

## PROCESUL DE RECRUTARE

---

Timp mediu de studiu: 2 ore

Sarcini de învățare: Prin parcurgerea acestei unități de studiu, studentul va fi capabil să:

- definească procesul de recrutare;
- prezinte factorii interni și externi ai recrutării;
- prezinte sursele de recrutare;
- explice metodele de recrutare.

### 1. Recrutarea-activitate de bază în cadrul funcțiunii de personal

Asigurarea cu personal a unei organizații cuprinde mai multe activități de bază:

- planificarea resurselor umane;
- recrutarea ;
- selecția personalului.

Recrutarea este o etapă firească în procesul de elaborare a strategiei și planificării resurselor umane. Ea reprezintă o etapă de bază a asigurării personalului, etapă foarte importantă ce necesită tehnici speciale, calitatea recrutării condiționând performanțele viitoare ale firmei.

Succesul organizațiilor este influențat de calitatea forței de muncă. Organizațiile trebuie să se concentreze în primul rând asupra identificării și atragerii celor mai competitivi candidați pentru specificul organizației, care se asigură în cadrul procesului de recrutare profesională<sup>1</sup>.

Procesul de asigurare cu personal din interiorul sau exteriorul organizației poate fi privit ca o succesiune de activități specifice domeniului resurselor umane, activități absolut necesare pentru îndeplinirea obiectivelor individuale și organizaționale.

Procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizației cuprinde recrutarea, selecția și orientarea sau integrarea personalului, în timp ce asigurarea cu personal din

---

<sup>1</sup> Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 1997, pag. 95-97

## Managementul resurselor umane în shipping

interiorul organizației presupune unele transferuri, promovări, recalificări, reîncadrări, dezvoltații etc., precum și eventuale pensionări, demisii, concedieri sau decese.

Recrutarea profesională este un proces de localizare, identificare și atragere de potențiali candidați pentru anumite posturi. După recrutare urmează selecția, prin care se încearcă realizarea unei concordanțe între exigențele postului și caracteristicile profesionale și personale ale candidatului și se încheie prin oferta de angajare.

De obicei se acordă mai multă atenție selecției personalului, însă recrutarea personalului trebuie să aibă întâietate, deoarece o selecție a personalului eficientă se poate realiza doar dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidați competitivi. Rezultă că obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați, astfel încât cei care îndeplinesc condițiile să poată fi selectați.

Recrutarea personalului are în vedere analiza posturilor și proiectarea muncii, fiindcă rezultatele acestor activități sunt deosebit de importante în procesul de recrutare a personalului. Persoana care recrutează sau angajează trebuie să dețină informațiile necesare referitoare la caracteristicile postului, dar și cele referitoare la calitățile viitorului deținător al acestuia.

Recrutarea personalului urmează planificările resurselor umane, deoarece are drept scop identificarea și atragerea candidaților competitivi pentru completarea necesarului net sau a nevoilor suplimentare de personal.

Recrutarea resurselor umane este legată de multe alte activități de personal, ca de exemplu:

- evaluarea performanțelor;
- recompensele angajaților;
- pregătirea sau dezvoltarea personalului;
- relațiile cu angajații.

Candidații cu pregătire corespunzătoare au în general performanțe mai bune, iar existența în cadrul firmei a unui climat profesionist va atrage candidați mai bine pregătiți. Oferta de resurse umane va influența nivelul salariilor, iar candidații cu pregătire înaltă vor solicita recompense pe măsură, recompense care, la rândul lor, dacă au un nivel ridicat, facilitează procesul de atragere a unui număr mai mare de candidați cu o pregătire profesională cât mai bună.

De asemenea, activitatea de recrutare trebuie corelată cu strategia și valorile organizației, cu piața forței de muncă și cu posibilitatea organizației de a oferi stimulente și remunerații confortabile pentru angajați.

Principalele *obiective* ale recrutării sunt următoarele:

## Managementul resurselor umane în shipping

- alegerea de pe piața muncii a unui număr cât mai mare de candidați, pentru ca să se rețină candidați de cât mai bună calitate;
- alegerea unor candidați cu pregătire superioară, și care se arată interesați de organizație;
- să ocupe cât mai repede posturile noi sau vacante și bineînțeles cu costuri cât mai mici cu putință.

## 2. Concepte de bază ale recrutării

Întelegerea modului în care are loc recrutarea necesită clarificarea a trei concepte importante, respectiv: populația forță de muncă, populația solicitantă și numărul de solicitanți.

*Populația forță de muncă* include pe toți indivizii care sunt disponibili pentru recrutare și selecție, dacă sunt folosite toate cerințele strategice posibile. Populația forță de muncă oferă un număr relativ mare de solicitanți posibili care pot fi contactați și atrași în diferite moduri. Acest obiectiv poate fi realizat prin publicitate în ziare sau la radio și televiziune, contactul cu instituții de învățământ, precum și diferite segmente ale populației.

*Populația solicitantă* este o subdiviziune a forței de muncă, aceea parte care este disponibilă pentru recrutare și selecție, utilizând o anumită modalitate particulară de abordare. Organizația poate limita recrutarea la un anumit nivel de pregătire și experiență profesională, sau absolvenți ai unui anumit institut de învățământ. În acest mod va rezulta un anumit grup restrâns de candidați.

