

PARTICULARITĂȚI ALE RECRUTĂRII ȘI SELECȚIEI ÎN CADRUL ONG-URILOR

Profesor coordonator: Lect. univ. dr. Dumitrescu Mirică Oana Cătălina

Absolventă: Ene Raluca-Andreea

Rezumat

Această lucrare de licență examinează particularitățile proceselor de recrutare și selecție în cadrul organizațiilor nonguvernamentale (ONG-uri). ONG-urile reprezintă o componentă esențială a societății contemporane, abordând o gamă largă de probleme sociale, economice și de mediu. Recrutarea și selecția adecvată a personalului sunt fundamentale pentru îndeplinirea misiunilor acestor organizații și pentru a le asigura succesul și impactul în societate. Obiectivele lucrării includ evaluarea satisfacției membrilor, analiza preferințelor de recrutare și identificarea tendințelor emergente. Scopul final al lucrării este de a furniza recomandări și perspective pentru îmbunătățirea proceselor de recrutare și selecție în cadrul ONG-urilor, în vederea consolidării impactului pozitiv al acestor organizații în societate.

Cuvinte cheie: ONG, recrutare, selecție, managementul resurselor umane

Abstract

This paper examines the peculiarities of recruitment and selection processes within non-governmental organizations (NGOs). NGOs represent an essential component of contemporary society, addressing a wide range of social, economic, and environmental issues. Recruiting and selecting the right personnel are fundamental to fulfilling these organizations' missions and ensuring their success and impact in society. The objectives of the thesis include assessing member satisfaction, analysing recruitment preferences, and identifying emerging trends. The ultimate goal of the thesis is to provide recommendations and perspectives for improving recruitment and selection processes within NGOs, aiming to strengthen their positive impact on society.

I. Introducere

Organizațiile nonguvernamentale (ONG-uri) reprezintă un pilon esențial al societății, abordând diverse probleme sociale, economice și de mediu. Pentru a-și îndeplini misiunile și a răspunde provocărilor complexe ale lumii contemporane, ONG-urile necesită personal calificat și dedicat, iar procesele de recrutare și selecție joacă un rol crucial în asigurarea potrivirii între candidați și nevoile organizaționale.

Această lucrare de licență se concentrează pe analizarea specificațiilor proceselor de recrutare și selecție în cadrul ONG-urilor. Prin explorarea acestui subiect, se urmărește înțelegerea modului în care ONG-urile abordează atragerea și selecția personalului, având în vedere caracteristicile distincte ale acestui sector și ale mediului lor de activitate.

Prin intermediul acestei lucrări, se va examina modul în care ONG-urile își identifică necesitățile de resurse umane, sursele lor preferate de recrutare, instrumentele și tehnologiile utilizate pentru evaluarea candidaților, precum și procedurile și practicile care stau la baza proceselor lor de selecție.

Pe lângă analiza practicilor curente, acest proiect își propune să identifice și să evalueze tendințele emergente și provocările cu care se confruntă ONG-urile în domeniul recrutării și selecției de personal.

Prin abordarea detaliată a acestei teme, lucrarea își propune să ofere o perspectivă cuprinzătoare asupra particularităților recrutării și selecției în cadrul ONG-urilor și să sublinieze importanța acestor procese pentru succesul și impactul organizațiilor nonguvernamentale în societate.

II. Stadiul actual al cunoașterii și precizări conceptuale

II.1. Aspecte privind importanța managementului resurselor umane

Istoria Managementului Resurselor Umane (MRU) dezvăluie că, deși se credea că practicile de MRU au început oficial odată cu revoluția industrială, originile acestui domeniu sunt ancorate adânc în istorie. La fel cum angajații împărțeau sarcinile care trebuiau să fie îndeplinite în organizațiile moderne, oamenii din societățile antice își împărțeau, de asemenea, munca între ei. Prin urmare, se poate afirma că divizia muncii a fost practică încă din timpurile preistorice. Sarcinile erau repartizate în funcție de abilități precum capacitatea de a găsi hrană sau plante, de a urmări animale sau de a găti (Pierce, 2007), însă contribuția majoră la dezvoltarea sistemelor de MRU este adusă de revoluția industrială din anii 1800. (Goswami, 2018)

Termenii de „management al resurselor umane” (MRU) și „resurse umane” (HR) au preluat în mare măsură rolul „managementului personalului” (PM) în cadrul proceselor de gestionare a oamenilor din organizații. În esență, managementul resurselor umane este definit ca o abordare strategică și coerentă pentru cele mai valoroase active ale organizației, angajații. În contextul afacerilor globale, managementul resurselor umane este tot mai mult considerat o dezvoltare contemporană pentru remodelarea relațiilor de muncă, înlocuind treptat alte tradiții de management precum managementul personalului și relațiile industriale. Din anii 1980, strategia de management al resurselor umane (MRU) a devenit un subiect important în management, deoarece oferă un avantaj competitiv și îmbunătățește eficiența managerială în mediul de afaceri. Creșterea interesului pentru managementul resurselor umane în anii 1980 a condus cercetătorii să exploreze legătura dintre practicile de resurse umane și performanță, iar această abordare a continuat să fie dezvoltată și îmbunătățită în deceniile următoare. Utilizarea managementului resurselor umane într-un context global implică practici specifice, politici formale și filozofii generale care reflectă valorile și obiectivele organizației. (Goswami, 2018)

În contextul responsabilității de gestionare a resurselor umane, obstacolele și provocările sunt inevitabile. Aceasta necesită o adaptare continuă și o evoluție a managementului resurselor umane. Managementul resurselor umane implică toate deciziile și practicile manageriale care au un impact direct asupra personalului (Masyithah, 2022).

Astfel, managementul resurselor umane are rolul de a maximiza potențialul resurselor umane existente și de a le ghida strategic ca resurse ale afacerii. Acest lucru include gestionarea proceselor de recrutare și angajare a personalului, coordonarea beneficiilor, precum și dezvoltarea și implementarea strategiilor de formare și perfecționare a angajaților (Sudiantini, 2023).

