



Volumul VIII, Numărul 14 / 2006

ISSN 1454-9980

Perspective ale selecției resurselor umane

(pag. 30-34)

Elena-Luminița DRAGOMIR

Volume VIII, Issue 1 (14) / 2006

**Cross-cultural
Management
Journal**

PERSPECTIVE ALE SELECȚIEI RESURSELOR UMANE

Elena-Lumiņa DRAGOMIR

„În compania mea, cea mai prețioasă resursă coboară zilnic cu liftul.”

(Bill Gates)

Abstract

The present article sought to examine the principal trends in personnel selection process.

Regardless of the type of company, personnel selection typically involves the next sources of input: interview, review of prior educational and work history and an objective evaluation of knowledges, skills and/or personality. This type of personnel selection is often described as an evaluation of “can-do” factors. So, traditional selection procedures focus on the “can-do” aspects of a job candidate.

Most hiring managers realize that creating a good match between a job and a job candidate involves not only determining the candidate’s knowledges and skills related to the job, but also whether he/she will be a good personal fit with the job and the organizational culture. The personality of the people hired should match the company’s personality. Also, a potential employee’s personal values should align with the company’s values.

Only the companies which focus on hiring the right people – people who will “fit” into the organization’s culture – will have a considerable advantage over their competitors.

Keywords: *human resources management/managementul resurselor umane, personnel selection/selecția personalului, company’s culture/cultura companiei, job candidate’s personality/personalitatea candidaților, job candidate’s values/setul de valori ale candidaților, right people/oameni potriviți.*

Pe restrânsa piață a muncii de astăzi, companiile se întrec în a găsi și a păstra cei mai buni angajați, răsplătindu-i cu bani, beneficii, promovări și stagii de instruire. Aceste eforturi bine intenționate de a găsi și a păstra oamenii potriviți pot avea un impact imens asupra performanțelor financiare ale companiei. Majoritatea managerilor recunosc faptul că metodele de angajare inferioare - și angajările nepotrivite - pot afecta chiar și organizațiile cele mai solide. Majoritatea companiilor subestimează efectul nefavorabil al angajării persoanelor care nu reprezintă „omul potrivit la locul potrivit”.

Oricare ar fi genul de afacere, singurul mod de a genera profituri durabile este de a începe prin amenajarea unui mediu de lucru atrăgător, care să încânte, să motiveze și să-i rețină pe angajații cei mai buni. În ultimii douăzeci de ani, majoritatea managerilor au ajuns să-și dea seama că vor fi competitivi doar dacă vor fi capabili să găsească și să păstreze oameni dintre cei mai buni în fiecare post. Acesta este motivul pentru care, pe piețele de muncă dificile, companiile par pregătite de orice pentru a-și împiedica angajații să scruteze alte orizonturi.

Practicile de selecție

Referindu-se la cele patru atribuții fundamentale ale managerului - alegerea persoanei, stabilirea așteptărilor, motivarea și dezvoltarea acesteia, managementul tradițional „sapă unde nu trebuie”. Înțelepciunea convențională îndeamnă să:

1. alegi oamenii...după experiența, inteligența și hotărârea lor;
2. stabilești așteptările...definind pașii corecți;
3. motivezi oamenii...ajutându-i să-și identifice și să-și depășească slăbiciunile;
4. le stimulezi dezvoltarea...ajutându-i să învețe și să promoveze.

Pentru majoritatea rolurilor, *înțelepciunea convențională* sfătuiește managerii să-și aleagă oamenii în funcție de *experiența, capacitatea intelectuală sau hotărârea lor*.

„*Experiența este hotărâtoare*”. Managerii care pun accent pe experiență, acordă atenție mai mare trecutului profesional al candidatului. Ei studiază cu atenție CV-ul fiecăruia, evaluând companiile unde a lucrat și slujba pe care a avut-o. Privesc trecutul candidatului ca pe o fereastră către viitorul său.

„*Capacitatea intelectuală este hotărâtoare*.” Tipul acesta de manageri au încredere în inteligența primară. Ei susțin că, dacă ești inteligent, poți să te „descurci” în majoritatea rolurilor. Oamenii deștepți „se descurcă”, pur și simplu, mai bine decât restul. Atunci când își aleg angajații, ei tind să favorizeze candidații care se exprimă cu ușurință și au recomandări academice serioase.

