de recrutare
- Stabilirea bugetului
- Parteneriatul cu managerii organizației
- Analiza postului
- Elaborarea fișei postului
- 10 posturi diferite

MODULUL 4: Profilul candidatului ideal și recrutarea

- Profilul candidatului ideal (concept; model)
- De ce Networking?
- Metode de recrutare
- Evaluarea CV-urilor și a scrisorilor de intenție (modele CV; scrisori)
- Feedbackul pentru candidați (modele scrisori; abordare telefonică)
- Raportul de activitate (concept, model)

MODULUL 5: Selecția

- Selecția
- Adaptarea procesului la specificul postului
- Tipuri de interviuri (exemple de întrebări)
- Metode în funcție de post – centre de discuții, teste de cunoștințe; proiecte; întrebări pentru interviuri (scenarii; modele)
- Verificarea referințelor

MODULUL 6: Aspecte legale și negocierea pachetului salarial

- Contractul individual de muncă (CIM)
- Acte adiționale la CIM
- Oferta de angajare
- Informații relevante pentru candidat (perioada de probă; programul de lucru etc.)
- Negocierea pachetului salarial
- Evaluarea procesului de selecție
- Raportul de activitate

MODULUL 7: Procesul de inducție – suportul acordat noului angajat

- Procesul de inducție: informare cu privire la cultura organizațională, ROF, ROI
- Prezentarea aspectelor de etică, conduită, ținută în companie
- Instrumentele de lucru
- Numirea unui „amic” care să îl ajute pe noul angajat

MODULUL 8: Managementul carierei

- Fișa personală de dezvoltare
- Tipuri de cariere
- Interviul pentru stabilirea obiectivelor
- Implementarea și urmărirea atingerii obiectivelor

MODULUL 9: Procesul de formare și perfecționare în cadrul firmei

- Procesul de formare și perfecționare
- Trainingul în organizație
- Identificarea nevoilor de training
- Reguli de aur
- Sala și mijloacele audiovizuale

MODULUL 10: Elaborarea planului de acțiune în cadrul formării

- Etapele de elaborare
- Metode de formare
- Feedbackul procesului de formare
- Evaluarea

MODULUL 11: Evaluarea angajaților

- Rolul și importanța evaluării într-o organizație
- Etape preliminare
- Ședința de evaluare cu managementul
- Ședința de evaluare cu angajații
- Evaluarea – tipuri după perioada de probă; semestrială; anuală
- Contestația
- Raportările către management
- Urmărirea implementării obiectivelor

MODULUL 12: Evaluarea - modele pentru 3 departamente

- Evaluarea personalului
- Exemple complete pentru 3 departamente diferite:
 - Vânzări
 - Marketing
 - Administrativ

MODULUL 13: Motivarea angajaților

- Piramida lui Maslow
- Evoluția pieței muncii prin prisma motivării
- Cum să îți motivezi oamenii
- Chestionar de motivare
- Analiza rezultatelor
- Implementarea concluziilor

MODULUL 14: Rezolvarea conflictelor în organizații

- Niveluri și surse
- Negocierea conflictelor
- Comunicarea în negociere
- Greșeli tipice în negociere

MODULUL 15: Plecarea din organizație

- De ce pleacă oamenii din organizații?
- Dezvoltarea conceptului de înlocuire
- Concedierea
- Demisia
- Interviul de ieșire

MODULUL 16: Schimbarea - în societate și companie

- Schimbări comportamentale și organizaționale
- Adaptarea stilului la echipă
- Nivelul actual și nivelul dorit
- Modelul AICRA pentru gestionarea obiecțiilor
- Implementarea unor sisteme noi de lucru
- Feedbackul



Ca să vă faceți o idee asupra a ceea ce vă poate învăța acest curs, vă redăm în cele ce urmează **obiectivele generale** ale acestuia, dar și o listă de **instrumente utile** în activitatea unui specialist de resurse umane, care vă vor fi prezentate în cadrul modulelor.

Obiectivele cursului

Specialist recrutare și evaluare resurse umane

Obiectivele acestui curs sunt de a stăpâni două aspecte: conceptele din managementul resurselor umane și instrumentele practice pe care le veți putea folosi sau adapta ca atare în cadrul companiei.

Care sunt **cunoștințele** pe care le veți dobândi de-a lungul acestui curs?

- ✓ Învățați să aveți o viziune despre mediul extern și intern și să folosiți în beneficiul dvs. și al companiei informațiile primite.
- ✓ Înțelegeți rolul și importanța recrutorului, trainerului, evaluatorului.
- ✓ Utilizați anumite instrumente, astfel încât să fiți eficient.
- ✓ Colaborați cu managerii/colegii din companie pentru a aduce omul potrivit, la locul potrivit, la momentul potrivit.
- ✓ Înțelegeți importanța cadrului legal în relațiile de muncă.
- ✓ Îndepliniți dorința companiei de a asigura o colaborare pe termen lung cu oamenii, utilizând procesul de inducție.
- ✓ Elaborați planuri de dezvoltare, de evaluare, de perfecționare a angajaților.
- ✓ Rezolvați conflicte și sunteți pregătit pentru schimbările care apar.