Este evident că managementul resurselor umane reprezintă o investiție crucială pentru o companie. Indiferent de cât de avansate sunt procesele tehnologice, performanța organizației depinde în cele

din urmă de capacitatea și abilitățile resurselor umane existente de a gestiona și valorifica întregul lor potențial (Pa Balik, 2019).

Rolul managementului resurselor umane în dezvoltarea unei companii este de o importanță crucială și a fost examinat de mai mulți cercetători. Managementul resurselor umane presupune proiectarea unui sistem de management menit să sprijine și să influențeze talentul uman pentru a atinge obiectivele organizației. De asemenea, managementul resurselor umane implică administrarea eficientă a resurselor disponibile pentru fiecare angajat în mod individual.

Aceste definiții oferă o perspectivă asupra a trei componente esențiale ale rolului managementului resurselor umane:

În primul rând, rolul administrativ și de evidență, unde managementul resurselor umane evaluează starea economică generală și dezvoltarea specifică a companiei sau organizației, determinând numărul și plasarea optimă a lucrătorilor în funcție de nevoile entității pe baza descrierilor de muncă, specificațiilor și evaluărilor.

În al doilea rând, se evidențiază rolurile operaționale și de reprezentare a angajaților, în care managementul resurselor umane implementează procese eficiente pentru atingerea obiectivelor organizației și monitorizează strâns respectarea legislației muncii și a politicilor de remunerare.

În ultimul rând, managementul resurselor umane desfășoară activități de educație, formare și evaluare a performanței angajaților pentru a maximiza capitalul uman al organizației (Maratade, 2016).

În managementul resurselor umane al unei companii, rolul administrativ și de evidență are ca obiectiv reglementarea activităților angajaților pentru a le permite să dobândească o mai profundă înțelegere în domeniul administrativ. Această reglementare este sprijinită de facilități și infrastructură adecvată care să faciliteze elaborarea și implementarea eficientă a strategiilor de rezolvare a problemelor. De asemenea, managementul resurselor umane se ocupă de planificarea resurselor umane pentru a se asigura că organizația dispune de numărul potrivit de angajați cu abilitățile adecvate, care să poată lucra pentru a atinge obiectivele stabilite. Scopul planificării resurselor umane este de a se asigura că există suficienți angajați cu aptitudinile necesare, crescând astfel eficacitatea și eficiența acestora și consolidând motivația angajaților (Syamsurizal, 2016).

Managementul resurselor umane pune în aplicare planificarea prin dezvoltarea programelor de personal. În plus, acesta se ocupă și de organizare, definind diviziunea muncii, relațiile de muncă, delegarea autorității, integrarea și coordonarea în cadrul organigramei organizaționale. Analiza postului de muncă este esențială ca parte a eforturilor unei companii pentru a simplifica și optimiza resursele sale, inclusiv resursele umane.

Rolul operațional și de reprezentare al resurselor umane este important pentru companii și organizații. Operațiile implică activități care modifică forma și adaugă valoare bunurilor sau serviciilor folosind resurse umane existente și alte activități de sprijin. În același timp, rolul de reprezentare a angajaților constă în gestionarea angajamentului și contribuției acestora la realizarea obiectivelor companiei (Syauket, 2017). Indiferent de nivelul sau de abilitățile lor, angajații nu vor contribui la maximum la atingerea obiectivelor companiei sau organizației și nu vor rămâne pentru mult timp în acestea dacă sunt nemulțumiți. Prin urmare, managementul resurselor umane are

responsabilitatea de a gestiona această situație pentru a asigura că angajații sunt motivați și împliniți și pot contribui eficient la succesul companiei (Abdullah, 2017).

Rolul strategiei de resurse umane în organizații este indispensabil pentru asigurarea controlului, planificării și gestionării eficiente a resurselor umane. Resursele umane reprezintă un element strategic vital în toate aspectele activităților organizaționale sau ale companiei. Strategia este modalitatea prin care se urmărește atingerea obiectivelor pe termen lung, putând implica extinderea geografică, diversificarea, achizițiile, dezvoltarea resurselor umane și optimizarea forței de muncă. Această strategie poate fi definită în funcție de două perspective diferite: ceea ce organizația dorește să facă și ceea ce reușește să realizeze în final. În această perspectivă, strategia poate fi considerată un proces de planificare elaborat de companie, care ține cont de multiplele aspecte interne și externe pentru a atinge obiectivele stabilite și a depăși concurența. Pentru implementarea unei strategii optime de resurse umane, este esențial ca personalul să dețină cunoștințe extinse și să adopte o viziune orientată către viitor (Muhammad Rizqi, 2022).

În ultimii ani, interesul pentru impactul pozitiv al Organizațiilor Neguvernamentale (ONG-uri), voluntariatului și sectorului nonprofit asupra bunăstării voluntarilor și dezvoltării comunităților sănătoase a crescut la nivel global, captând atenția guvernelor, managerilor, cercetătorilor și comunităților. Această tendință a accentuat necesitatea unei gestionări eficiente și eficace a ONG-urilor, organizațiilor voluntare și nonprofit, precum și a resurselor umane implicate, în special în medii economice, politice și sociale dificile, cum ar fi zonele afectate de conflicte armate sau dezastre naturale (Bartram, Cavanagh, & Hoyer, 2017).

