

VALORILE UMANE ȘI RECRUTAREA PERSONALULUI ÎN ASISTENȚA SOCIALĂ

Pr. Lect. univ. dr. Marius NECHITA

Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca,

Centrul Universitar Nord, Baia Mare, Romania;

Seminarul Teologic Ortodox „Sfântul Iosif Mărturisitorul”, Baia Mare

pr.nechita@gmail.com

ABSTRACT: Human Values and the Staff's Recruitment in Social Assistance.

The recruitment is a complicated and expensive process that has a strong impact on the organization. The efforts for the recruitment's success have to be developed starting with the staff's resources prevision and scheduling and the analysis of posts to be occupied, too. If the staff's demand prevision calls for human resources need, then the organization will have to systematically recruit new employees. On the other hand, the recruitment has to focus on searching and attraction of trained staff. Thus, the recruitment's success depends on how well is the vacant post defined. Incurious if the post is new or lay-off, its' requirements have to be specified very precisely so that the recruitment to be efficient.

Keywords: *freedom, values, recruitment, staff, social assistance, requirements, human.*

Majoritatea studiilor dedicate analizei funcției de recrutare a resurselor umane, fie că sunt concepute din perspectivă teoretică, fie că se bazează pe acumulări empirice, înțeleg prin recrutare procesul de identificare și atragere într-o organizație, pe o bază adecvată și în număr suficient de mare, a persoanelor care dovedesc pregătirea și abilitățile necesare să candideze la un post vacant sau ce urmează a fi creat.

Recrutarea este un proces complicat și costisitor, cu un impact puternic asupra organizației. Eforturile pentru succesul recrutării trebuie dezvoltate pornind de la previziunea și planificarea resurselor de personal și de la analiza posturilor ce urmează a fi ocupate. Dacă previziunea necesarului de personal reclamă o nevoie de resurse umane, atunci organizația va trebui să recruteze sistematic noi angajați. Pe de altă parte, recrutarea trebuie să se concentreze pe căutarea și atragerea de personal calificat. Astfel, succesul

recrutării depinde de cât de bine este definit postul vacant. Indiferent dacă postul este nou sau este disponibilizat, cerințele sale trebuie să fie specificate foarte exact pentru ca recrutarea să fie eficientă.

Pentru majoritatea organizațiilor, recrutarea este un proces continuu, astfel încât angajații care părăsesc organizația sau sunt promovați să fie înlocuiți de alte persoane, permițând dezvoltarea organizației.

Recrutarea poate constitui un proces costisitor. Un sondaj realizat de Employment Management Association a relevat faptul că, în medie, în SUA costul asociat angajării unei persoane este cuprins între 4000 și 4500 de dolari.

Procesul de recrutare îndeplinește o condiție esențială pentru desfășurarea etapei de selecție - el stabilește sursa care poate oferi cei mai potriviți candidați pentru posturile unei organizații, și prin urmare calitatea selecției depinde de calitatea recrutării.

Managementul resurselor umane stabilește de obicei metodele de recrutare în funcție de domeniul de activitate, politica și strategia organizației, alegându-le pe cele considerate mai eficiente. De exemplu, o firmă care activează în domeniul telecomunicațiilor și are nevoie de ingineri nu va alege ca sursă de recrutare școli profesionale sau licee și invers, o firmă care produce încălțăminte nu va alege universitățile ca sursă de recrutare pentru muncitori necalificați.

Derularea procesului de recrutare va influența imaginea organizației și se urmărește ca și candidații care nu au avut succes să păstreze o atitudine pozitivă față de organizație și produsele sale. De asemenea, procesul de recrutare trebuie să se desfășoare rapid și cu costuri minime. Libertatea religioasă este unul dintre drepturile fundamentale ale omului.¹ Ea cuprinde libertatea religioasă pozitivă și negativă. Libertatea religioasă pozitivă cuprinde mai ales libertatea unei persoane sau a unei comunități de a practica orice religie sau convingere fără niciun dezavantaj. Libertatea religioasă negativă cuprinde dreptul de a nu avea nicio religie, respectiv de a renunța la propria religie sau convingere și de a nu fi forțat la adoptarea sau păstrarea directă a unei religii sau convingeri. Toleranța religioasă² se bazează pe

1 Ioan-Gheorghe Rotaru, *Drept bisericesc*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, 2014, pp. 210-219.

2 Ioan-Gheorghe Rotaru, *Om-Demnitare-Libertate*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, 2019, pp. 269-271.

nejudecarea celorlalți. Drept urmare apartenența religioasă nu trebuie să fie un criteriu în recrutarea personalului.

Obiectivele procesului de recrutare

În figura 1.1 este prezentată o sinteză a procesului de recrutare

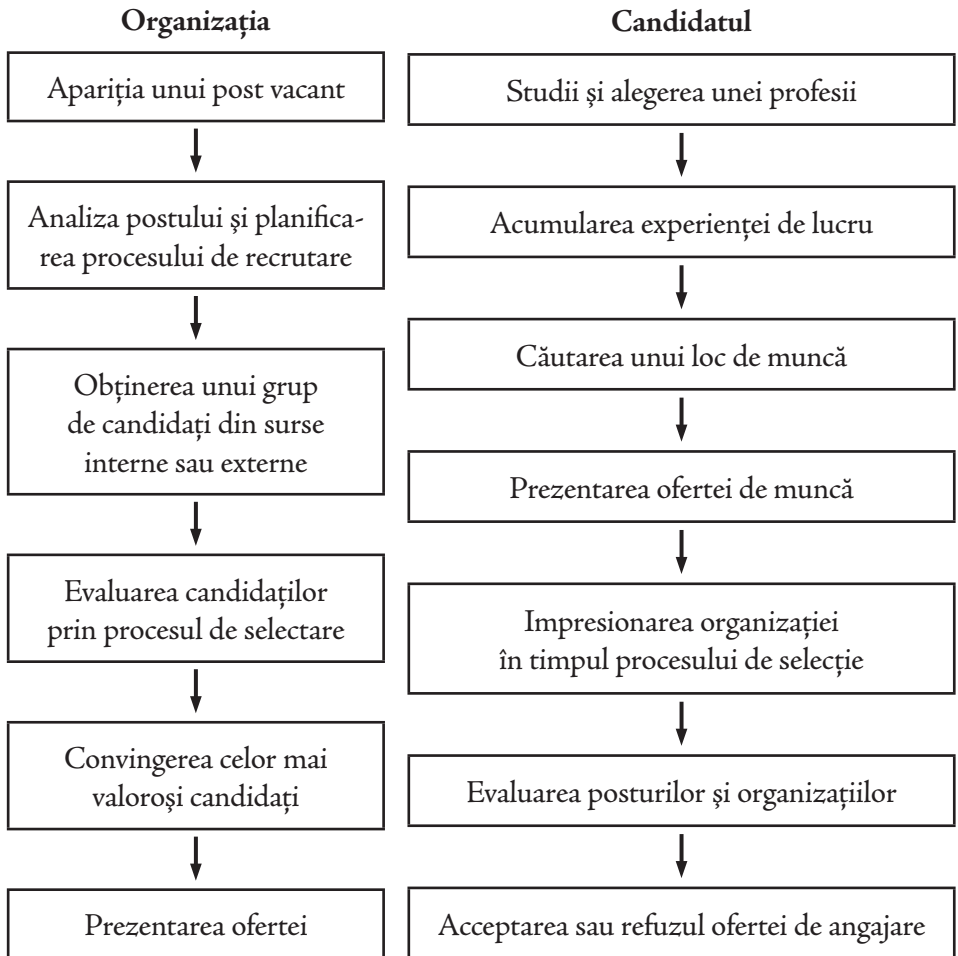


Figura 1.1 – Procesul de recrutare
 Sursa: BURLOIU P. Managementul Resurselor Umane,
 Editura Lumina Lex, București, 1997

Obiectivele specifice ale recrutării sunt (Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, *Personnel and Human Resource Management*, Ed. West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis, 1993, pp. 189-190):

- determinarea nevoilor de recrutare actuale și viitoare ale organizației în colaborare cu planificarea resurselor umane și analiza posturilor;
- contribuția la creșterea ratei de reușită a procesului de selecție prin reducerea numărului de candidați necalificați sau supracalificați;
- micșorarea numărului de candidați, care, odată recrutați și selectați, părăsesc organizația după o scurtă perioadă de timp;
- dezvoltarea eficienței individuale și organizaționale pe termen scurt, mediu și lung;
- evaluarea eficienței diverselor tehnici și surse de recrutare pentru toate tipurile de candidați.