Instrumentele pe care le veți obține și care vă vor ușura foarte mult activitatea sunt:

- Fișa individuală pentru angajați;
- Tipuri de organigrame;
- Modele de buget;
- Fișa postului – 10 posturi;
- Profilul candidatului ideal;
- Modele de CV-uri și scrisori de intenție;
- Corespondența cu candidații;
- Raportul de activitate;
- Întrebări pentru interviuri de angajare și de plecare, centre de discuții;
- Contractul individual de muncă;
- Model de Regulament de Organizare și Funcționare;
- Regulamentul de Ordine Interioară;
- Plan de formare (training);
- Evaluarea pentru trei departamente diferite;
- Modelul AICRA pentru gestionarea obiectivelor.



La începutul fiecărui modul veți găsi o parte de **introducere**, care surprinde importanța temei abordate, și **obiectivele** modulului, care fixează principalele competențe pe care le veți dobândi prin parcurgerea materialului.

MODUL 1

Procesul de recrutare: o investiție cu profit pe termen lung

Începem călătoria noastră în descoperirea drumului parcurs de către specialistul în resurse umane. Resursa umană este cea fără de care cele mai îndrăznețe idei nu ar putea fi puse în practică. Gestionarea aspectelor ce țin de resursa umană este un domeniu vast, care presupune concentrarea pe acele elemente care formează imaginea completă.

În cadrul primului modul veți face cunoștință cu aspecte legate de importanța acordării de timp procesului de recrutare și selecție, astfel încât să aduceți în companie oamenii potriviți cu obiectivele și cultura companiei.

Activitatea specialistului de resurse umane presupune înțelegerea afacerii în general și implicarea sa în coordonarea acesteia este esențială pentru dezvoltarea companiei. Limitarea la anumite chestiuni poate duce la pierderea din vedere a unor aspecte care s-au modificat pe parcurs și astfel aducem în companie personal care nu mai corespunde cu strategia companiei. Cunoașterea mediului extern vă va oferi posibilitatea înțelegerii fenomenului la nivel global, fiind astfel mult mai bine pregătiți în fața obstacolelor, încercând în mod constant găsirea unor soluții creative care să vă aducă la nivelul dorit.

Imaginea pe care specialistul de resurse umane o lasă reprezintă o carte de vizită pentru companie. Astfel, în cadrul acestui modul vom putea înțelege și elementele evaluate de către candidat în relația cu recrutorul. Rolul pe care un recrutor îl are în organizație presupune o bună cunoaștere a propriilor abilități, care pot aduce valoare în fiecare companie și care pot duce la dezvoltarea unei cariere de succes în acest domeniu.

După parcurgerea acestui modul, veți fi capabil să:

- ✓ vă formați o imagine despre **importanța rolului dumneavoastră în organizație;**
- ✓ înțelegeți relevanța **cunoașterii mediului extern;**
- ✓ fiți pregătit pentru **începerea unui proces de recrutare și selecție;**
- ✓ dezvoltați o **relaționare bună cu departamentele din companie** sub egida atingerii unui scop comun și a înțelegerii nevoilor acestora.

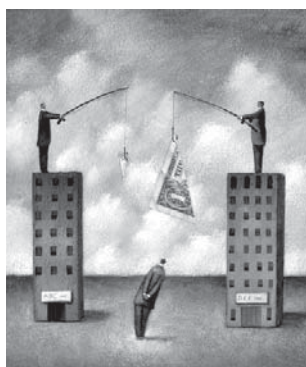


Pentru a sesiza cât mai bine **definițiile, noțiunile noi și informațiile importante**, am folosit anumite semne grafice. De asemenea, pentru a vă descurca mai ușor în explorarea materialului, pe marginea textului veți găsi numeroase cuvinte-cheie. Metoda Eurocor este una foarte accesibilă pentru fiecare dintre dumneavoastră!

Recrutarea și selecția (Modul 1)



Recrutarea reprezintă acțiunea de atragere a candidaților pentru posturile libere din cadrul organizației. Este urmată de procedura de selecție, în care se vor utiliza anumite metode pentru a stabili care sunt persoanele care îndeplinesc criteriile necesare pentru a îndeplini sarcinile în companie și care vor fi angajate.



Recrutarea presupune de unde și cum să atragem un număr cât mai mare de candidați potriviți cu postul respectiv. Când ne referim la recrutarea din exterior, vom lua în calcul instrumente precum cunoștințele, anunțuri în presă și internet, firme de recrutare, participarea la târguri de prezentare a locurilor de muncă, instituții de învățământ, instituții de stat. Recrutarea din interior presupune unele promovări, dezvoltări, transferuri, recalificări.