Studii internaționale despre Organizațiile Neguvernamentale (ONG-uri), voluntariat și sectorul nonprofit (NPO) indică din ce în ce mai mult că Managementul Resurselor Umane (MRU) poate influența rezultatele performanței, deși eficacitatea sa variază (Ridder, Baluch, & Piening, 2012). Cu toate acestea, relevanța practicilor generale de MRU pentru munca voluntară rămâne ambiguă. Cnaan și Cascio susțin că voluntariatul și munca plătită sunt fundamental diferite, sugerând că metodele eficiente din sectorul privat nu se vor aplica neapărat în gestionarea voluntarilor (Cnaan & Cascio, 1999). În schimb, Farmer și Fedor observă că multe organizații de voluntari împărtășesc funcții comune în gestionarea resurselor umane, incluzând recrutarea, formarea, gestionarea performanței și respectarea legii (Farmer & Fedor, 1999). Deși multe cercetări se concentrează pe practicile de MRU în ONG-uri, cu accent pe recrutarea și retenția voluntarilor (Akingbola, 2007), utilizarea și impactul său asupra participării voluntarilor și performanței organizaționale rămân parțial neexplorate. În plus, cercetările despre MRU, atât în mediile occidentale, cât și în cele non-occidentale, precum și operațiunile lor transfrontaliere, sunt limitate. Prin urmare, înțelegerea modului în care diferitele componente ale MRU sunt aplicate în ONG-uri, sectorul voluntariatului și NPO-uri (Akingbola, 2007) și impactul lor asupra rezultatelor individuale, organizaționale și comunitare, rămâne parțial clarificată (Bartram, Cavanagh, & Hoyer, 2017).

II.2. Procesul de recrutare

„Cu ochiul ager al unui expert, ... [capitalistul] ... a ales mijloacele de producție și tipul de forță de muncă cel mai potrivit pentru afacerea sa particulară ...” (Marx, 1867, p. 179).

În ultimele două decenii, cercetarea asupra procesului de recrutare a cunoscut o expansiune semnificativă. Odată cu accentuarea crizei șomajului în rândul tinerilor și cu proliferarea schemelor de formare finanțate de guvern pentru aceștia, studiile privind recrutarea tinerilor au

fost în centrul atenției în special între anii 1970 și 1980. Deși s-a observat o creștere a numărului de lucrări interesante, detaliate în acest domeniu, cercetările teoretice asupra procesului de recrutare abia au început (Rikowski, 1990).

În anii '80, conceptul de „proces de recrutare” a fost integrat în discuțiile și studiile privind recrutarea și, până la sfârșitul acelei decenii, a devenit un punct de referință standard în literatura specializată despre acest subiect. Pe măsură ce numărul studiilor, comentariilor și dezbaterilor despre procesul de muncă a explodat la începutul anilor '80, conceptul de „proces” a fost aplicat și în discuțiile despre probleme conexe.

Fără a analiza originile cuvintelor, se poate argumenta că conceptul de „proces de recrutare” a apărut în anii '80 și a avut un impact semnificativ privind tinerii din clasa muncitoare. Până la sfârșitul deceniului, acest concept a devenit un reper standard în literatura sociologică, fiind prezent în lucrările lui Windolf și Wood (1988), Hohn (1988) și Risk (1987), fiind considerat ca fiind un concept care „a ajuns în cele din urmă” (Windolf, 1988), (Hohn, 1988), (Risk, 1987).

Risk susține că recrutarea: „... poate fi percepută ca un proces social, anterior selecției, care implică metode de recrutare care facilitează întâlnirea tinerilor și a recrutorilor” (Risk, 1987, p. 297). Conform acestei caracterizări, procesul de recrutare aduce împreună angajatorii și solicitanții; apoi are loc selecția și evaluarea solicitanților (Rikowski, 1990).

O altă definiție a procesului de recrutare este reprezentată de atragerea unui număr suficient de candidați cu aptitudinile adecvate și încurajarea acestora să se aplice pentru posturile vacante din organizație (Byars & Rue, 1987), (Cascio, 1998), (Carrell, și alții, 1999).

De obicei, procesul de recrutare implică o serie de pași care trebuie urmați pentru a asigura selectarea celui mai potrivit candidat pentru poziție, în funcție de cunoștințele, aptitudinile și abilitățile relevante. Acești pași oferă o abordare sistematică și secvențială a gestionării procesului de recrutare. De regulă, acest proces începe cu planificarea resurselor umane pentru a evalua cererea și oferta pe piața muncii. Ulterior, se efectuează o analiză detaliată a postului, a cerințelor acestuia și a naturii muncii (Swanepoel, Erasmus, & Schenk, 2008).

De asemenea, recrutarea personalului implică confirmarea necesității de a angaja personal și ajustările necesare în cadrul procesului de angajare, precum și acțiunile desfășurate pentru identificarea și atragerea candidaților competenți, capabili să îndeplinească cerințele posturilor (Manole & Nica, 2018).

Recrutarea poate fi continuă și sistematică sau poate interveni doar când este nevoie. Un proces constant și sistematic oferă organizației avantajul de a menține un contact permanent cu piața muncii (Manole & Nica, 2018).

Recrutarea este un proces managerial pentru menținerea și dezvoltarea surselor adecvate de personal, atât interne, cât și externe, necesare pentru atingerea obiectivelor organizaționale (Manole & Nica, 2018).

Scopul principal al procesului de recrutare constă în găsirea unui număr adecvat de candidați, astfel încât cei care se potrivesc cerințelor să poată fi selectați. În consecință, eficacitatea metodologiilor sau procedurilor de selecție a personalului este restrânsă de performanța procesului de recrutare.

În cadrul unei organizații, în cadrul procesului de asigurare cu personal apar nevoile de recrutare.

II.2.1. Nevoile de recrutare

Nevoile de recrutare de personal pot fi diverse și pot include:

- Cereri strategice: sunt necesitățile pe termen lung ale organizației, cum ar fi extinderea afacerii, deschiderea unor noi divizii sau sucursale, restructurări sau adoptarea de tehnologii noi;
- Cereri operaționale sau temporare: acestea indică la necesitățile imediate ale organizației, cum ar fi înlocuirea angajaților care pleacă, acoperirea absențelor temporare (cauzate de concedii medicale sau vacanțe), sau satisfacerea cerințelor de muncă fluctuante;
- Mișcări interne de personal: angajații actuali sunt promovați, transferați sau mutați în alte poziții în cadrul organizației, ceea ce poate genera nevoi de recrutare pentru a umple locurile lăsate vacante;
- Cereri speciale sau unice: pot apărea în situații cum ar fi proiecte specifice care necesită abilități sau experiență specializate, sau poziții de conducere sau de conducere de proiect care necesită candidați cu un set specific de competențe și calități.
- Rezolvarea unor probleme de performanță: atunci când organizația are nevoie să îmbunătățească performanța sau să aducă competențe noi și diverse în echipă pentru a aborda anumite provocări sau obiective (Manole & Nica, 2018).