Aceste obiective diferite trebuie evaluate și puse în balanță, stabilind o ordine a priorităților. Ca urmare, organizația își poate crea o filosofie proprie de recrutare.

Surse interne și externe de recrutare

O organizație își poate acoperi posturile disponibile apelând fie la recrutarea de candidați din interiorul firmei, fie la atragerea candidaților din exterior. Este o decizie majoră a procesului de recrutare. Cele mai multe firme combină aceste două tipuri de surse.

O altă decizie importantă se referă la ce metode anume vor fi alese pentru recrutare. În sfârșit, firma trebuie să decidă cum să identifice sursele de recrutare și cum să desfășoare contactele de recrutare.

Fiecare tip de sursă are avantajele și dezavantajele sale.

Avantaje ale surselor interne

- Postul va fi ocupat de o persoană ale cărei „puncte forte” și „puncte slab” sunt bine cunoscute. Spre deosebire de această situație, evaluarea candidaților externi este mai riscantă, deoarece se bazează pe referințe și pe întâlniri de scurtă durată cu candidatul, în timpul interviurilor.
- Atragerea candidaților este mult mai ușoară, fiind mai bine cunoscuți sau remarcați datorita activității prestate;

- ✦ Selecția potrivit criteriilor organizaționale este mult mai rapidă și mai eficientă deoarece candidații proveniți din interiorul organizației dețin mult mai multe cunoștințe privind practicile organizaționale, ceea ce permite reducerea timpului de acomodare și integrare pe post;
- ✦ În mai multe cazuri numai recrutarea din interiorul organizației permite obținerea calificărilor specifice sau a cunoștințelor și experienței solicitate de anumite posturi; de exemplu, procesul tehnologic secret sau caracterul special al tehnologiei poate impune folosirea numai a acelor candidați care au experiența necesară;
- ✦ Probabilitatea de a lua decizii necorespunzătoare este mult mai diminuată datorită volumului mult mai mare de informații privind angajații organizației, precum și datorită faptului că datele și informațiile disponibile sunt mult mai exacte;
- ✦ Motivarea personalului crește, iar ambianța morală se îmbunătățește deoarece oportunitățile de promovare sunt stimulative constituind, totodată, recompense importante pentru mulți angajați. Va scădea probabilitatea ca angajații ambițioși și competenți să părăsească organizația, iar aceștia se vor implica mai mult în activitate, dacă vor cunoaște posibilitatea promovării;
- ✦ Datorită folosirii depline a capacității și experienței candidaților proveniți din interior, organizațiile au posibilitatea să-și îmbunătățească rezultatele sau să-și îndeplinească obiectivele pe baza investițiilor făcute în dezvoltarea propriilor angajați;
- ✦ Recrutarea personalului este, în multe situații, mult mai rapidă și mai puțin costisitoare chiar și în cazul în care este necesară o pregătire suplimentară a candidaților;
- ✦ Sentimentul de apartenență la organizație, de loialitate sau de atașament față de aceasta crește deoarece angajații percep mult mai clar oportunitățile de promovare a căror materializare duce la creșterea satisfacției în munca;
- ✦ Posibilitatea apariției insatisfacțiilor legate de firmă va fi mult mai redusă decât în cazul unor candidați din exterior
- ✦ Resursele umane sunt privite drept investiții.

Dezavantaje ale surselor interne

Cu toată prioritatea acordată surselor interne de recrutare, trebuie avut în vedere faptul că o politică exclusivă sau chiar predominantă de

recrutare din interiorul organizației poate avea și unele dezavantaje ca de exemplu:

- Candidații interni nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări, ei fiind deja conectați la „spiritul” firmei.
- Angajații promovați își mențin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate afecta negativ performanța (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii colegi și prieteni care acum vor fi colaboratori etc.)
- Atunci când un post este ocupat de un angajat promovat, va apare un alt post vacant – cel ocupat anterior de angajatul promovat. În acest fel, se produce un fel de efect de „propagare” a postului liber sau apariția de posturi vacante în lanț, efect care, în literatura de specialitate, a fost denumit **efect de undă**.
- Dacă organizația se extinde rapid, s-ar putea ca posibilitățile de completare a posturilor din personalul existent să fie depășite;
- S-ar putea întâmpla ca angajații să fie promovați înainte de a fi pregătiți pentru acest lucru;
- Procedurile de recrutare internă foarte complicate ale multor organizații. Adeseori, acestea pot provoca un adevărat „coșmar birocratic”;
- Dacă toți managerii organizației provin din surse interne, aceasta și-ar putea pierde din flexibilitate; anumite obiective vor putea fi realizate numai dacă se apelează la un proces agresiv de recrutare.

Avantaje ale recrutării externe

- Candidații din exterior pot veni cu idei inovatoare la locul de muncă, cu noi perspective în ceea ce privește politica firmei.
- Utilizarea surselor externe va evita confuzia produsă de efectul „propagării postului liber” și va satisface necesitățile determinate de expansiunea rapidă a organizației, fără a solicita personal neexperimentat.
- Angajații din exterior sunt mai puțin susceptibili de a se conforma presiunilor sau altor fenomene negative de grup, fenomene negative care afectează morală angajatului și productivitatea muncii sale.
- Permite identificarea și atragerea unui număr mai mare de candidați potențiali;
- Permite îmbunătățirea procesului propriu-zis de recrutare datorită posibilității oferite de a compara candidaturile interne și externe;

- Permite îmbogățirea potențialului uman intern al organizației, eliminarea unor eventuale stagnări sau diminuarea unei anumite rutine, prin atragerea de noi angajați competitivi;
- Permite diminuarea cheltuielilor cu pregătirea personalului; în general, este mult mai ieftin, mai avantajos și mult mai ușor sau mai comod să se angajeze personal calificat din afară organizației, decât să se dezvolte pregătirea profesională a propriilor angajați;
- Încurajează un nou mod de gândire în cadrul organizației;

Dezavantajele surselor externe

- Principalul dezavantaj al recrutării din surse externe îl reprezintă costul. Deoarece piața externă a forței de muncă este mult mai largă și mai dificil de „accesat” decât cea internă, resursele de bani și timp necesare sunt mai mari.
- Identificarea, atragerea și evaluarea candidaților se realizează mult mai dificil dacă se are în vedere complexitatea pieței muncii, precum și faptul că aptitudinile sau alte cerințe ale noilor angajați nu sunt evaluate direct;
- Riscul de a angaja candidați care, ulterior, nu dovedesc sau nu se pot menține la potențialul înalt pe care l-au demonstrat în timpul procesului de selecție;
- Timpul necesar orientării, adaptării sau integrării pe posturi a noilor angajați este mult mai mare, ceea ce atrage costuri suplimentare;
- Noul angajat poate fi respins de grupuri informale existente și ulterior poate să părăsească organizația.
- În situațiile în care au loc frecvente angajări din afară organizației, potențialii candidați interni se pot simți frustrați, pot apărea nemulțumiri, descurajări, chiar unele probleme majore sau unele aspecte de morală în rândul propriilor angajați care considera că îndeplinesc condițiile necesare, însă cărora li se reduc șansele de promovare;

Recrutarea din surse externe

Recrutarea externă necesită planificare amănunțită și coordonare. În majoritatea organizațiilor de mărime medie și mare, de procesul de recrutare se ocupă specialiștii în resurse umane.