După ce am înțeles specificul companiei și cultura ei, putem să aducem oamenii potriviți. Adaptarea procesului de recrutare este esențială. Gândim totul sub aspectul potrivirii cu ceea ce ne trebuie. Începând de la buget și terminând cu răspunsul pentru candidați, vom avea ca obiectiv să fim eficienți și să atingem calitatea dorită.

Atragerea candidaților în cadrul companiei poate fi ușor comparată cu un proces de vânzare. Însă mare atenție la ce vând și cum vând. Candidații vor aprecia mult mai mult o descriere clară a companiei și a atribuțiilor, decât poveștile care conțin promisiuni numai de dragul de a atrage candidați de calitate. Gândiți-vă că, în momentul în care veți atrage un candidat supracalificat, acesta nu va sta în companie prea mult timp. Asta presupune costuri mari pentru companie și frustrare pentru recruiter.

pașii recrutării

Principalii pași dezvoltați se concentrează pe:

- analizarea și utilizarea unor surse de recrutare multiple;
- creionarea clară a profilului candidatului ideal;
- pregătirea în detaliu a contactului cu candidatul (abordarea telefonică, întâlnirea, informarea, enunțarea așteptărilor, gestionarea obiecțiilor, motivarea);
- evaluarea interesului pe care candidatul îl are față de activitate (plan personal de acțiune, centre de discuții având la bază anumite scenarii, interviu structurat cu superiorul direct și apoi cu directorul agenției).

De ce networking? (Modul 4)



În urmă cu ceva timp am fost rugată să îmi exprim opinia despre networking în cadrul ziarului „Cotidianul”, pentru care doamna Oana Crăciun a realizat un articol extrem de interesant pe această temă. A solicitat opinia mai multor specialiști în Resurse Umane și a creionat o tendință care funcționează foarte bine în toată lumea.

Înainte de a analiza opiniile specialiștilor pe această temă, să clarificăm ce înseamnă networking.



Networking vine din limba engleză prin compunerea a două cuvinte: „net” care se traduce prin „rețea”, iar „work” prin „muncă”. În piața muncii aceasta presupune rețeaua de cunoștințe pe care v-ați format-o pe parcursul anilor petrecuți în domeniul dvs. de activitate. Extrapolând, putem să luăm în considerație și persoanele pe care le-am cunoscut în cadrul studiilor superioare sau postuniversitare, cursurilor de perfecționare, seminarelor, conferințelor. Este vorba despre numărul de persoane pe care le-am cunoscut pe plan profesional/educațional.



Dacă cineva vă recomandă pentru un post pe baza acestui sistem o face pentru că vă cunoaște din punct de vedere profesional, al dezvoltării dvs. în carieră, al studiilor pe care le-ați definitivat, al intereselor și dorințelor pe care le aveți.

**networking
≠ pile**

De aceea, nu are nicio legătură cu sistemul pilelor, care presupune obligația cuiva față de tine, de nepotism și ține de relațiile de rudenie sau prietenie având la bază doar obligația. Aici nu vorbim de evaluarea nivelului profesional, ci doar de nevoia de a avea un loc de muncă pentru care să fiți plătit oricum, chiar dacă sunteți sau nu potrivit pentru acel post.

„Networkingul e diametral opus angajării pe pile, însă mulți români fac această confuzie din cauză că s-au obișnuit cu ideea de nepotism. Înainte se făceau angajări pe intervenții, mai ales la companiile mici de tip IMM, care erau afaceri de familie. Însă acum firmele atrag forță de muncă specializată și astfel va dispărea această conotație negativă a networkingului”, explică Irina Georgeta Manolescu, director executiv la firma de recrutare DBM Career Solutions International Romania.



Înțelegerea tuturor aspectelor teoretice prezentate este asigurată de numeroasele *exemple*, inspirate din experiența personală a unui specialist de resurse umane.

Cine sunt șefii / acționarii mei? (Modul 2)



Exemplu

Iată un exemplu de prezentare în cadrul unui interviu:

„Bună ziua și mulțumesc că ați acceptat să ne întâlnim. Vă rog să luați loc. Numele meu este Ana Damian și sunt Consilier Recrutare în cadrul acestei companii. Vă pot servi cu un pahar cu apă sau cu o cafea?

V-am invitat aici pentru a discuta despre postul de Contabil pe care dorim să îl ocupăm în cadrul firmei noastre. Vă mulțumim pentru candidatura dumneavoastră și pentru interesul arătat firmei noastre.

Doresc să vă prezint compania noastră și apoi vom continua cu întrebările dumneavoastră și ale mele cu privire la CV-ul dumneavoastră.

Vi se pare o propunere potrivită? Bine, Mulțumesc.