II.2.2. Obiectivele recrutării

1. **Identificarea unui număr suficient de mare de candidați** este esențială pentru a crește șansele de a găsi persoanele potrivite pentru posturile vacante;
2. **Atragerea candidaților competitivi și motivați** care nu numai că îndeplinesc condițiile necesare pentru posturile disponibile, dar care și se evidențiază prin competențe, motivație și potențial;
3. Pentru anumite categorii de angajați sau în anumite domenii, identificarea și atragerea candidaților pot fi mai dificile. Recrutarea trebuie să **abordeze aceste provocări și să găsească modalități eficiente de a atrage aceste talente**;
4. **Adaptarea la schimbările din piața muncii**: trebuie să se țină cont de faptul că numărul de locuri de muncă disponibile poate fi mai mic decât numărul de cereri de angajare, ceea ce înseamnă că concurența pentru aceste locuri de muncă este în creștere. Compania trebuie să adapteze strategiile de recrutare pentru a răspunde acestor schimbări în mediul de recrutare (Raboca & Dodu, 2013).

II.2.3. Surse ale recrutării

Există două principale surse de recrutare:

- a) recrutarea internă;
- b) recrutarea externă.

a) Recrutarea internă

Recrutarea internă implică identificarea și atragerea candidaților pentru posturile vacante din interiorul organizației. Acești candidați sunt deja membri ai organizației.

Recrutarea internă implică o schimbare de post, fie pe orizontală (la același nivel ierarhic), fie pe verticală (prin promovarea într-un post ierarhic superior). Aceasta presupune implementarea unui sistem intern care să permită evaluarea și monitorizarea adecvată a performanțelor angajaților, incluzând competențele lor profesionale, nivelul de pregătire și experiența acumulată (Raboca & Dodu, 2013).

Recrutarea internă oferă **multiple avantaje**, cum ar fi:

- stimularea creșterii moralului celor promovați;
- creșterea motivației angajaților pentru obținerea de performanțe mai bune;
- investiție mai eficientă în resursele umane ale organizației;
- reducerea fluctuației de personal prin oferirea de oportunități de promovare;
- cunoștințele preexistente ale angajaților interni despre colectiv și specificul organizației;
- reducerea riscului de erori în procesul de selecție datorită cunoașterii capacităților, competențelor și abilităților profesionale ale candidaților interni;
- costuri mai reduse de recrutare (Ileș, Osoian, & Petelean, 2002).

Avantajele recrutării interne creează următoarele rezultate:

- recrutarea internă poate fi utilizată ca o tactică de motivare;
- promovarea internă poate îmbunătăți moralul angajaților;
- potrivirea mai precisă a candidaților interni cu cerințele posturilor vacante poate fi realizată în comparație cu candidații externi;
- angajamentul, devotamentul și loialitatea angajaților față de organizație cresc;
- oportunitățile de avansare și dezvoltare a carierei satisfac nevoile psihologice și sociale ale angajaților;
- oportunitățile de avansare și promovare îndeplinesc nevoile economice ale angajaților;
- costurile asociate procesului de selecție sunt reduse sau minime;
- costurile și perioada necesare pentru introducerea, adaptarea și integrarea în colectiv sunt reduse;
- costurile și durata necesare pentru pregătirea și dezvoltarea profesională scad;
- crește sentimentul de stabilitate și securitate în rândul angajaților (Raboca & Dodu, 2013).

Aspectele negative ale procesului de recrutare internă au fost analizate de unii experți în resurse umane, care au subliniat următoarele **dezavantaje** ale acestui proces:

- Există riscul apariției „principiului lui Peter”, în care angajații sunt promovați până la atingerea nivelului de incompetență, adică atunci când nu mai corespund din punct de vedere profesional și social;

- Recrutarea internă poate duce la creșterea tensiunilor în atmosfera de lucru și la apariția problemelor psihice ale celor care nu sunt promovați sau respinși la selecție;
- Competiția internă pentru promovare poate fi indirect încurajată, ceea ce poate duce la conflicte intense sau chiar la conflicte interne;
- Există riscul reproducerii interne a forței de muncă;
- Pot apărea alte posturi vacante care trebuie, la rândul lor, să fie ocupate (Ileș, Osoian, & Petelean, 2002).

Dezavantajele recrutării interne se pot manifesta prin următoarele situații:

- Atunci când o organizație se dezvoltă rapid sau se extinde în mod excesiv, introducând noi procese tehnologice sau tehnici noi (cum ar fi implementarea IT în instituțiile publice), angajații actuali pot să nu mai fie adecvați pentru promovare pe noile poziții. În această situație, este preferabil să se angajeze personal pregătit din exterior, care să fie deja format și adaptat;
- Promovarea internă poate declanșa o serie de noi posturi vacante în lanț, generând astfel fenomenul cunoscut sub numele de „posturi vacante prin succesiune”. Această succesiune poate determina absența specialiștilor necesari pentru anumite poziții;
- Există posibilitatea apariției și manifestării favoritismului sau nepotismului în procesul de promovare internă;
- În cazul managerilor, acest lucru poate duce la perpetuarea unei perspective manageriale existente în detrimentul adoptării unor noi abordări manageriale (Burloiu, 1997).

b) Recrutarea externă:

Recrutarea externă este recomandată de către specialiștii în resurse umane în situațiile în care organizația se extinde sau se dezvoltă rapid și nu poate găsi candidați potriviți din interiorul său.

Avantajele recrutării externe includ următoarele **particularități**:

- Oferă o gamă mai largă de opțiuni pentru selecția candidatului potrivit;
- Angajații recrutați din exterior pot aduce cu ei idei și abordări noi, revitalizând organizația;
- Costurile asociate cu angajarea unei persoane din exterior sunt adesea mai reduse decât cele necesare formării și pregătirii angajaților interni pentru aceleași poziții, mai ales în cazul pozițiilor de conducere sau în domeniul IT (Ileș, Osoian, & Petelean, 2002).