Organizațiile mari, au în cele mai multe cazuri specialiști care se ocupă numai de funcția de recrutare a departamentului de resurse uma-

ne. Uneori, aceștia pot lua chiar decizia de angajare, pentru posturile puțin importante, dar, în general, ei localizează, evaluează și prezintă managerilor din departamente unde există posturi vacante pe candidații cei mai calificați și bine pregătiți pentru posturile respective. Iar decizia de angajare este luată de un manager din cadrul departamentului pentru care se face angajare. Acest manager și expertul în recrutare vor conlucra de-a lungul întregului proces de recrutare și vor determina condițiile pe care trebuie să le îndeplinească potențialii candidați, prin prisma cunoștințelor, îndemănrilor și experienței necesare. Având toate aceste informații, expertul în recrutare poate întocmi planurile de recrutare, stabilind segmentul pieței de forță de muncă unde ar putea găsi candidații potriviți, numărul acestora, precum și modul de selectare a candidaților.

Metode de recrutare externă

În continuare sunt prezentate principalele metode externe de recrutare, precum și recomandări la folosirea acestora.

Activarea cercului de persoane și organizații din anturajul firmei/companiei

Reprezintă o metodă de recrutare cu valențe paternaliste. Dacă organizația adoptă o politică de conservare a valorilor de comunicare dintre liderii acesteia și salariați, colaboratori sau pensionari, recrutarea poate deveni, parțial, o chestiune de “familie”.

Sunt de analizat aspectele:

- a) este acceptat accesul în organizație persoanelor care prezintă recomandări ale apropiaților acesteia?
- b) se poate dezvolta sănătos organizația care prezintă funcțiile familiei?
- c) este acceptată ideea organizației – clan?
- d) recrutarea și selecția personalului trebuie făcută în condiții de obiectivitate absolută?

Practica a demonstrat că toate variantele prezintă avantaje și dezavantaje. Avantajele variantelor a) – c) constau în asigurarea confidențialității asupra activităților și intențiilor de dezvoltare ale firmei. Clanul are interesul evident de a-și conjuga eforturile spre realizarea activităților firmei, inclusiv în folos propriu, pentru sporirea profitului. Membrii foarte activi ai “familiei” vor suplini carențele celor mai puțin dotați. Departamentul resurselor umane va avea garanții suplimentare, în vederea selecției, dacă cei care își oferă serviciile sunt recrutați de către salariați, colaboratorii sau

pensionarii firmei. Reversul demersului poate fi acela al subiectivismului persoanelor devenite ad-hoc recrutori și tendința de a permite apariția și proliferarea corupției. Organizațiile care se dezvoltă conform rețetei d) vor avea cheltuieli mai mari cu selecția, instruirea, orientarea și motivarea personalului.

Anunțuri publicitare

Căutarea muncitorilor și specialiștilor cu ajutorul anunțurilor publicitare, a fost până nu demult metoda cea mai răspândită. Acestea pot fi tipărite în ziare locale sau centrale, reviste de specialitate sau pot fi difuzate pe canale de radio sau televiziune. Această metodă se folosește pentru recrutarea de personal pentru orice poziție de pe scara ierarhică a firmei. În funcție de posibilitățile financiare ale organizației și de importanța ierarhică a postului vacant, recrutarea se poate transforma într-o adevărată campanie publicitară.

Avantajele anunțurilor publicitare de recrutare sunt următoarele:

1. **Operativitatea anunțurilor** publicitare în ziare și reviste. Durata medie de la depunerea anunțului până la publicarea este foarte scurtă, până la 2-3 zile pentru ziare și 5-7 zile pentru reviste.
2. **Costul relativ scăzut.** Costul constituie un avantaj în cazul ziarelor și televiziunilor locale. Dacă vorbim de televiziunile naționale, avantajul se transformă într-un dezavantaj.
3. Anunțurile se publică într-un tiraj mare și va fi văzut de un număr însemnat de candidați potențiali.

Publicitatea este o modalitate prin care se comunică publicului nevoile de angajare ale unei organizații. Cei care fac recrutarea trebuie să aibă în vedere:

- mijloacele de publicitate
- alegerea celui mai bun mediu (presă scrisă, televiziune radio, internet)
- modul de construire a anunțurilor.

În conceperea anunțurilor specialiștii recomandă folosirea ghidului AIDA (Atenție, Interes, Dorință, Acțiune).³

3 Gary Dessler, *Human Resource Management*, Ninth Edition, New Jersey, Prentice Hall, Pearson Education International, 2003, pp. 101-102.

Un anunț de recrutare ar trebui să conțină următoarele puncte: acroșajul (descrierea firmei, a activității ei într-un mod atractiv care să stârnească interesul), descrierea postului, prezentarea exigențelor postului (atât cele esențiale cât și cele de dorit), oferta și condițiile postului și informațiile despre documentele necesare pentru aplicare.⁴

Studiile de specialitate au demonstrat că imaginea pe care firma o transmite prin anunțurile de recrutare este foarte importantă în atragerea candidaților doriți. Aceasta are un impact mult mai mare decât modul în care este descris postul vacant.⁵

Eficiența unui anunț de recrutare se poate valorifica prin indicatori împrumutați din publicitate, cum sunt : numărul persoanelor care o să vadă anunțul, numărul de persoane care o să răspundă la anunț (rata generării de candidați) și altele. Pot fi folosiți și alți indicatori specifici procesului de recrutare, cum este costul candidatului/anunț de recrutare:

$$C_c = \frac{N_{rc}}{P} (\text{lei/ 1 candidat})$$

unde:

C_c – costul unui candidat generat de anunțul de recrutare;

N_{rc} – Numărul total de candidați generați de anunț;

P – Costul anunțului publicitar;

Cu ajutorul acestui indicator se pot compara diferite variante de anunțuri, și pot fi alese acelea care corespund condiției „Eficiența maximă cu costuri minime”.

Recrutarea în instituții de învățământ

Instituțiile de învățământ reprezintă o sursă importantă de recrutare a unor talente manageriale, tehnice, profesionale. Recrutarea din instituțiile de învățământ nu este un proces simplu. Este necesar un timp îndelungat pentru dezvoltarea relațiilor cu școlile. Pentru a putea recomanda candidații potriviți, școala trebuie să cunoască organizația, cerințele sale, strategiile sale. Organizația poate facilita aceste relații oferind materiale publicitare, angajări pe durata vacanțelor școlare sau diverse colaborări (stagii de prac-

4 Mielu Zlate, *Tratat de psihologie organizațional – managerială*, Iași, Editura Polirom, 2008, pp. 305-306.

5 Clark T., Pugh D., *Convergence and divergence in European HRM*, European Academy of Management Conference, Dublin, June 1997.

tică), precum și menținând un contact permanent cu instituțiile de învățământ; de regulă, aceste relații sunt întreținute prin intermediul departamentelor specializate pentru acest tip de recrutare, care există atât la nivelul școlilor, cât și la nivelul firmelor.