„Dobrescu și Asociații” este o companie activă în domeniul serviciilor de contabilitate, pe care în prezent le furnizează unui număr de 50 de clienți. Activitatea noastră se dezvoltă datorită unei îmbunătățiri economice în orașul nostru și de aceea avem nevoie să ocupăm încă un post de contabil. Dorim să oferim în continuare servicii bune clienților noștri și astfel un număr potrivit de angajați este extrem de important pentru noi pentru a putea finaliza la timp toate lucrările. În prezent avem 20 de angajați, iar în cadrul serviciului de efectuare a contabilității firmelor sunt 15 contabili, care au la dispoziție un sistem informatic bun și eficient.

Domnul Florin Dobrescu este fondatorul acestei companii, care în urmă cu patru ani a decis să deschidă această companie, împreună cu 2 foști colaboratori, domnul Andrei Pop și domnul Dorin Zafiu. Domnul Dobrescu are 45 de ani și o experiență de 25 de ani în domeniul contabilității și al conducerii unor departamente de contabilitate la firme active în producție și servicii. Domnul Pop și domnul Zafiu au lucrat împreună pentru o perioadă de cinci ani cu domnul Dobrescu, înainte să deschidă împreună această companie.

Vă rog să îmi spuneți dacă aveți întrebări până acum. Este vreo informație pe care doriți să o detaliez?”

De aici începe dialogul.....

Bun venit;
Prezentarea personală;
Crearea unui mediu plăcut;
Suport pentru candidat pentru a nu mai fi emoționat.

Prezentarea anumitor aspecte despre companie:
Nume, domeniu activitate, număr angajați, situația prezentă, acționari.

Nu dorim să avem un monolog prea lung, pentru a evita oferirea unei cantități mari de informații, într-un timp foarte scurt. Astfel, vom implica candidatul și vom oferi restul informațiilor pe parcursul întâlnirii.

Recrutarea: activitate permanentă (Modul 3)

motivele nevoii de schimbare

➤ Nu îmi place ceea ce fac și nu mai învăț ceva nou

„Epuizarea nu este provocată de prea multă muncă”, explică Louise Lague, „ci de faptul că muncești toată ziua la proiecte care pentru tine personal nu înseamnă nimic. E nevoie de mult mai mult efort psihic pentru a face ceva ce urăști decât ceva ce îți place. (.....) Totul indică faptul că nu mai suntem încântați de proiectele la care lucrăm așa cum se întâmpla altădată. Trăim, evoluăm și continuăm să învățăm, iar când oamenii sănătoși nu mai învață devin plictisiți și tânjesc să învețe ceva nou. Este o greșală să nu crezi că ceva nu e în regulă atunci când ești nemulțumit de locul tău de muncă; dimpotrivă, acest lucru este absolut normal și sănătos.”



Exemplu

În cadrul interviurilor organizate de-a lungul anilor am întâlnit mulți candidați care mi-au spus că în prezentul loc de muncă simt că nu mai au ce să învețe. La început, având puțină experiență, eram încântată să descopăr oameni care doresc să învețe, să se dezvolte, să acumuleze cât mai multă experiență, însă nu verificam această informație. Mă mulțumeam doar cu afirmația. După scurt timp am realizat că acești oameni, odată ajunși la locul de muncă, aveau o atitudine care nu scotea în evidență acest aspect. Astfel că am început să verific aceste informații. Începeam o discuție despre unul din locurile de muncă unde lucrase mai mult timp și adresam întrebări legate de ce a realizat acolo. Care au fost sarcinile, ce proiecte a avut, cum s-au dezvoltat, care au fost termenele date. Modul în care îmi relata aceste lucruri îmi demonstra dacă și în trecut a avut aceeași dorință de a învăța. Dacă întrebați pur și simplu ce a învățat acolo, desigur că poate inventa tot felul de lucruri. Însă modul în care relatează cum a reacționat la alt loc de muncă vă va dezvălui dacă într-adevăr își dorește acest lucru.

➤ Avansarea - o problemă

Cei care decid să își dedice cea mai mare parte a timpului dezvoltării profesionale sunt motivați pentru a avansa într-un timp bine definit de către ei. Doresc să lucreze în medii unde acest lucru este posibil și unde ei simt că lupta lor va fi încununată de succes prin promovare și recunoaștere. În companiile unde acest lucru nu mai este posibil ei încep să își pună problema dacă merită sau nu să mai lucreze acolo.



Exemplu

Într-o economie în dezvoltare și care în același timp se confruntă cu o fluctuație foarte mare de personal, tot mai multe companii ajung în situația de a promova personalul cu potențial în posturi de conducere după un timp foarte scurt petrecut în companie.

Avansarea rapidă aduce, pe de-o parte, creșterea loialității angajatului cu o dorință și mai mare de muncă, iar pe de altă parte, în cazul în care nu este susținut, pregătit, școlarizat pentru a putea înțelege și aplica metode specifice noului post, angajatul respectiv va cădea atât de tare, încât cu greu îi veți mai reda încrederea în sine, ca să nu mai menționăm de deciziile greșite pe care un angajat fără experiență le poate lua, aducând companiei pierderi foarte mari.