De asemenea, conform profesorului Stanciu, recrutarea externă prezintă următoarele **avantaje**:

- Aduce în organizație un nou eșantion de personal bine selectat, motivând implicit angajații vechi să-și demonstreze competențele;
- Candidații aduși din exterior pot fi specialiști pe care organizația nu îi avea anterior și care pot contribui la dezvoltarea acesteia;
- Diversitatea culturală a organizației se îmbogățește, contribuind la dezvoltarea și aducând noi perspective asupra culturii organizaționale;

- Poate fi promovată o nouă filosofie a organizației, aducând schimbări și inovații în ceea ce privește valorile și obiectivele acesteia;
- Performanțele organizației au tendința de a crește, deoarece aducerea de noi specialiști și perspective poate aduce cu sine idei și abordări inovatoare (Stanciu, 2001, p. 150).

Dezavantajele recrutării externe pot fi formulate astfel:

- Există un risc ridicat ca cei angajați din exterior să nu fie potriviți pentru posturile vacante, deoarece informațiile despre aceștia sunt adesea bazate pe surse nesigure sau mai puțin fiabile;
- Demotivează și descurajează angajații existenți, deoarece le pot fi reduse oportunitățile de promovare și avansare în organizație;
- Uneori, costurile asociate procesului de recrutare și selecție din exterior pot fi semnificative;
- Perioada de integrare și adaptare a noului angajat poate fi mai îndelungată, necesitând resurse suplimentare din partea organizației;
- Există un risc relativ ridicat legat de capacitatea angajatului de a se adapta și de a se integra în cultura organizațională existentă (Raboca & Dodu, 2013).

De asemenea, indiferent de sursa de recrutare utilizată (internă sau externă), procesul este caracterizat de **gradul său de extensivitate**. Această distincție se referă la două forme principale de recrutare: recrutarea intensivă și recrutarea continuă, diferențiate de durata și concentrația eforturilor de recrutare (Raboca & Dodu, 2013).

Recrutarea intensivă implică un efort concentrat pentru atragerea candidaților pe o perioadă relativ scurtă de timp, cum ar fi câteva săptămâni sau două luni. Acest model este potrivit pentru organizații bine-cunoscute, cu o imagine stabilă și atrăgătoare pe piață, precum instituții cu tradiție sau universități de prestigiu, și poate fi utilizat pentru evenimente recurente și stabilite în timp, cum ar fi examenele de admitere la universitate (Raboca & Dodu, 2013).

În schimb, **recrutarea continuă** sau extensivă implică un efort constant și planificat pentru atragerea candidaților, desfășurat pe o perioadă mai lungă de timp. Acest proces presupune menținerea unui contact stabil și constant cu sursele de recrutare, cum ar fi școlile, universitățile sau agențiile de muncă, și furnizarea de informații actualizate și utile. Ambele forme de recrutare au atât avantaje, cât și dezavantaje. Recrutarea intensivă poate fi mai economică și poate să presupună costuri mai mici de resurse umane, timp și financiare, însă rezultatele pot fi mai puțin satisfăcătoare (Raboca & Dodu, 2013).

II.2.4. Metode de recrutare

Desfășurarea procesului de recrutare în cadrul organizațiilor este strâns legată de sursele de recrutare disponibile, iar acestea pot fi împărțite în două categorii principale:

- a) metoda de recrutare din interiorul organizației;
- b) metoda de recrutare din exteriorul organizației.

Pe lângă acestea, compania poate alege să utilizeze:

- metode informale de recrutare;
- metode formale de recrutare.

a) Metode de recrutare din interiorul organizației

Atunci când procesul de recrutare se desfășoară intern, organizația poate utiliza următoarele strategii de atragere a candidaților:

- 1. Inventarul aptitudinilor angajaților:** Această metodă presupune crearea unei baze de date în care sunt înregistrate toate informațiile relevante despre fiecare angajat, inclusiv competențele și abilitățile profesionale, experiența anterioară, pregătirea de bază și cea continuă, precum și orice alte date relevante pentru activitățile desfășurate de aceștia. Organizația poate apoi identifica potențiali candidați pentru posturile vacante pe baza informațiilor furnizate de această bază de date. Această metodă este extrem de eficientă, dar necesită o analiză atentă a calităților profesionale ale fiecărui angajat.
- 2. Anunțurile postate în interiorul organizației referitoare la posturile vacante:** Această practică implică publicarea în cadrul organizației a anunțurilor privind posturile vacante, de obicei pe panourile de informare. Deși această metodă pare simplă, ea este eficientă deoarece are o probabilitate ridicată ca angajații interesați să observe și să citească anunțurile de recrutare. Astfel, este foarte probabil ca anunțurile să fie vizibile și să atragă atenția angajaților care ar putea fi interesați să se aplice pentru posturile vacante.
- 3. Informarea furnizată de departamentele de resurse umane:** Această metodă poate fi considerată mai degrabă informală, dar este extrem de eficientă și oferă informații precise. Angajații din departamentele de resurse umane sunt adesea cei mai bine informați cu privire la procesul de recrutare și selecție. Deși interacțiunile lor pot avea un caracter informal, aceștia sunt cei care furnizează potențialilor candidați detalii esențiale, precum numărul și tipul posturilor vacante, datele examinărilor, criteriile de selecție, documentele necesare pentru ocuparea posturilor, precum și alte formalități legate de recrutare și selecție (Ileș, Osoian, & Petelean, 2002).

b) Metode de recrutare din exteriorul organizației:

În general, atunci când organizația apelează la surse externe de recrutare, există mai multe metode disponibile, printre care se numără:

- 1. Recrutarea prin publicitate:** Această metodă este una dintre cele mai comune și constă în publicarea sau difuzarea prin diverse mijloace de informare (ziare, afișe, televiziune, radio, internet) a informațiilor despre posturile vacante disponibile;

Anunțurile publicitare trebuie să respecte anumite cerințe pentru a fi eficiente:

- a. trebuie să ofere o descriere realistă, completă și obiectivă a postului vacant;
- b. trebuie să fie concepute într-un mod care să atragă și să captiveze atenția cititorilor, fără a fi exagerate sau stridente.