Un rol deosebit îl au persoanele însărcinate cu recrutarea din școli; ele trebuie bine selectate și pregătite în acest sens, deoarece imaginea pe care o prezintă are un impact puternic asupra candidaților. Printre calitățile pe care trebuie să le posedे aceste persoane putem enumera: abilitatea de comunicare cu tinerii, entuziasm, buna cunoaștere a organizației și a posturilor libere, deținerea unui anumit titlu oficial sau a unei funcții de conducere.

Agenții de recrutare

Aceste organizații sunt, de regulă, axate în recrutarea persoanelor înalt specializate. Obișnuite cu practica occidentală, multinaționalele au fost primiele care au introdus în România moda recrutării personalului prin intermediul firmelor de specialitate.

Avantaje pentru angajatori:

- *Economie de timp.* De la agenție de recrutare firma primește doar câțiva candidați pentru selecție, care au fost alese cu grijă și profesionalism.
- *Eficiență și costuri mai scăzute.* Aparent, costurile sunt mai mici în cazul recrutării pe cont propriu, dar în realitate cheltuielile pentru anunțuri și timpul dedicat procesului de recrutare și selecție de personalul din întreprindere depășesc, de regulă, comisionul plătit agențiilor de specialitate..
- *Arie mare de cuprindere.* Făcând pe cont propriu angajarea, firma se adresează numai candidaților disponibili, care intenționează să-și schimbe locul de muncă (caz în care firma nu are propria bază de date sau nu folosește metode moderne, în general specifice agențiilor de recrutare). Agenția de recrutare și selecție are acces și la candidații potențiali care nu sunt preocupați în momentul respectiv de schimbarea carierei și nu urmăresc anunțurile de oferte de serviciu. Ea are la dispoziție mai multe metode de căutare (baze de date, head-hunting, etc). Specialiștii ei pot contacta în mod direct persoanele calificate pentru un anumit post, ceea ce face ca numărul candidaților potențiali să fie mai mare.

- ✦ *Consultanță.* Consultanții pot ajuta pe angajatorii să-și definească mai clar necesitățile, să revizuiască fișa postului și să alcătuiască profilul candidatului adecvat postului și culturii organizaționale.
- ✦ *Obiectivitate.* Consultanții pot aprecia cu obiectivitate atât candidații, cât și organizația în care aceștia vor putea lucra, reușind astfel să recomande cele mai potrivite persoane pentru postul respectiv. Personalul agențiilor de recrutare este constituit din psihologi, economiști. Ei au la dispoziție o serie de instrumente speciale pentru evaluarea candidaților. Multe agenții de recrutare pot oferi selecții pe baza testelor psihologice făcute de profesioniști. Rapoartele elaborate ulterior pe baza datelor culese despre candidat ajută angajatorul să-și facă o imagine mai bună și într-un interval de timp mai scurt.
- ✦ *Garantarea serviciilor.* Metoda de recrutare directă prin anunțuri, practică de angajatori, nu oferă nici o garanție cu privire la numărul de CV-uri ce ar putea fi primite și nici dacă acestea corespund profilului cerut. Agențiile de recrutare oferă garanții cu privire la calitatea serviciului prestat. Dacă postul devine vacant, indiferent din ce motive, în decursul perioadei convenite prin contractul de garanție, agenția are obligația să înlocuiască persoana respectivă. Nu puține sunt cazurile în care întreprinderea care a făcut recrutarea pe cont propriu a constatat că persoana angajată nu este potrivită. Acest lucru implică inițierea unui nou proces de recrutare, care sporește considerabil costurile unei noi angajări, și pierderi întreprinderii din cauza postului neocupat. Perioada de garanție deseori este de 3-6 luni și uneori poate ajunge până la 1 an.
- ✦ *Confidențialitate.* Firmelor li se garantează confidențialitatea. Confidențialitatea informațiilor oferite de firma este foarte importantă pentru firma în relații cu concurenți, clienți, furnizori, deoarece, de mai multe ori, apariția unui post vacant din diferite cauze, într-o firmă poate crea impresii greșite și nereale între grupuri de influență menționate mai sus. De exemplu, schimbarea top-managerului dintr-o firmă mare poate crea impresii, că firma se confruntă cu problemele în conducerea.

Aceste momente pozitive stau la baza apariției cererii de servicii oferite de agenții de recrutare. Se remarcă trei tipuri de agenții de recrutare:

1. Companii specializate în recrutarea managerilor superiori (Executive Search)

Head hunting-ul este un concept relativ nou pe piața locală de recrutare și consultanță, fiind cunoscut și sub denumirea de „executive search”. Există însă două puncte de vedere relativ diferite ale acestei noțiuni. Există persoane care consideră head hunting-ul doar ca activitatea informală a „executive search”, și anume recrutarea managerilor exclusiv prin abordare directă, și persoane care văd procesul de head hunting numai atunci când recrutează o persoană anume desemnată de către client.

Head huntingul este un serviciu ce costă mult, prin definiție, dat fiind că este vorba despre recrutarea unor manageri de top, pe mâna cărora intră afaceri de zeci sau chiar sute de milioane de euro și mii de angajați.

Companiile de succes străine axate pe recrutarea numelor grele în top management au o experiență impresionantă, care uneori se poate întinde pe o perioadă mai lungă de 50 de ani. Modalitățile de operare ale acestora se bazează pe principii etice și standarde de calitate ridicate, care au devenit, în timp, însăși garanția profesionalismului și, astfel, cel mai bun instrument de marketing la dispoziția lor.

Ele nu se autodefinesc drept simpli „furnizori de servicii”, ci încearcă să stabilească parteneriate de durată cu organizațiile-client. Tocmai de aceea, consultanții firmelor de headhunting dedică o perioadă semnificativă pentru a cunoaște și înțelege cât mai bine cultura organizației, locul pe care îl ocupă liderii în strategia de afaceri a companiei, precum și toate aspectele particulare ale acesteia. Astfel, ei construiesc un parteneriat de afaceri solid, bazat pe încredere, confidențialitate și, bineînțeles, calitate.

Atunci când clientul nu are în vedere un anumit „cap” pentru propria organizație, firma de headhunting inițiază procesul implicit de identificare și atragere a candidaților. Deși headhunter-ul personalizează acest proces, în funcție de client, el constă de regulă în atingerea următoarelor etape:

- i. definirea obiectivelor și conturarea planului (înțelegerea culturii și a business-ului organizației-client, acordul clientului referitor la job description și oferta și acordul clientului asupra „planului de atac”);
- ii. identificarea și evaluarea candidaților (identificarea surselor prin intermediul bazei de date și a „rețelei” proprii, identificarea și contactarea candidaților, discutarea profilurilor candidaților cu clientul);

- iii. interviul (interviewarea candidaților, facilitarea interviurii candidatului de către client, coordonarea verificării referințelor, feedback de la candidat spre client și invers, selecție finaliști);
- iv. selecție (participarea la interviurile finale, negocierea pachetului de beneficii și compensații);
- v. follow up (inducție, asigurarea satisfacției clientului, materializată în garanția oferită pentru noul angajat).

Serviciile oferite de firmele de headhunting sunt foarte costisitoare și se exprimă, de obicei, în procente din salariul brut anual al viitorului angajat (de regulă, aproximativ 30%). Cu toate acestea, neocuparea unei poziții-cheie timp de mai multe luni poate produce pierderi de câteva ori mari decât comisionul pe care îl cere un headhunter.

Aceste servicii pot fi furnizate în două moduri, denumite în jargonul specialistilor *retained* și *contingency* headhunting. Primul tip presupune plata unei taxe anuale fixe, pentru care firma identifică și atrage profesioniștii de care compania-client are nevoie. Al doilea tip implică încheierea unui contract doar atunci când o anumită poziție ramâne descoperită. În cazul în care compania-client semnează contracte cu mai multe firme de headhunting, comisionul îl ia primul venit cu cel mai bun candidat.