Astfel, chiar dacă veți auzi de un milion de ori la interviuri că o persoană își dorește să promoveze, analizați foarte serios dacă experiența pe care o are sau pe care o poate dobândi în compania dumneavoastră îi poate aduce o promovare de care ambele părți să se bucure.

Profilul candidatului ideal (Modul 4)



După ce ați realizat fișa postului, elaborarea profilului pentru candidatul ideal o să fie ușor de schițat. De ce i se spune candidatul ideal? Pentru că acesta va conține elemente care vor sublinia importanța unor aspecte fără de care nu veți putea angaja un candidat. Sunt criteriile subiective, care țin strict de nevoi punctuale. Ideal nu prea există, însă acest profil vă ajută să enumerați tot ce departamentul are

nevoie și care sunt criteriile minime. De asemenea, o să vă ajute să analizați care sunt criteriile necesare de îndeplinit 100% și pe care le puteți îmbunătăți în cadrul companiei.

Vă recomand să utilizați un mic tabel pe care să îl împărțiți conform cerințelor care vi se par relevante.



Exemplu

În cadrul unui proiect de perfecționare a unor tineri absolvenți de studii superioare, care urmau să fie angajați în cadrul unor bănci, după efectuarea perioadei de probă, și în care procesul de selecție presupunea test, centru de discuții (evaluare) și interviu, iată cum a fost creionat profilul candidatului ideal și cum puteau fi verificate criteriile.

Caracteristici	Descriere	Indicatori	Mod de verificare
Acumulează ușor cunoștințe	Educația primită în trecut arată că este capabil să acumuleze ușor cunoștințe.	Diploma de studii superioare: facultate, colegiu, master	CV; interviu
Calități analitice	Abilitatea de a trage concluzii din discuții și materiale scrise; dorința de a afla adevărul.	Se verifică prin întrebări țintă în timpul interviului. Testul scris.	Exemplu de situație dificilă rezolvată în viața profesională/personală; întrebări tehnice legate de bănci (de ce există băncile?)
Comunicativ/ Aspect plăcut	Să vorbească clar; comportament rabdător și politicos.	Se verifică prin impresia făcută în timpul interviului.	Se verifică și la centrul de evaluare.
Înclinații mai mult practice, decât teoretice	Să fie inclinat spre soluționarea problemelor și să ia inițiativă în rezolvarea acestora.	A participat la activități sociale, de exemplu în cadrul comunității sau universității.	Ați participat sau inițiat activități sociale în cadrul sau în afara instituțiilor unde ați învățat/lucrat?
Devotat postului	Să fie motivat și să își dorească să lucreze în acest post pe termen lung.	Activități anterioare; motivația alegerii postului	De ce ați depus candidatura pentru acest post

Legea celor trei (Modul 5)

Înainte de a analiza detaliat metodele și tipurile de interviuri, vă supunem atenției „Legea celor trei”, care presupune și implicarea altor colegi, astfel că este bine să o discutăm aici. Aceasta este o tehnică ce vă poate îmbunătăți spectaculos acuratețea în selecția personalului, oferindu-vă reducerea riscului fluctuației de personal.

Iată câteva modalități prin care puteți să folosiți „legea celor trei”:

1. Pentru orice post intervievați minimum trei candidați.

La fel ca și în cazul în care pentru achiziționarea unui produs sau serviciu analizați trei oferte, și în cazul interviurilor veți obține o imagine mai exactă asupra genului de oameni disponibili și a ceea ce vă doriți de fapt. Nu angajați pe primul sau unicul candidat, pentru că nu veți avea termeni de comparație și nici nu vă puteți crea o imagine mai vastă.



2. Intervievați de minimum trei ori candidatul pe care îl considerați cel mai bun.

Un candidat poate să vă pară excelent la primul interviu și total nepotrivit la ultimul. Anumite companii au și câte șapte interviuri și implică minimum patru manageri diferiți în procesul de selecție. Companiile în care managerii știu cât de importantă este decizia de angajare nu se grăbesc să ofere postul după un singur interviu. Orice candidat vă va lăsa o impresie foarte bună după primul interviu, însă veți vedea că la al doilea veți descoperi și alte laturi ale personalității acestuia.