„*Voința este hotărâtoare*”. Afirmatie ce aparține școlii de gândire de tipul „Succesul înseamnă 10% inspirație și 90% transpirație”. Managerii de acest tip au convingerea că partea tehnică a majorității rolurilor poate fi învățată,

dar nu și dorința de a reuși sau tenacitatea în fața obstacolelor. Atunci când își aleg oamenii, caută în trecutul lor dovezi de perseverență.

Astfel, practicile de selecție convenționale sunt concepute să identifice candidații ale căror *cunoștințe, aptitudini și abilități (CAA)* corespund cel mai bine unui set de cerințe precizate în specificația postului. Aparent, aceste indicații sunt corecte. De fapt, mulți manageri și multe companii le urmează cu fidelitate; dar ceva lipsește. Nu se poate contrui o echipă de excepție doar alegând oamenii după experiența, inteligența și hotărârea lor. Tehnicile de selecție tradiționale țin cont foarte rar de caracteristicile de ansamblu ale organizației care oferă postul respectiv. Totodată, ele ignoră acele însușiri personale ale candidaților care nu sunt imediat relevante pentru post. În limbajul uzual al organizației, se angajează „mână de lucru” – adică nu oameni, ci părți ale lor.

Prin urmare, a fost nevoie să se pună la punct un nou model al procesului de selecție, care să aibă în vedere angajarea unor oameni compleți, în armonie deplină cu cultura organizației. Un asemenea model reflectă o orientare total diferită, care presupune angajarea unor oameni, nu a unor *CAA*, și anume pentru organizație, nu doar pentru un post. De aici, se ajunge la practici de angajare aparent ieșite din comun, chiar extravagante, dacă sunt privite din perspectivele tradiției resurselor umane.

Noul model al procesului de selecție: armonizarea dintre angajat și organizație

Astfel, noul model al procesului de selecție, care vizează armonizarea dintre angajat și organizație presupune parcurgerea următoarelor etape (Fig. nr. 1):

1. Evaluarea mediului general de lucru

Analiza postului
Analiza organizației

2. Precizarea tipului de personalitate care să corespundă condițiilor determinate

Cunoștințe, aptitudini și abilități tehnice
Aptitudini sociale
Cerințele, valorile și interesele personale
Însușirile personale

3. Conceperea unor „ritualuri de inițiere” care să îngăduie organizației și candidatului să aprecieze măsura în care își corespund reciproc

Teste de abilități cognitive, motrice și interpersonale

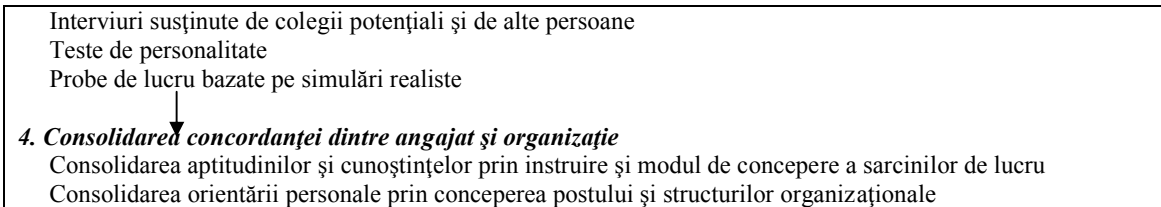


Figura nr. 1. Modelul procesului de selecție a angajaților corespunzători firmei

Pasul 1: Evaluarea mediului de lucru

Analiza organizației urmărește să definească și să evalueze mediul de muncă al angajatului, dar nu în sensul precizării doar a caracteristicilor postului în sine, ci și a celor de ansamblu, ale întregii companii. Se identifică, prin urmare, acțiunile și responsabilitățile care asigură eficacitatea organizației și se precizează însușirile personale de natură să se armonizeze cât mai bine cu acestea. Analiza organizației nu înlocuiește însă analiza postului, ci asigură, mai degrabă, o mai bună evaluare a *contextului* muncii, pe lângă evaluarea *conținutului* muncii, astfel încât să se asigure succesul și eficacitatea activității respective. Modelul armonizării dintre angajat și organizație se străduiește în mod explicit să determine cunoștințele, aptitudinile, abilitățile și celelalte trăsături personale ale unui angajat capabil să corespundă atât conținutului, cât și contextului postului său.