Atunci când o organizație decide să apeleze la o firmă de headhunting, este bine să știe care sunt domeniile pe care aceasta este specializată. De obicei, headhunting-ul se realizează pe domenii sau pe familii de domenii (medical, pharma, cercetare; juridic etc.) și chiar pe anumite regiuni (ale țării sau continentale). Există însă și companii de recrutare mari care au o rețea foarte dezvoltată în întreaga lume și care se pot lăuda cu experiență în mai toate domeniile.

Trebuie remarcat faptul că agențiile de headhunting oferă și o garanție pentru candidatul selectat de compania client, în condiții foarte clar stabilite.

Un proces de head-hunting poate dura de la 3 zile până la câțiva ani.

2. Agenții de recrutare tradiționale

Din această grupă fac parte majoritatea agențiilor de recrutare care activează pe piața românească a serviciilor de recrutare. Cele mai cunoscute sunt: **Barnett McCall Recruitment**, **Snelling Personnel Services**.

Mare parte comenziilor primite sunt pentru recrutarea personalului administrativ de nivel mediu, specialiștilor din diferite domenii (IT, ingineri etc). Recrutarea top-managerilor se face mai rar. Costul serviciilor variază între 10-30% din salariu anual, adică 150-10.000 \$ și mai mult în unele cazuri, în funcție de specialist căutat și volumul serviciilor oferite.

Agenții de recrutare deseori încep căutarea candidaților din propria baza de date și prin anunțuri în ziare și reviste, mai rar se folosește recrutarea în instituții de învățământ și recrutarea directă. Unele din ele folosesc Internet-ul pentru publicarea anunțurilor sau studierea CV-urilor.

3. Agenții de plasare a personalului

Aceste agenții declară că se ocupă cu recrutare de personal, dar de fapt acoperă partea de plasare a personalului contra cost. În firmele care fac parte din primele două grupe, depunerea CV-urilor și în caz de succes propunerea unui post de muncă este gratuită pentru candidați. Firmele care angajează, suportă în totalitate costurile acestor agenții.

Agențiile de acest tip sunt preocupate primul rând de angajarea persoanelor cu care au încheiat contracte, și nu de găsirea celor mai buni candidați pentru firma. Calitatea serviciilor oferite de ele lasând mult de dorit din această cauză.

Agențiile de plasare de personal în general recrutează muncitori pe diferite meserii (strungari, lemnari etc.) și mai rar specialiști cu studii superioare. Apelarea ele este justificată în cazul în care este nevoie urgentă de personal pe posturi care nu necesită calificare înaltă.

Unele agenții de recrutare, cum sunt Barnett McCall Recruitment, Snelling Personnel Services, oferă mai multe tipuri de servicii în domeniului resurselor umane:

- **Recrutarea personalului temporar;**
- **Outplacement** (procesul de ajutorare a angajaților care parasesc o companie, oferindu-le posibilitatea de a-si alege propria cale de dezvoltare profesionala);
- **Outsourcing** (închirieri de personal propriu sau altor firme);
- **Pay-rolling** (calculul salariilor pentru terți);
- **Training-uri de personal;**
- **Efectuarea evaluărilor periodice de personal;**
- **Outstaffing** (posibilitatea ca angajatul să lucreze pentru mai multe companii)

Personalul temporar

Din diverse motive cum ar fi: activitatea sezonieră, comenzi neplanificate, lansări de produse, târguri și expoziții, concedii de maternitate, îndeplinire a stagiului militar, accidente, concedii medicale sau de odihnă, o societatea poate înregistra, la un moment dat, o nevoie suplimentară de personal pentru o perioadă limitată de timp.

Munca temporară a devenit una dintre cele mai uzuale forme de utilizare a forței de muncă în plan mondial. Potrivit studiilor companiei Adecco, care oferă servicii de acest gen, în 63 de țări, pe plan mondial, în cursul anului 2000, piața muncii temporare a atins un nivel de 138 miliarde de euro. Din această cifră, SUA detine 40 de procente și Europa 45. Numai în Statele Unite, în 1992, 17% din totalul angajaților făceau partea din angajații temporari, iar în anul 2000 numărul angajaților temporari au crescut până la 50%. În Rusia, de exemplu, cererea de personal temporar a crescut foarte mult în ultimii 5 ani și în prezent 15% din comenzile de recrutare primite de agenții de recrutare locale reprezintă recrutarea personalului temporar.

În Franța, unde conceptul de muncă temporară este foarte dezvoltat, este mult mai avantajos să lucrezi ca angajat temporar, salariul și beneficiile fiind mai mari.

Deși, în România, nu se poate câștiga încă din munca temporară la nivelul veniturilor obținute în cadrul unui loc de muncă permanent, conceptul a evoluat mult în ultimii ani.

Avantajele pe care le prezintă sistemul muncii temporare pentru companii sunt:

- ✦ răspuns imediat la exigențele de flexibilitate și de adaptare ale sistemului;
- ✦ costul personalului în funcție de orele efectiv lucrate de fiecare muncitor temporar (transformarea costului muncii dintr-un cost fix într-unul variabil);
- ✦ disponibilitatea unui personal specializat;
- ✦ serviciul integral oferit de către societatea furnizoare de mâna de lucru temporară:
- ✦ externalizarea operațiunilor care țin de administrarea personalului respectiv;
- ✦ eliminarea activităților și costurilor legate de căutare, identificare și selecție;

- posibilitatea reglementării unor raporturi incerte sau la limita legalității;
- posibilitatea de a conta pe serviciile unui personal de calitate, chiar și pentru lucrări de scurtă durată
- rapiditatea recrutării pentru a avea omul potrivit la momentul potrivit;

Munca temporară nu prezintă avantaje numai pentru angajator, ci și pentru angajat:

- găsește mai ușor de lucru și-și îmbunătățește oportunitățile pe termen lung;
 - are posibilitatea de a primi o formare de bază și profesională pentru a se reintegra într-o activitate sau în vederea specializării;
 - are oportunitatea de a cunoaște și a se integra în diverse realități existente în diferite întreprinderi;
 - își gestionează propria activitate lucrativă, iar dacă dorește să înceteze activitatea la sfârșitul unei misiuni, o poate face;
 - dobândește în permanență cunoștințe noi
 - beneficiază de același tratament economic ca și muncitorii angajați pe perioadă nedeterminată;
 - poate îndeplini un parcurs propriu în ceea ce privește munca prestată și experiența;
 - când termină munca, beneficiază de asistența societății specializate care îl ajută să-și găsească un nou angajament.
- (Sursa: Revista Cariere)

Dezavantaje:

- Lipsa de referință: mulți angajatori nu consideră munca temporară ca fiind suficientă pentru a fi luată în considerare în CV
 - Multe companii nu oferă angajaților temporari beneficii asemănătoare celor pe perioadă nelimitată, cum ar fi de asigurări de sănătate.
- (Internet, http://en.wikipedia.org/wiki/Temporary_work)

Există mai multe tipuri de personal temporar.

- *Flexible-staff* Personalul din aceasta categorie este angajat în perioadele de vârf a activităților. De exemplu, producția agricolă depinde de anotimp și personalul suplimentar este necesar în aceste perioade.

Un alt exemplu, când cresc vânzările și este necesar personal suplimentar pe perioada de top. De multe ori se angajează personal suplimentar și pentru promoții, expoziții și târguri.