Exemplu

La un moment dat, pentru ocuparea postului de Director de Marketing, am aplicat această metodă. Unul dintre candidați, o doamnă în jur de 30 de ani, s-a prezentat la primul interviu excelent. Deschisă, plăcută, tratând serios temele profesionale, simpatică, cu zâmbetul pe buze, ținută impecabilă. Ce să mai zic, o întâlnire foarte plăcută, care a durat aproximativ o oră. După câteva zile, o invit la a doua întâlnire, unde urma să discute cu mine pentru câteva minute și apoi să o invit să aibă o întâlnire cu Directorul General al companiei. Am informat-o la telefon despre program și a acceptat să vină. Încă de la convorbirea telefonică mi s-a părut schimbată. Sosește la întâlnire, însă cu totul altă mină, vizibil deranjată de faptul că trebuia să aibă loc încă un interviu, de parcă nu era de ajuns că fusese la unul și, culmea, chiar exprimându-și această nemulțumire. Cred că trebuie să te consideri extrem de important dacă dai cu piciorul unei șanse de a analiza un post în care poți câștiga peste 1000 de euro net pe lună (și asta se întâmplă acum câțiva ani...). Cu atitudinea schimbată în sens negativ, impactul pe care l-a avut la a doua întâlnire a fost chiar neplăcut și, arătând o imagine modificată radical de la o întâlnire la alta, m-a făcut să iau decizia de a nu o invita și la al treilea interviu. Am luat această decizie nu pentru că doamna ar fi avut pur și simplu o zi proastă, ci pentru că nemulțumirea ei nu mi se părea justificată pentru un post atât de important. Desigur că am informat-o despre decizia noastră și i-am mulțumit pentru participare la procesul de selecție.



Exercițiile vă ajută să vă consolidați cunoștințele teoretice și să vă confrunțați cu situații reale din activitatea unui specialist de resurse umane.

Feedbackul (cu clienții interni și cei externi) (Modul 2)

Reguli relevante:

- Feedbackul, pentru a fi corect, va fi dat imediat după observarea comportamentului. Cu cât amân mai mult, cu atât efectul nu va fi cel dorit, prin apariția altor aspecte din viața de zi cu zi.
- Persoana care primește feedbackul să fie dispusă să îl primească: dacă e grăbită, obosită, stresată etc., efectul va fi de unul negativ și nu va aduce dorința de schimbare, de analiză, de dialog;
- Cel mai bun feedback este cel care a fost solicitat. Însă și aici e nevoie de un feedback constructiv și echilibrat, fără etichetări, judecăți de valoare;
- Feedbackul exprimă reacții emotive, fiind o opinie subiectivă și scopul lui este de a fi perceput ca o modalitate de ajutor.



Exemplu

În viața de familie, feedbackul pe care îl putem da va fi de asemenea îmbrăcat într-o haină de cuvinte pozitive.

Atunci când copilul nostru, fiind mic și cam neîndemânatic, bea un suc dintr-o cană, există o diferență între:

- „Ține sucul în cană”;
- „Ai grijă să nu verși sucul”.

În mintea copilului, în prima situație, se va crea imaginea sucului în cană. În a doua situație, imaginea va fi cu sucul vărsat pe jos. Oare ce credeți că se va întâmpla?



Exercițiul 7

Aveți două situații pentru care trebuie să acordați feedback persoanelor în cauză. Ce fel de feedback veți da? Pe ce vă veți concentra? Cum îl structurați?

- 1. Un coleg trebuie să devină mai atent, mai disciplinat. De exemplu:**
 - a) a vorbit urât cu un client și a ridicat și tonul la acesta în cadrul unei discuții;
 - b) i-a spus colegului său că o să îl agreseze fizic (ceea ce nu a făcut).
- 2. Un coleg a devenit dezordonat (nu mai găsește prezentarea, a căutat 20 de minute cheile de la mașină).**

Analiza postului - la ce folosește? (Modul 3)

pentru angajat

Analiza postului îi va ajuta pe **angajați**:

- să știe ce au de făcut, ce se așteaptă de la ei;
- să își organizeze activitatea;
- să susțină și să participe activ la stabilirea unor schimbări în cadrul activității lor atunci când consideră că este necesar;
- să prevadă cum vor fi evaluați și pentru ce pot fi trași la răspundere.

pentru organizație

Analiza postului îi permite **organizației**:

- să stabilească împreună cu angajații sarcinile care le revin;
- să creioneze criteriile de selecție a noilor angajați;
- să stabilească nevoile de pregătire și perfecționare ale angajaților;
- să evalueze performanțele pe baza unor criterii clare cunoscute și de către angajați.

Specialistul în resurse umane trebuie să determine în mod activ necesitățile companiei. Va pune cât de multe întrebări posibile, pentru a stabili un punct esențial în dezvoltarea companiei: decalajul dintre situația actuală și situația dorită. Astfel, gândiți împreună:

- ✓ în termenii realizărilor/obiectivelor de performanță și apoi ai activităților în sine;
- ✓ în termenii rezultatelor măsurabile, clare și obiective;
- ✓ care sunt aptitudinile necesare pentru a obține rezultatele respective;
- ✓ despre caracteristicile personale necesare pentru a se încadra în echipă;
- ✓ despre salariu - cât sunt dispus să plătesc pentru rezultate bune.



Exercițiul 2

Gândiți-vă și notați care sunt activitățile pe care le desfășurați în fiecare zi, de dimineața până seara. Faceți acest lucru timp de o săptămână sau completați toată săptămâna trecută dacă vă amintiți toate detaliile.