În ceea ce privește conținutul, un anunț publicitar de recrutare ar trebui să includă următoarele informații:

- denumirea organizației și a postului vacant;
- principalele responsabilități și sarcini ale postului;
- beneficiile și avantajele asociate cu postul (incluzând stimulentele materiale și non-materiale);
- cerințele și condițiile de ocupare a postului (nivelul de educație, competențe și abilități, stare de sănătate etc.);
- procedura de selecție;
- datele de depunere a dosarelor de concurs și data concursului propriu-zisă;
- informații de contact și adresa la care candidații pot cere informații în legătură cu desfășurarea concursului (Raboca & Dodu, 2013).

2. Recrutarea prin agenții specializate în plasarea forței de muncă: O altă metodă de recrutare constă în colaborarea cu diverse agenții specializate în plasarea forței de muncă, cunoscute sub numele de "head hunter". Aceste agenții au deja constituită o bază de date ce conține informații relevante despre diverse persoane în căutarea unui loc de muncă, fie ei șomeri sau angajați în alte instituții. Informațiile incluse în această bază de date se referă în general la nivelul de educație, experiența acumulată în diverse domenii, precum și principalele aptitudini și competențe profesionale;

3. Recrutarea prin rețele de cunoștințe: Această metodă, deși mai informală, este foarte eficientă. Ea presupune diseminarea informațiilor despre posturile vacante în rândul cunoștințelor, rudelor și prietenilor. Transmiterea informațiilor "din gură în gură" are mari șanse să ajungă la potențialii candidați, oferind o modalitate eficientă de a atrage candidaturi;

4. Participarea la bursele locurilor de muncă (târgurile de forță de muncă): Aceste evenimente reprezintă manifestări organizate formal de diverse organizații, la care participă atât angajatori interesați să ocupe posturi vacante, cât și potențiali candidați, în general persoane aflate în căutarea unui loc de muncă. Târgurile de forță de muncă oferă oportunitatea de a pune față în față angajatorii și persoanele în căutarea unui loc de muncă, facilitând procesul de recrutare și selecție;

5. Alte metode de recrutare: instituțiile de învățământ, consilieri pentru recrutare, foști angajați (Raboca & Dodu, 2013).

II.3.1. Procesul de selecție

Recrutarea și selecția personalului sunt componente esențiale ale managementului resurselor umane, având o importanță semnificativă în determinarea calității forței de muncă a unei organizații. Corecta înțelegere și aplicare a acestor procese sunt cruciale pentru asigurarea unei funcționări eficiente a organizației respective. Deși aceste două procese sunt strâns legate, ele sunt distincte una de cealaltă (Raboca & Dodu, 2013).

Procesul de selecție urmează etapele de recrutare și își propune să aleagă dintre candidații disponibili pe cel mai potrivit pentru un anumit post. Astfel, selecția asigură o potrivire adecvată între candidat și cerințele postului (cum ar fi descrierile și specificațiile postului) (Harris, 2000), (Ivancevich, 2004), (Amos, Ristow, Ristow, & Pearse, 2008).

În mod obișnuit, procesul de selecție începe cu examinarea aplicațiilor primite în urma eforturilor de recrutare ale organizației. Similar cu procesul de recrutare, pașii din procesul de selecție sunt secvențiali (Harris, 2000). Este important faptul că aplicarea acestor procese și pași poate varia de la o organizație la alta în funcție de factorii situaționali (Carrell, și alții, 1999).

Succesul proceselor de recrutare și selecție este influențat de următoarele aspecte:

- disponibilitatea unei forțe de muncă competente sau cu potențial de educație;
- existența unei rețele eficiente de informare care să ajungă la potențialii candidați;
- un mediu organizațional atrăgător;
- o viziune clară asupra priorităților organizației;
- utilizarea de mijloace și instrumente eficiente pentru selecționarea celor mai buni candidați (Raboca & Dodu, 2013).

Potrivit lui Moldovan-Scholtz, selecția resurselor umane derivă din trei factori principali:

1. caracteristicile aptitudinale specifice fiecărei profesii.
2. diversitatea calităților și abilităților individuale.
3. capacitatea de a măsura aptitudinile (acest aspect este deosebit, deoarece reprezintă distincția între un sistem de selecție obiectiv și unul subiectiv) (Moldovan-Scholtz, 2000).

Selecția personalului nu este un proces simplu și unidimensional, ci un sistem complex, stratificat, compus din mai multe tipuri de teste și examene, similar unui set de filtre progresiv mai detaliate.

Există câțiva factori care influențează proiectarea unui sistem de selecție a personalului (Ursu și Stegăroiu, 1980). Acești factori includ:

- poziția ierarhică a posturilor, care implică sfera de influență, responsabilitățile și atribuțiile asociate postului;
- frecvența apariției posturilor vacante sau a posturilor noi;
- „vizibilitatea” postului;
- numărul candidaților;
- descrierea și evaluarea posturilor;
- etapa de dezvoltare a organizației în care se află (Ursu & Stegăroiu, 1980).

O altă perspectivă asupra acestui aspect constată existența a trei tipuri de criterii: profesionale, personale și organizaționale:

- Criteriile profesionale se referă la cunoștințele și abilitățile specializate necesare pentru postul respectiv (de exemplu, experiența în domeniu, competențele specializate, nivelul de educație, diplome sau certificări specifice postului etc.).
- Criteriile personale sunt caracteristicile sau calitățile pe care o persoană trebuie să le aibă pentru a îndeplini cu succes cerințele postului respectiv, așa cum sunt ele descrise în fișa postului – de

exemplu, abilități de comunicare, capacitate analitică sau sintetică, abilități de rezolvare a problemelor și/sau luare de decizii etc.

- Criteriile organizaționale se referă la gradul în care viitorul angajat se potrivește cu cultura organizației și în ce măsură posedă anumite trăsături valorizate de organizație (de exemplu, loialitate, lucrul în echipă, responsabilitate etc.).