- *Leased personel* (leasing de personal) Din aceasta categorie face parte personalul, care pe baza de contract este închiriat din alte întreprinderi. În aceasta categorie cel mai des întâlnim specialiștii IT și resurse umane.
- *Outsourcing* Aceasta este încă o metoda recrutării personalului temporar, care este larg răspândită și în România. Outsourcing este o strategie puternică la care apelează, pe scara largă, companii de toate mărimile și din toate domeniile. Putând fi tradus aproximativ prin „delegarea unor activități”, Outsourcing presupune externalizarea unor activități din întreprindere. Adică încredințarea lor altor firme. De exemplu, când evidența contabilă dintr-o firma este dusă de altă firma specializată pe baza de contract.

Recrutarea

Nu se poate neglija formularea unor puncte de reper în ceea ce privește raportarea procesului de recrutare la noile tehnologii care conduc, la scară mare, spre o reconstrucție a tabloului explicativ al lumii. Chiar dacă filosofia procesului de recrutare nu a suferit schimbări majore, totuși, din perspectiva noilor achiziții tehnologice, ne confruntăm cu un set de semnificații peste care nu se poate trece cu ușurință. Astfel, putem spune că recrutarea este influențată progresiv de apariția Internetului (vezi tabelele 1.1 și 1.2).

Tabelul 1.1

Evoluția accesului la Internet

ANUL	Useri	Populație	% Pop.	Sursa
2000	800,000	22,217,700	3.6 %	ITU
2004	4,000,000	21,377,426	18.7 %	ITU
2006	4,940,000	21,154,226	23.4 %	C.I. Almanac
2007	5,062,500	21,154,226	23.9 %	ITU

(Sursa: <http://www.internetworldstats.com>)

Tabelul 1.2**Număr de utilizatori Internet în diferite țări ale lumii:**

Țara	Utilizatori Internet (milioane)	Utilizatori Internet (% din total populație adultă)
SUA	170	68%
Japonia	56	65%
Germania	39	60%
Coreea de Sud	23	70%
Marea Britanie	23	54%
Franta	18	43%
Canada	16	71%

(Sursa: <http://www.mediawebdesign.ro>)

Cele mai folosite practici de recrutare online sunt:

- (a) adăugarea secțiunilor de recrutare la site-urile web ale organizațiilor;
- (b) folosirea site-urilor specializate în recrutare;
- (c) dezvoltarea de aplicații interactive pentru procesarea cererilor de locuri de muncă (Ex. aplicații online, sisteme de autorăspuns la emailuri);
- (d) utilizând tehnici de testare online (de exemplu, interviuri online, sau teste de personalitate) (Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, pp. 243–251).

Deși estimările variază destul de mult, studiile arată că între 70 și 90 % din firmele mari utilizează e-sisteme de recrutare și este de așteptat ca peste 95 % din companii să le folosească în viitorul apropiat. (Cappelli P., Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 2001, 139–146.; Cedar. (2003). *Cedar 2003 human resources self services/portal survey*. Available at www.cedar.com/800/index.asp?lang=usa. [Retrieved January 2004]). În mod similar, rapoartele indică faptul că multe firme mari utilizează sisteme intranet pentru publicarea locurilor de muncă va-

cante, ceea ce duce la sporirea șanselor la avansare a angajaților proprii, și duce implicit la o creștere a satisfacției și a angajamentului acestora (Cedar, 2002; Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2003).

Companii de mari dimensiuni (Ex. Cisco) folosesc la momentul actual exclusiv metode de recrutare online, altele, precum Walt Disney World folosesc site-urile de recrutare sau portalurile web pentru a-și întări identitatea brandului, și a fi distinse în mod clar față de competitori (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2003; Ulrich, 2001).

De asemenea studiile arată că 38 % din organizații folosesc sisteme online pentru a rezolva problemele salariaților legate de recompense, fidelitate, identificându-le din timp și considerând că e mult mai ușor să reții și să dezvolți un talent existent decât să aduci unul nou și nedovedit.

Dincolo de motivele enumerate mai sus pentru folosirea tehnicilor online de recrutare, aceste sisteme aduc de asemenea eficiență activității de recrutare prin: (a) numărul foarte mare de aplicați incluzându-i și pe cei de pe piața internațională a muncii; (b) reducerea costurilor recrutării; (c) descreșterea ciclului de timp necesar recrutării (d) optimizarea proceselor administrative (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2003) (e) permit organizațiilor să evalueze succesul strategiei de recrutare .

De exemplu, sistemul online de recrutare a ajutat Cisco Systems la atragerea de mai mult de 500 000 de persoane într-o lună și le-a permis să angajeze 1200 de oameni, în trei luni, timp (Cober, Brown, Blumental, Doverspike, & Levy, 2000). În plus, recrutarea i-a costat cu 95 % mai puțin decât în cazul metodelor tradiționale.

Pe lângă numeroasele avantaje, sistemele alternative aduc de asemenea și o serie de consecințe nedorite sau de disfuncționalități. Înlocuirea recrutatorilor tradiționali cu sisteme computerizate poate face sistemul de recrutare mult mai impersonal și mai puțin flexibil, având un impact negativ asupra atractivității și a ratei de retenție a candidaților. De asemenea folosirea tehnicilor online poate avea un impact advers asupra unor minorități sau grupuri care nu au acces la sistemele computerizate sau nu au cunoștințele necesare pentru a le folosi. În plus, aplicații pot percepe sistemele online ca fiind mult mai vulnerabile din punct de vedere al securității și al confidențialității datelor decât sistemele tradiționale (Harris, Van Hoye, & Lievens, 2003; Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2003).

În România, piața de recrutare online a înregistrat una dintre cele mai spectaculoase creșteri în ultimii trei ani, ajungând să dețină cea mai

mare acoperire, din punctul de vedere al numărului de locuri de muncă de pe piața locală de profil, surclasând recrutarea prin agenții specializate, marea publicitate în publicații de specialitate sau târgurile de joburi. Site-urile de recrutare au generat o piață care depășește, după unele estimări, 9 milioane de euro și care va înregistra creșteri semnificative în următorii ani.

Ritmul de creștere al pieței de recrutare online a fost de aproximativ 200% în ultimii trei ani. În prezent, numărul de joburi acoperit de mediul online este mai mare decât al totalului firmelor de recrutare. Un motiv poate fi și faptul că acestea (firmele de recrutare) se concentrează pe posturi mai bine plătite, din care pot obține un venit mai mare.

Creșterea numărului de locuri de muncă vacante postate și a numărului de companii care au ales să-și caute personalul lipsă pe internet se poate observa și în evoluția indicatorilor financiari ai site-urilor de recrutare, aceștia dublându-și valorile în perioada 2005-2007. De exemplu, cifra de afaceri înregistrată de BestJobs în 2007 a fost cu 100% mai mare decât cea obținută în 2005. În aceeași perioadă, numărul de companii care au apelat la recrutarea online a crescut în medie cu peste 140% pe an.

Piața în sine, potrivit reprezentanților site-urilor de recrutare, a crescut în medie cu peste 50% în anul 2007, în contextul integrării României în Uniunea Europeană și a intrării pe piața a unui număr mare de noi jucători. Anul 2007 a fost un an de referință pentru recrutarea online. Intrarea în UE și oferta de locuri de muncă în străinătate au dus și la creșterea firmelor de plasare de forță de muncă în țările europene. De asemenea, există companii care preferă metoda de recrutare online datorită zonei în care este localizat punctul de lucru - greu accesibil - sau a profilului posturilor căutate - foarte diversificat.

Tot mai mulți angajatori preferă astfel să posteze anunțuri de recrutare pe site-urile de recrutare online, pentru economie de timp, pentru largirea bazei de căutare și pentru atingerea unui public-țintă de candidați care utilizează în mod frecvent internetul. Există tot mai multe companii care folosesc ca metodă principală recrutarea online, mai ales datorită faptului că pozițiile pe care le caută sunt în mare parte poziții tehnice, iar candidații sunt supuși la probe specifice postului, iar recrutarea online dă mai multă libertate în a alege exact oamenii de care este nevoie. Recrutarea prin agenții specializate ar fi în momentul de față o etapă care ar îngreuna și ar prelungi procesul de recrutare.