Pasul 2: Precizarea tipului de personalitate care să corespundă condițiilor determinate

În această a doua etapă a procesului, managerul trebuie să afle și *cine* sunt candidații, și nu doar ce anume pot să facă. Evident, rămâne necesitatea de a determina setul *CAA* pretins de competență pentru postul respectiv. În plus, însă, pasul al doilea pretinde managerului și să deducă, pe baza rezultatelor analizei organizației, setul de valori și interese pe care trebuie să le aibă un candidat – prin urmare, personalitatea acestuia – pentru a deveni un bun angajat.

Pasul 3: Conceperea unor „ritualuri de inițiere” care să îngăduie organizației și can-

didatului să aprecieze măsura în care își corespund reciproc

Aparent, setul de filtre folosit în acest model ar putea părea descurajant pentru candidați, dar este conceput pentru mai multe scopuri. În primul rând, folosirea mai multor criterii și sisteme de departajare a fost recomandată de mai multă vreme de specialiști, ca fiind cea mai bună metodă de selecție. Cu toate acestea, multe organizații încă își mai fac angajările pe baza unui singur interviu, condus de un singur manager. Chiar dacă au și tehnici ceva mai complexe, aceste organizații le rezervă, de obicei, angajărilor pentru posturile de conducere. În al doilea rând, metodele de angajare complexe nu numai că ajută la o mai bună departajare a candidaților, dar le și oferă acestora informații realiste și complete despre noul mediu de muncă. Astfel, ei își pot da seama dacă își doresc sau nu postul respectiv. În al treilea rând, candidații angajați se simt foarte satisfăcuți de trecerea prin procedura elaborată de selecție, de angajarea în organizație.

Pasul 4: Consolidarea concordanței dintre angajat și organizație

Procesul de angajare a personalului trebuie să fie completat și susținut de celelalte practici ale managementului resurselor umane din organizație, alături de care trebuie să formeze un sistem integrat.

Se organizează programe de instruire intensivă la locul de muncă, iar rotația de la un post la altul sporește flexibilitatea profesională a oamenilor. Activitățile de grup stimulează contribuțiile personale ale angajaților la îmbunătățirea performanței organizaționale și, totodată, le consolidează spiritul de echipă. Stabilitatea locurilor de muncă îngăduie acestor companii să fructifice cheltuielile de instruire și

celelalte investiții în resursele umane, asigurându-și, în același timp, loialitatea angajaților. Sistemul de selecție aplicat în aceste companii urmărește să determine interesul candidaților față de varietatea activității, precum și necesitățile și aptitudinile sociale pe care le au.

Avantajele și dezavantajele noului model de selecție

Evident, această nouă abordare a selecției, care urmărește corespondența angajatului cu organizația, pretinde mult mai multe resurse decât sistemele tradiționale.

Avantaje potențiale

1. Atitudini mai favorabile din partea angajaților (interes față de soarta organizației, satisfacție în muncă, spirit de echipă).
2. Comportament individual mai util (performanțe mai bune în muncă, prezență mai bună la lucru, scăderea fluctuațiilor de personal).
3. Consolidarea concepției organizaționale (sprijinirea de către angajați a modului în care este definită activitatea și a culturii organizaționale).

Dezavantaje potențiale

1. Creșterea consumului de resurse în procesul de angajare.
2. Tehnici de selecție încă incomplet testate, metodologia de selecție nefiind încă pe deplin testată și validată.
3. Stresul individual.
4. Dificultăți în aplicarea completă a modelului în locurile în care ar fi cel mai avantajos.
5. Lipsa de adaptabilitate a organizației.

Viitorul proceselor de selecție care urmăresc armonizarea individului cu organizația

Ce-i rezervă viitorul acestui model sofisticat și elaborat de selecție? Va fi el oare adoptat de tot mai multe organizații?