De exemplu:

Luni

9.00 - 10.00	Ședința săptămânală de departament
10.00 - 11.00	Verificare corespondență/răspunsuri
11.00 - 12.00	Analizare cereri recrutare; corespondență
12.00 - 13.00	Întâlnire cu doi șefi de departament; corespondență
13.00 - 14.00	masa de prânz
14.00 - 15.00	Elaborare profil candidat ideal; corespondență
15.00 - 16.00	Elaborare/actualizare chestionar analiză post; corespondență
16.00 - 17.00	Transmiterea pentru analiză către șefii de departament a primelor aspecte agreeate; corespondență
17.00 - 18.00	Raport zilnic de activitate; plan pentru a doua zi; stabilire întâlniri; corespondență

NUMELE COMPANIEI

Adresa poștală:

Registrul Comerțului:

Autorizație de funcționare:

Cont:

ACT ADIȚIONAL Nr... ..

**la contractul individual de muncă încheiat și înregistrat
sub nr. /... .. la I.T.M. (orașul)... ..**

Încheiat astăzi,, între:

Angajator S.C. S.R.L., cu sediul în, înregistrat la
registrul comerțului, sub nr, cod fiscal, telefon
....., reprezentat legal prin, în calitate de,
și

Angajat dl./d-na, domiciliat/ă în, str.,
nr., ap., județul/sector, posesor al actului de identitate BI/CI/
pașaport, seria, nr., eliberat de Secția, la data de, CNP
....., permis de muncă seria....., nr....., din data de.....;

au convenit să încheie prezentul act adițional la contractul individual de muncă de mai
sus, convenind asupra următoarelor clauze:

I. CLAUZA DE CONFIDENȚIALITATE

1. Informațiile pe care le obține, potrivit prezentului act adițional, angajatul, ca efect al executării contractului individual de muncă intervenite între părți, sunt strict confidențiale.
2. Sunt confidențiale următoarele informații, date și documente de care salariatul a luat cunoștință:
 - a) situația financiară;
 - b) proiectele și programele de afaceri;
 - c) produsele nelivrate;
 - d) procedeele de fabricație;
 - e) licențele sau brevetele de invenție;
 - f) rezultatele activității de cercetare/proiectare;
 - g) structura bazei de date;
 - h) modul de promovare a produselor etc.
3. Angajatul poate dezvălui informații sau date ori poate pune la dispoziție documente din domeniile menționate la pct. 2 numai persoanelor implicate în executarea obligațiilor de serviciu care au legătură cu ele sau acelor persoane pentru care se dă aprobare în scris de către

[...]

ANGAJATOR

ANGAJAT



Exercițiul 3

Elaborați un act adițional la contractul individual de muncă cu clauza de confidențialitate pentru postul de agent vânzări.



Pentru a vă sistematiza mai bine cunoștințele acumulate de-a lungul modulelor, aveți la dispoziție atât secțiuni de **întrebări de verificare** după fiecare capitol, cât și o **recapitulare**.

Întrebări de verificare

1. Ce instrumente putem utiliza pentru a cunoaște piața în care lucrăm?
2. În care tip de comunicare organizațională informația circulă între departamente sau servicii aflate pe același nivel ierarhic?
3. Cum poate fi gestionată informația?
4. Care sunt stadiile de dezvoltare a unei echipe?
5. Ce condiții trebuie să îndeplinească un feedback pentru a fi constructiv?

Recapitularea modului 2

- 2.1 „Fă-ți temele!” Aceasta ar fi prima idee din acest modul. Cu cât ne cunoaștem mai bine compania, cu atât vom putea să gestionăm mai bine informațiile. Tatăl meu îmi spunea mereu că un om informat face cât doi, așa că nu subestimați candidații care vor dori să afle cât mai multe și fiți pregătiți pentru a le răspunde.
- 2.2 Pregătiți o **prezentare de impact**. Oferiți informații relevante, clare, la obiect și de interes pentru candidați. Prima impresie este foarte importantă, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru candidat.
- 2.3 **Organigrama** este un instrument ajutător prin care putem încadra într-o imagine posturile, ierarhia și relația dintre funcții. Însă nu o tratați ca pe un instrument rigid. Este doar o structurare, modul în care se vor dezvolta relațiile de muncă presupune o mare flexibilitate și înțelegere pentru potențialele schimbări.
- 2.4 **Dosarul angajatului** vă ajută să creați un mediu organizat, să aveți acces rapid la anumite informații și să respectați legislația în vigoare.
- 2.5 **Cheltuielile salariale** e bine să le avem în permanență în vedere. Grila salarială creează o imagine concretă asupra nivelului de cost.
- 2.6 **SWOT** este un instrument extrem de util și pe care îl putem utiliza atât pentru a identifica anumite criterii legate de companie, cât și pentru noi.
- 2.7 **Comunicarea organizațională** înțeleasă, aplicată, îmbunătățită este cheia succesului într-o companie. Modul prin care înțelegem să comunicăm ne aduce valoare în viața de zi cu zi, fie că e vorba de cea profesională sau cea privată.