Pe de altă parte, recrutarea online este o metodă de recrutare eficientă și din punctul de vedere al costurilor pe care le presupune, mai mici decât în cazul recrutării prin firme de specialitate. Din punctul de vedere al costurilor financiare în topul surselor de recrutare se află: recrutarea prin agenții specializate drept cea mai scumpă metodă, marea publicitate, recrutarea online, târgurile de joburi. Cea mai ieftină metoda de recrutare rămâne recrutarea internă. Mai mult decât atât, site-urile de recrutare online au contribuit la creșterea pieței de profil din ultimii ani diversificându-și oferta către clienți, în contextul în care site-urile de recrutare sunt și o metodă de promovare reală a brandului de angajator pentru multe companii. Categoriile „Best companies” ale site-ului BestJobs, „Top employers” de pe eJobs și „Top companii” al MyJob reprezintă exemple de oportunități de promovare a companiilor pe site-urile de recrutare.

Pe lângă facilitatea de adăugare a unui anunț de angajare și posibilitatea de căutare în baza de date de CV-uri, se oferă posibilitatea de promovare suplimentară în categoriile „best in domain”, „best employer”, „angajează acum”, „întreabă un expert”.

În cazul eJobs.ro, acesta este cel mai scump serviciu oferit de compania care gestionează site-ul, angajatorii plătind, pentru apariția timp de un an pe pagina „top employers”, aproximativ 10.000 de euro.

În perioada următoare site-urile de recrutare de la noi din țară au în plan noi facilități pentru angajatori și candidați, și o creștere a numărului de clienți cu cel puțin 10% pe an, în condițiile în care, majoritatea companiilor de pe piața locală au apelat deja la serviciile de recrutare online disponibile în România. Se estimează că din ce în ce mai multe companii mari vor apela la firme de recrutare, externalizând aceasta activitate. Chiar și agențiile de recrutare tradiționale vor apela din ce în ce mai mult la recrutarea online ca sursă primară de candidați pentru filtrarea specifică cerințelor clienților lor. Acest lucru nu va avea un impact major asupra serviciilor de recrutare online, ele rămânând în continuare punctul principal de legătură între candidați și angajatori. Ca și volum al schimbului de informații între candidați și angajatori, recrutarea online a depășit deja recrutarea offline, dar este important de menționat faptul că procesul de recrutare în faza sa finală, interviul, rămâne în continuare offline.

Candidații vizați de toate aceste metode de recrutare preferă să-si caute un job pe site-urile de specialitate, datorită ofertei variate și a economiei de timp. Dat fiind faptul că tot procesul de aplicare se desfășoară pe

internet, este mult mai simplu și nu ia atât de mult timp să aplice pentru un loc de muncă. În plus, de cele mai multe ori, site-urile de recrutare oferă mai multe detalii despre posturi decât s-ar primi utilizând alte metode de căutare. Pe de altă parte internetul este o metoda facilă de aplicare pentru un job, chiar și dacă se trece peste etapa site-urilor de recrutare, CV-ul fiind trimis direct la angajator. În acest context, majoritatea companiilor de pe piață și-au creat, în ultimii ani, secțiuni speciale denumite Careers sau Jobs pe paginile proprii de web. Candidații au astfel posibilitatea de a vedea care sunt posturile disponibile în companie putând trimite un CV direct departamentului de resurse umane. Companiile vor primi un număr însemnat de CV-uri pentru un singur post, având posibilitatea de a alege candidații care sunt compatibili cu pozițiile libere, dar și de a-și crea o bază de date personală care va fi utilizată în procesele de recrutare viitoare. Recrutarea online este deja cea mai utilizata metoda de recrutare pe piata locală, de către angajați și de către angajatori. Lucrurile se schimbă doar în contextul recrutării pentru pozitii de management. În acest context, angajatorilor li se ofera totuși soluții chiar și pe internet, prin prezența pe piață a unor site-uri de recrutare online de nișă, (Ex. ProfesiiOnline.ro - platformă online ce se adreseaza candidaților de top, middle management si specialiștilor.

Primele trei site-uri de recrutare online din Romania, dupa cota de piață, sunt eJobs, BestJobs si MyJob, potrivit statisticilor realizate de MyJob. EJobs deține în prezent 46 % din piața de recrutare online, în timp ce cota BestJobs este de 25% iar cea a MyJob de 10% (vezi figura 1.2).

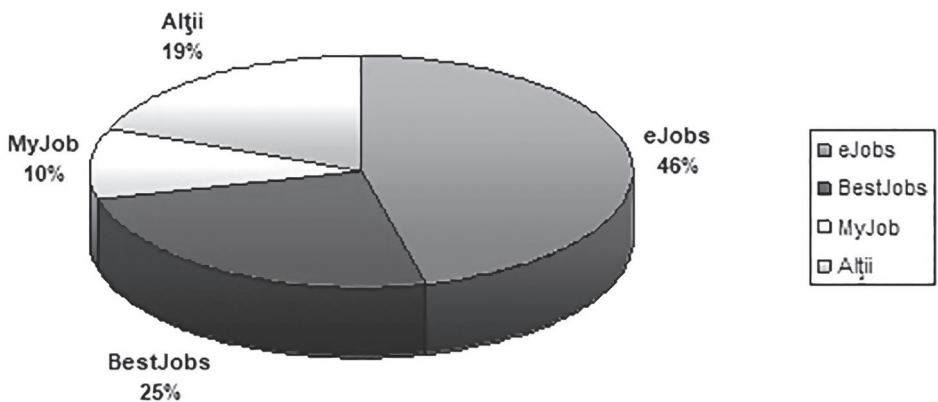


Figura 1.2

Cotele de piață ale principalelor site-uri de recrutare din România

Pe plan internațional avem de a face cu o dezvoltare și mai accentuată a tehnicilor alternative de recrutare. Un studiu realizat de compania de cercetare Borrell Associates estima că, anul acesta, piața mondială de recrutare online va ajunge la 36 miliarde de euro, urmând ca, până în 2024, să cunoască o creștere de încă 25 de procente. De asemenea, arăta studiul, viitorul acestui tip de portaluri stă în publicitatea video, care va reprezenta, în curând, 13-14% din totalul veniturilor.

Dacă în urmă cu câțiva ani dezvoltarea siteurilor ca eBay sau YouTube nu aveau vreo legătură cu ideea de recrutare, astăzi acestea sunt strâns conectate cu piața recrutării online. *Simplyhired.com* este un motor de căutare de locuri de muncă, având cea mai mare bază de date online de pe planetă. Tot aici pot fi consultate tendințele ocupării cu locuri de muncă (fig 2.4) precum și trendurile salariale pentru diferite domenii (figura 2.5) informații care pot fi deosebit de utile în alegerea unei strategii de angajare.

Pe lângă site-urile specializate în recrutare, o mare amploare a luat-o în ultimii ani recrutarea prin intermediul rețelelor de socializare.

Principalele rețele folosite pentru recrutare sunt LinkedIn, Xing, Ecademy, Plaxo Pulse, Sincron, precum și forumurile specializate și grupurile Yahoo! Cel mai adesea, aceste rețele sunt folosite în recrutare pentru funcții de middle și top management din domenii precum finanțe, comerț, imobiliare sau IT, adică acolo unde procesul de recrutare este mai dificil.