În funcție de modul în care grupăm aceste criterii și de importanța acordată fiecăruia, se conturează diferite sisteme de selecție. Criteriile de selecție a personalului pot varia pe parcursul vieții unei organizații și ponderea lor în cadrul sistemelor de selecție și promovare a personalului se poate modifica. După ce criteriile au fost stabilite, se aleg metodele de selecție și modul în care candidații sunt evaluați în vederea angajării lor (Pânișoară & Pânișoară, 2004).

II.3.2. Etapele procesului de selecție

Conform teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, procesul de selecție a personalului presupune mai multe **etape**, cum ar fi:

- Inițial, se face o alegere preliminară a solicitanților.
- Apoi, solicitantul completează un formular de cerere de angajare.
- Urmează etapa interviului de angajare.
- Candidații sunt supuși testelor pentru angajare.
- Se efectuează verificarea referințelor.
- Este necesar un examen medical.
- Ulterior, are loc un interviu final.
- Se ia decizia de angajare și se procedează la instalarea pe post.

Fiecare fază a procesului de selecție a personalului trebuie planificată pentru a obține informații specifice, relevante și utile pentru a alege candidatul cel mai potrivit sau pentru a fundamenta decizia de angajare.

Similar cu recrutarea, selecția personalului poate fi privită ca un proces de comunicare bidirecțională și ca o componentă a relației organizației cu mediul extern. În acest sens, reprezentanții organizațiilor se confruntă cu persoane care doresc să se angajeze, dar a căror istoric nu este cunoscut (Manole & Nica, 2018).

După ce decide către care organizație să se îndrepte, candidatul inițiază de obicei un contact telefonic și apoi trimite o cerere de angajare, o scrisoare de prezentare sau o scrisoare de introducere, însoțită de un scurt CV sau de un curriculum vitae completat, uneori, cu informații suplimentare.

Cererea de angajare nu urmează un format standard, fiind redactată de către candidat pentru a-și exprima interesul pentru un anumit post. Este recomandat ca toate cererile de angajare să furnizeze aceleași informații în același format. Cererea de angajare ar trebui să fie concisă, atrăgătoare și să conțină date exacte, evitând să fie prea lungă.

Cererea de angajare poate fi însoțită de un curriculum vitae care:

- servește drept punct de plecare în procesul de selecție, facilitând întâlnirea dintre solicitanți și reprezentanții organizației și contribuind la preselecția candidaților;
- este considerat un instrument de auto-prezentare al candidatului, bazat pe informații biografice;
- ar trebui să fie un document concis și atractiv, atât în formă, cât și în conținut;
- trebuie să conțină informații exacte și să nu fie prea lung.

Există două tipuri principale de curriculum vitae: cele cronologice și cele funcționale. Curriculum vitae-ul cronologic este organizat pe etape începând cu cea mai recentă sau cele mai recente activități și continuând în ordine cronologică inversă. Pe de altă parte, curriculum vitae-ul funcțional se concentrează pe realizările obținute, fără a lua în considerare cronologia lor, iar candidatul prezintă posturile deținute în funcție de preferințele sale, evidențiind realizările și abilitățile dobândite.

Completarea formularelor de angajare are rolul de a oferi organizațiilor posibilitatea de a evalua mai bine candidații, completând astfel informațiile pe care le au despre aceștia. Utilitatea acestor formulare constă și în capacitatea de a aprecia cât de bine se potrivesc candidații cerințelor postului vacant (Manole & Nica, 2018).

Interviurile sunt programate după analiza dosarelor de candidatură și completarea formularelor de angajare, urmărind obiective precum furnizarea de informații despre companie și postul vacant candidaților, precum și descrierea trecutului profesional și a aspirațiilor viitoare ale acestora. Eficiența unui interviu de angajare depinde de condițiile materiale și psihologice în care se desfășoară, de respectarea unei structuri adecvate de adresare a întrebărilor și de capacitatea intervievatorului de a asculta și de a interacționa eficient cu candidatul.

Derularea unui interviu presupune mai multe etape, cum ar fi primirea candidatului într-un cadru adecvat și colectarea de informații referitoare la activitățile sale anterioare, motivațiile și aspectele biografice, inclusiv informații despre pregătirea profesională, experiența anterioară și trăsăturile de personalitate.

Interviul de angajare se încheie cu întocmirea unei fișe de evaluare a candidatului de către specialistul de resurse umane (Manole & Nica, 2018).

III. Metodologie

III.1. Scopul cercetării

Scopul cercetării este de a examina și evalua procesele de recrutare și selecție din cadrul ONG-urilor, identificând nevoile și provocările specifice acestui domeniu, pentru a evidenția importanța acestor procese în succesul organizațiilor nonguvernamentale.

III.2. Obiectivele cercetării

- Evaluarea nivelului de satisfacție al membrilor din ONG-uri în legătură cu procesele de recrutare și selecție, pentru a identifica atât aspectele care funcționează eficient, cât și cele care necesită îmbunătățiri, în vederea asigurării unei potriviri optime între candidați și nevoile organizaționale.
- Analiza preferințelor de recrutare ale ONG-urilor și evaluarea performanței diferitelor surse de recrutare în atragerea candidaților adecvați, având în vedere diversitatea demografică și contextul specific al sectorului nonprofit.
- Identificarea tendințelor noi și a provocărilor în procesul de recrutare și selecție din ONG-uri, inclusiv impactul tehnologiei și al schimbărilor socio-economice asupra practicilor tradiționale, pentru a dezvolta strategii inovatoare și adaptate contextului specific al organizațiilor nonguvernamentale.

III.3. Ipotezele cercetării

- Cu cât există o mai mare aliniere între valorile organizaționale și așteptările angajaților în procesul de recrutare și selecție, cu atât crește angajamentul acestora față de organizație.
- Cu cât se analizează mai atent performanța și eficacitatea diferitelor surse de recrutare, cu atât organizațiile vor fi mai bine pregătite să își optimizeze strategiile de atragere a talentelor.
- Cu cât ONG-urile sunt mai receptive la evoluțiile pieței muncii, cu atât sunt mai pregătite să implementeze schimbări și inovații în procesele lor de recrutare și selecție.