Sistemele care angajează oamenii potriviți organizației și nu doar postului vizat vor deveni singurele aplicate în mediul economic tipic al viitorului. Un asemenea mediu economic – în care produsele vor avea cicluri de viață tot mai scurte, tehnologiile vor fi tot mai sofisticate, piețele tot mai globalizate, iar cererea consumatorilor tot mai dinamică și mai schimbătoare – va pretinde organizațiilor să impună angajaților lor condiții din ce în ce mai flexibile și mai schimbătoare. Prin urmare, succesul organizațiilor într-un asemenea mediu economic va depinde de existența unei forțe de muncă adecvate întregului lor ansamblu și nu doar cerințelor individuale ale sarcinilor prevăzute de un post sau de altul. Personalitatea angajaților trebuie să corespundă valorilor și filozofiei manageriale a organizației, care o fac unică și care îi determină capacitatea de a supraviețui în viitor.

De asemenea, pentru ca noile sisteme de angajare să devină o practică uzuală, suntem convinși că managerii din eşaloanele superioare trebuie să adopte o perspectivă mai orientată

spre oameni (în cadrul obișnuitei lor controverse delegare versus control). În general, managerii au tendința de a considera că, dacă țin o situație sub control strict, au mai multe șanse să asigure performanțe bune, decât dacă o lasă să evolueze în voia ei și dacă îngăduie angajaților să-și manifeste inițiativa individuală. Acești manageri preferă, de regulă, să-și folosească resursele pentru a defini cu strictețe condițiile de muncă pe baza unor fișe de post clare și să exercite un control strict și o supervizare continuă; ei nu se simt înclinați să accepte sistemele de selecție sofisticate.

În sfârșit, managerii care acceptă să aplice aceste sisteme de selecție trebuie să țină seama de un avertisment: ei vor avea de înfruntat un paradox. Ei trebuie să contribuie la formarea unei culturi organizaționale puternice și, în același timp, să conceapă un mediu de lucru destul de neristrictiv, menit să stimuleze manifestarea calităților individuale ale angajaților astfel încât să se obțină o îmbunătățire a performanței. Elementul esențial pentru menținerea unui asemenea echilibru este crearea unei culturi organizaționale puternice și capabile să ofere angajaților împuternicirea de care au nevoie pentru a-și exploata întregul potențial în activitatea lor profesională și să elibereze întreaga energie a oamenilor, de care are nevoie o organizație pentru a supraviețui în mediul economic al zilelor noastre.

Concluzii

Comaniile din zilele noastre se confruntă cu provocarea de găsi și de a păstra angajații cei mai buni. Astfel, aceste eforturi de a găsi și a păstra oamenii potriviți pot avea un impact imens asupra performanțelor financiare ale companiei. Majoritatea managerilor recunosc faptul că metodele de angajare inferioare și angajările nepotrivite pot afecta chiar și organizațiile cele mai solide, cele mai multe companii subestimând efectul nefavorabil al angajării persoanelor care nu reprezintă „omul potrivit la locul potrivit”. Tehnicile de selecție tradiționale țin cont foarte rar de caracteristicile de ansamblu ale organizației care oferă postul respectiv. Totodată, ele ignoră acele însușiri personale ale candidaților care nu sunt imediat

relevante pentru post. În limbajul uzual al organizației, se angajează „mână de lucru” – adică nu oameni, ci părți ale lor.

Prin urmare, a fost nevoie să se pună la punct un nou model al procesului de selecție, care să aibă în vedere angajarea unor oameni compleți, în armonie deplină cu cultura organizației.

Succesul organizațiilor depinde de existența unei forțe de muncă adecvate întregului lor ansamblu și nu doar cerințelor individuale ale sarcinilor prevăzute de un post sau de altul. Personalitatea angajaților trebuie să corespundă valorilor și filozofiei manageriale a organizației, care o fac unică și care îi determină capacitatea de a supraviețui în viitor.

Referințe bibliografice

1. Billsberry, J. – *Management competitiv*, Perspective și Exemplificări, Ed. CODECS, București, 1996
2. Buckingham M., Clifton D. – *Descoperă-ți punctele forte*, Ed. ALLFA, București, 2005
3. Buckingham M., Coffman C. – *Manager contra curentului*, Ed. ALLFA, București, 2004



DRAGOMIR ELENA – LUMINIȚA

Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, Școala Doctorală de Economie și Administrarea Afacerilor, Domeniul de doctorat: Management, anul I, zi;

Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, *Studii Aprofundate Managementul Resurselor Umane* (promoția 2005);

Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, *Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor*, Specializarea: *Managementul Firmei* (promoția 2004).