*Dacă doriți să verificați soluțiile dumneavoastră la exercițiile din cadrul modului, puteți consulta secțiunea **răspunsuri la exerciții**, care vă oferă sugestii de rezolvare.*



Exercițiul 2

Care credeți că sunt cele mai importante criterii pentru elaborarea profilului candidatului ideal în cazul unui formator? Gândiți-vă atât la studii, cât și la experiență și abilități.

Răspunsuri la exerciții

Exercițiul 2

Formatorul unei companii va transmite sau va facilita în interiorul companiei nu numai aspecte legate de anumite cunoștințe de ordin tehnic, ci va fi purtătorul de cuvânt cu privire la valorile, cultura și comportamentul în cadrul organizației.

Candidatul ideal va fi o persoană care, pe lângă abilități de comunicare excelente, înțelege importanța învățării cursanților a anumitor cunoștințe.

Amintiți-vă de profesorii pe care i-ați avut la școală. Unii dintre ei aveau un bagaj de informații foarte bun, însă nu reușeau să încheie ora astfel încât atunci când te ridicai din bancă să pleci cu lecția învățată.

Pe când alții cu multă dăruire, răbdare, capacitate de a lăsa o lecție înțeleasă reușeau să ne învețe în cele 45 de minute cele mai importante aspecte despre subiectul respectiv. Scopul principal al formatorului este de a induce, de a-i învăța pe cursanți un lucru.

Sunt persoane care au acest dar încă din faza incipientă în carieră și altele care reușesc în timp. Recomandarea este să căutați oameni care nu au numai capacitatea de a-i instrui pe alții, dar au și dăruirea totală pentru această activitate.

Astfel, atunci când creionați profilul candidatului ideal unele cerințe ar putea fi exprimate în felul următor:

- Dornic să dezvolte o carieră pe termen lung în acest domeniu
- Experiență în aplicarea unor teorii, metode de învățare la adulți
- Experiență în livrarea de cursuri
- Abilități de comunicare verbală și scrisă la un nivel ridicat
- Capacitatea de a evalua și analiza procesul de formare
- Spirit de observație
- Persoană creativă și capabilă să reacționeze rapid la schimbări



Tema pentru acasă vă permite evaluarea tuturor cunoștințelor asimilate în fiecare modul, fiind constituită atât din întrebări teoretice, dar și din aplicații, care surprind situații concrete din activitatea unui specialist resurse umane.

Tema pentru acasă 5

1. „Criteriile de selecție nu sunt foarte clare și, din păcate, nici persoanele care intervieuau nu aveau o idee foarte clară referitoare la ce anume caută. De foarte multe ori am fost chemată la interviuri pentru o anumită poziție, ca să deduc din întrebările care mi se adresau că, de fapt, este vorba de cu totul altceva.”

Ce elemente lipsesc pentru ca firma/recrutatorul să evite situația amintită de acest candidat?

2. **Pentru a vă evalua creativitatea, „Testul de abilitate divergentă” conceput de Gestalt și Jackson vă propune să numiți până la 12 utilizări noi pentru o găleată, în timp de 10 minute. Trebuie să respectați cu strictețe limita de timp, altfel punctajul va fi invalidat.**

Punctaj și analiză

Vă puteți atribui chiar dumneavoastră puncte, însă mai bine e să rugați un coleg, prieten sau o rudă.

Considerați:

2 puncte pentru orice răspuns bun sau original

1 punct pentru o încercare bună

0 puncte pentru răspunsuri complet nepractice

Punctajul:

18-24 de puncte foarte creativ

13-17 puncte peste medie

7-12 puncte mediu

Încercați din nou același exercițiu, cu aceleași condiții, pentru a găsi întrebări pentru o agrafă de prins hârtii.

3. **În cadrul centrelor de discuții este:**
 - a) foarte important să oferiți informațiile și apoi să notați tot fără a mai comunica cu participanții;
 - b) să explicați, să fiți atenți, să încurajați și să notați cele mai importante aspecte;
 - c) să propuneți un scenariu complex, cu multe date tehnice.
4. **În planificarea interviului ținem cont și de:**
 - a) Poate candidatul să facă față postului? Dorește candidatul să presteze munca respectivă? Va putea candidatul să se adapteze?
 - b) Decizia de angajare o iau imediat după primul interviu.
 - c) Pregătirea unei serii de întrebări la fel pentru toate posturile.
5. **Vă aflați la un interviu, iar candidatul din fața dumneavoastră dezvoltă de un timp îndelungat deja răspunsul la o întrebare legată de un proiect la care a participat. Expunerea este foarte interesantă, însă oferă și multe detalii mai puțin relevante. Ce faceți în această situație?**