LinkedIn.com este o rețea de socializare pe probleme profesionale. Are peste 41 de milioane de membri din peste 200 de țări reprezentând 150 de industrii. LinkedIn este foarte popular printre specialiștii în HR din întreaga lume. Se estimează pe baza ritmului de creștere că un grup LinkedIn (115.000 membri) îl va depăși în iunie pe cel mai mare grup actual ExecuNet. Aici utilizatorul își poate crea un CV în timp real, la care pot veni în completare recomandările fostilor colegi, profesori sau parteneri de afaceri.

Avantajele ar putea fi rezumate după cum urmează:

- Site-ul pune la dispoziția recrutorilor o bază de CV-uri publice în mod gratuit
- Datorită caracterului public minciunile și exagerările sunt mai mici
- La fiecare CV poți vedea recomandările iar, după acceptare, și cunoștințelor persoanei vizate.
- Descrierea unei persoane poate include și blogul, prezentări, linkuri la alte materiale multimedia. Aici poate fi primul pas de „personal branding” al oricui.

- Sunt posibile și anunțuri de joburi (la prețul de 195 USD/30 de zile)

Problema majoră la astfel de rețele este că oamenii nu sunt pe acolo în căutare de joburi și de multe ori nu au CV-uri complete și actualizate. Mai sunt și alte dificultăți care rezultă din faptul că vizibilitatea e limitată la rețeaua ta și grupurile din care faci parte, la un anumit număr de persoane după un anumit criteriu de căutare sau la persoanele pe care le știi după nume sau alte detalii. Toate acestea se pot depăși dacă investești timp și uneori și bani în a completa rețeaua și a căpăta acces maxim.

Un sondaj de pe LinkedIn la care au răspuns 13.608 persoane arată că 38% nu își caută job pe LinkedIn, pe 8% i-a găsit un recrutor, 7% și-au găsit job prin cunoștințe și 2% au reușit să găsească job prin anunțurile de acolo. Suma de 17% e un considerabilă având în vedere că utilizatorii unui astfel de site nu urmăresc în special găsirea unui loc de muncă.

Poate pe ultimul loc, deocamdată, în topul resurselor alternative de recrutare se află **blogurile**. Rezultatele unui studiu al grupului de experți HR România arată că majoritatea profesioniștilor încă nu folosesc blogul ca mijloc de comunicare, procentul respondenților care au declarat ca au cel puțin un blog, indiferent de natura acestuia (personal, de companie sau profesional) fiind de numai 27,61 %. Dintre aceștia, 57,15 % dețin exclusiv un blog personal, 23,9 % unul profesional și 19,04 % au ambele variante.

Majoritatea respondenților studiului „Blogul profesional” nu mizează pe blog pentru recrutare. Cu toate acestea, 10,53% dintre respondenții ce dețin un **blog profesional** au mărturisit că au fost contactați până acum de recruiteri prin intermediul acestuia.

Concluzii

În concluzie, se poate spune că o există o tendință clară, de înlocuire a metodelor de recrutare tradiționale cu metode alternative.

Derularea procesului de recrutare va influența imaginea organizației și se urmărește ca și candidații care nu au avut succes să păstreze o atitudine pozitivă față de organizație și produsele sale. De asemenea, procesul de recrutare trebuie să se desfășoare rapid și cu costuri minime. Libertatea religioasă este unul dintre drepturile fundamentale ale omului.⁶ Ea cuprin-

6 Ioan-Gheorghe Rotaru, “Religious liberty – a natural human right”, *Jurnalul Libertății de Conștiință*, Ganoune Diop, Mihnea Costoiu, Liviu-Bogdan Ciucă, Nelu Burcea (coord.), Editions IARSIC, Les Arsc, France, 2015, pp. 595-608.

de libertatea religioasă pozitivă și negativă. Libertatea religioasă pozitivă cuprinde mai ales libertatea unei persoane sau a unei comunități de a practica orice religie sau convingere fără niciun dezavantaj. Libertatea religioasă negativă cuprinde dreptul de a nu avea nicio religie, respectiv de a renunța la propria religie sau convingere și de a nu fi forțat la adoptarea sau păstrarea directă a unei religii sau convingeri. Toleranța religioasă se bazează pe nejudicarea celorlalți. Drept urmare apartenența religioasă nu trebuie să fie un criteriu în recrutarea personalului.

Bibliografie selectivă:

- ♦ Abell, D., *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.
- ♦ Chișu, V., *Manualul specialistului în resurse umane*, București, Editura Irecson, 2002.
- ♦ Clark, T., *Convergence and divergence in European HRM*, European Academy of Management Conference, Dublin, June 1997
- ♦ Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Keeping, L. M., & Cober, A. L. (2003). Organizational websites: Website content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158–169.
- ♦ Emilian, R., *Managementul Resurselor Umane*, București, Editura ASE, 2003.
- ♦ Galanaki, E., "The decision to recruit online: A descriptive study", *Career Development International*, 2002, pp. 243–251.
- ♦ Hofstede, G., D. *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, 1986.
- ♦ Hogler, R., Henle, C., & Bemus, C. *Internet recruiting and employment discrimination: A legal perspective*. Available at www.biz.colostate.edu/faculty/rayh/netantrev.html. [Retrieved February 25, 2001]
- ♦ Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2001.
- ♦ Milkovich, T., *Human Resource Management*, Sixth edition Irwin, Boston, 1991.
- ♦ Mondy, R., *Human Resource Management*, New Jersey, Prentice Hall, 2002.

- * Pitariu, H., *Psihologia personalului*, Cluj-Napoca, Editura Presa Universitară Clujeană, 1996.
- * Pitariu, H., *Psihologia selecției și formării profesionale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1983.
- * Rotaru, Ioan-Gheorghe, *Drept bisericesc*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, 2014.
- * Rotaru, Ioan-Gheorghe, *Om-Demnitare-Libertate*, Cluj-Napoca, Editura Risoprint, 2019.
- * Rotaru, Ioan-Gheorghe, "Religious liberty – a natural human right", *Jurnalul Libertății de Conștiință*, Ganoune Diop, Mihnea Costoiu, Liviu-Bogdan Ciucă, Nelu Burcea (coord.), Editions IARSIC, Les Arsc, France, 2015, pp. 595-608.
- * Roșca, A., *Psihologie generală*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1976.
- * Stanciu, Ș., *Managementul resurselor umane. Teste și studii de caz*, București, Editura Bren, 2003.
- * Vlăsceanu, M., *Organizările și cultura organizării*, București, Editura Trei, 1999.
- * Zamfir, C., *Incertitudinea; o perspectivă psihosocială*, București, Editura Științifică, 1990.
- * Zamfir, C., *Psihosociologia organizării și conducerii*, București, Editura Politică, 1974.
- * Zlate, M., *Psihosociologia muncii. Relații interumane*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981.

Webografie:

- *** Internet: <http://www.upb.ro/>, <http://www.testcentral.ro/>,
<http://www.capital.ro/>, <http://www.zf.ro/>,
<http://www.q1000.nl>, <http://www.resurseumane.org/>,
<http://www.hr-romania.ro>, <http://magazin.afacerist.ro/>,
<http://en.wikipedia.org>, <http://www.internetworldstats.com>
<http://www.recrutareonline.ro/>
- *** Cedar 2002 human resources self services/portal survey. Available at www.cedar.com/800/index.asp?lang=usa. [Retrieved June 2002].
- *** Human Resources - JAI Press (2006) Research in Personnel and Human Resources Management - Volume 25.

- *** Human Resources - Blackwell Publishing (2005) The Blackwell Handbook of personnel selection.
- ** * Human Resources - JAI Press (2003) Research in Organizational Behavior - Volume 25 .
- *** Strategie, Ghid propus de „The Economist”, București, Editura Nemira, 1998.
- *** Management consulting, International Labour Office, Geneva, 1986.