III.4. Întrebări de cercetare

Cum influențează nivelul de transparență în procesul de recrutare și selecție satisfacția membrilor în cadrul organizațiilor nonguvernamentale?

În ce mod se reflectă valorile organizaționale ale ONG-urilor în procesul de recrutare și selecție angajamentul și loialitatea membrilor față de organizație?

Care sunt sursele principale de informare despre oportunitățile de voluntariat în cadrul organizațiilor nonguvernamentale și în ce măsură acestea influențează eficacitatea procesului de recrutare și selecție?

Cum afectează diversitatea și incluziunea în procesul de recrutare și selecție reprezentativitatea și adaptabilitatea forței de muncă din cadrul organizațiilor nonguvernamentale?

În ce măsură receptivitatea la feedback-ul membrilor și adaptabilitatea organizațiilor nonguvernamentale influențează capacitatea acestora de a se adapta la schimbările din piața muncii și de a implementa inovații în procesele de recrutare și selecție?

Bibliografie

1. Abdullah, H. (2017). The Role of Human Resource Management in Organizations. *Journal News Edition*: 51.
2. Akingbola, K. (2007). Strategia și MRU în organizațiile nonprofit: dovezi din Canada. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane*.
3. Amos, T., Ristow, A., Ristow, L., & Pearce, N. (2008). Human Resource Management.
4. Bartram, T., Cavanagh, J., & Hoyer, R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*.
5. Burloiu, P. (1997). *Managementul resurselor umane*. București: Luminalex.
6. Byars, L., & Rue, L. (1987). Human Resource Management. Homewood. IL: Irwin.
7. Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R., Grobler, P., Marx, M., & Van der Schyf, S. (1999). Human Resource Management in South Africa. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall.
8. Cascio, W. (1998). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. 5th ed. New York. NY: McGraw-Hill.
9. Cnaan, R. A., & Cascio. (1999). Performanță și angajament: Probleme în managementul voluntarilor în organizațiile de servicii umane. *Jurnalul de Cercetare a Serviciilor Sociale*.
10. Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Participarea și retragerea voluntarilor: O perspectivă psihologică contractuală asupra rolului așteptărilor și sprijinului organizațional. *Management și conducere nonprofit*.
11. Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, Vol. XV, Issue No. 3. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*.
12. Harris, M. (2000). Human Resource Management: A Practical approach. 2nd ed. Orlando. FL: Harcourt.
13. Hohn, H. (1988). What is Qualification? Lifestyle and Personality as Selection Criteria, in: P. Windolf & S. Wood (Eds.) Recruitment and Selection in the Labour Market: A Comparative Study of Britain and West Germany. Gower Publications.
14. Iles, L., Osoian, C., & Petelean, A. (2002). *Managementul resurselor umane*. Cluj-Napoca.
15. Ivancevich, J. (2004). Human Resource Management. 9th ed. New York. NY: McGraw-Hill.
16. Manole, C., & Nica, E. (2018). *Managementul resurselor umane în administrația publică (Capitolul I-Introducere în managementul resurselor umane)*. București: ASE.
17. Maratade, F. &. (2016). Empowerment and Resource Development Strategy for Coastal Communities (Case Study in Pintu Kota Village, North Lembah District, Bitung City). *EMBA Journal*.

18. Marx, K. (1867). Capital – Volume 1, London: Lawrence & Wishart. 179.
19. Masyithah, S. (2022). Sales Territory Management in the Context of Strategic Management. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*.
20. Moldovan-Scholtz. (2000). *Managementul resurselor umane* . Economica.
21. Muhammad Rizqi, R. (2022). Journal of Management and Business The Role of Human Resource Management in Efforts to Improve Knowledge Management. *Journal of Management and Business*.
22. Pa Balik, D. S. (2019). The Role of Human Resource Management in Increasing Work Productivity. *Journal of Social and Political Sciences*.
23. Pânișoară, G., & Pânișoară, I. O. (2004). *Managementul resurselor umane*. Polirom.
24. Pierce, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. Thomson Business Press.
25. Raboca, H., & Dodu, M. (2013). *Managementul resurselor umane*. Cluj-Napoca: Tritonic.
26. Ridder, H., Baluch, A. M., & Piening, E. P. (2012). Întregul este mai mult decât suma părților sale? Cum este configurat MRU în organizațiile nonprofit și de ce contează. *Analiza managementului resurselor umane*.
27. Rikowski, G. (1990). The Recruitment Process and Labour . *Epping Forest College, Loughton, Essex*.
28. Risk, J. (1987). The Recruitment Process for School-Leavers: Practical and Theoretical Implications. *British Journal of Guidance and Counselling, Vol.15 No.3*, 297.
29. Stanciu, Ș. (2001). *Managementul resurselor umane*. București: SNSPA.
30. Sudiantini, D. A. (2023). Consensus: Literature Review on the Role of Human Resource Management in Organizational Culture. *Journal of Management Economics and Accounting*.
31. Swanepoel, B., Erasmus, B., & Schenk, H. (2008). South African Human Resource Management: Theory, practice. 4th ed.
32. Syamsurizal. (2016). The Role of Human Resource Management in Organizations. *Journal News Edition: 51*.
33. Syauket, A. C. (2017). Human Resource Management Strategy by Increasing Work Productivity of Subdistrict Civil Servants (Case Study: Lenteng Agung Subdistrict, Jagakarsa District, South Jakarta Administrative City, DKI Jakarta Province). *Journal of Government*.
34. Ursu, I., & Stegăroiu, D. (1980). Elemente ale unui sistem de selectare și promovare acadelor de conducere. *Economica și organizarea întreprinderilor agricole, nr.7-8*.
35. Windolf, P. &. (1988). Introduction: Main Results and Research Methods, in: P. Windolf & S. Wood (Eds.) Recruitment and Selection in the Labour Market: A Comparative Study of Britain and West Germany. *Gower Publications*.