Natura și numărul populației solicitante va fi influențată de patru aspecte decizionale ale managementului personalului și anume:

- Metoda de recrutare- modalitățile de publicitate și avertizare a solicitanților potențiali, folosirea agențiilor de recrutare și altele;
- Conținutul mesajului de recrutare- ceea ce se spune despre fiecare funcție cu privire la conținut, salariu, îndatoriri, oportunități, precum și modul în care se spun aceste lucruri;
- Cerințe privind calificarea solicitanților- nivelul educației, generale și profesionale, experiența necesară, oportunitățile de pregătire și perfecționare;
- Aspecte procedurale administrative- perioada de recrutare, folosirea dosarelor unor solicitanți anteriori etc.

*Numărul de solicitanți* reprezintă totalitatea persoanelor solicitante din care se va face selecția. Diferiți factori pot afecta mărimea numărului de solicitanți, în sensul extinderii sau restrângerii acestui număr. De exemplu, condiționarea nivelului de pregătire, a vechimii în muncă sau alte condiționări, poate reduce numărul de solicitanți.

## Managementul resurselor umane în shipping

Eforturile de recrutare se pot realiza fie continuu, fie accidental. Eforturile continue de recrutare sunt aplicabile mai ales marilor organizații și au avantajul de a menține organizația în piața recrutării forței de muncă. De exemplu, prezentă sistematică și permanența unui reprezentant al organizației în cadrul instituțiilor de învățământ sau legătura cu agenții ale forței de muncă, poate fi avantajoasă pentru o bună recrutare.

Recrutarea accidentală poate lua forma unei campanii viguroase de recrutare a unui anumit număr de angajați, de regulă într-o perioadă scurtă de timp. Asemenea situații pot fi rezultatul lipsei sau insuficienței unui sistem de planificare și previziune în domeniul personalului, pentru a identifica cu anticipație nevoile și schimbările în structura forței de muncă a organizației.

### 3. Tipologia recrutării

Recrutarea poate fi:

- *strategică* – corespunde unor nevoi strategice pentru un segment pentru care se pot asigura locuri de muncă mai durabile, motivante și recompensatorii ;
- *temporară* – corespunde unor nevoi apărute la un moment dat determinate de : demisii, seviceiul militar, studii, concedii pre și postnatale, promovări, detașări, transferuri ;
- *sistematică*( permanentă ) – pentru firmele mari ;
- *spontană* – atunci când este nevoie, pentru firmele mici.

Recrutarea este un proces :

- care presupune un contact direct între angajator și solicitant ;
- public care se servește de mijloacele de informare în masă, de serviciile publice de ocupare și mediere oferite de Agenția Națională de Ocupare Profesională , de relațiile personale, de târguri și burse de locuri de muncă ;
- bidirecționat întrucât atât angajatorul, cât și angajatul evaluează avantajele și dezavantajele ;
- de comunicare între diferite organizații și persoane, fiecare transmițând propriile semnale ;
- transparent când se poate verifica calitatea și adevărul informațiilor care circulă cu privire la cererea de personal și la mediul din organizații ( condiții de muncă, programe, recompense, relații umane).

## Managementul resurselor umane în shipping

### 4. Factorii externi și interni ai recrutării

Recrutarea resurselor umane nu este o activitate simplă, deoarece politicile de recrutare și practicile manageriale în acest domeniu de activitate sunt afectate de o serie de constrângeri sau de numeroși factori externi și interni, ca, de exemplu:

- Condițiile și schimbările de pe piața muncii, deoarece modificările în timp ale acesteia au o influență deosebită asupra recrutării personalului;
- Capacitatea sistemelor de pregătire și dezvoltare a resurselor umane, metodele educaționale;
- Atracția zonei sau a localității, facilitățile locale;
- Cadrul legislativ sau juridic aferent resurselor umane, care reglementează diferite aspecte ale procesului de asigurare cu personal, inclusiv ale activității de recrutare, pentru a se evita deciziile sau practicile ilegale de angajare, precum și discriminările de orice natură.
- Sindicatele, care îndeplinesc un rol activ în procesul de asigurare cu personal, și care pot determina unele constrângeri ale activității de recrutare;
- Imaginea sau reputația organizației care poate exercita o influență pozitivă sau negativă asupra procesului de recrutare;
- Obiectivele organizaționale și mai ales cele de la nivelul resurselor umane;
- Cultura organizațională, care influențează dorința de recrutare a posibilor angajați;
- Politicile și practicile manageriale din domeniul resurselor umane care reprezintă codul de conduită al organizației în acest domeniu și care afectează atât procesul de recrutare, cât și potențialii candidați;
- Cerințele absolut necesare pe care organizația consideră că trebuie să le îndeplinească solicitanților posturilor vacante;
- Situația economico-financiară a organizației, deoarece recrutarea personalului antrenează unele resurse și presupune anumite cheltuieli.
- Procesul de identificare și atragere a candidaților competitivi trebuie să înceapă din timp, metodele de recrutare utilizate trebuie să fie variate, iar pe piața muncii trebuie avute în vedere segmente mai puțin solicitate sau subutilizate.

În situațiile în care organizațiile în general și firmele în special sunt afectate de o serie de constrângeri sau de numerosi factori, este necesar să se realizeze o analiză completă și complexă a tuturor factorilor.

### 5. Sursele de recrutare a personalului

Pentru ca o organizație să aibă de unde alege persoanele cele mai potrivite pentru ocuparea unui post și pentru participarea la examenul de selecție propriu-zis, ele trebuie să-și găsească persoanele cele mai potrivite.

O etapă importantă a procesului de recrutare a personalului o reprezintă identificarea surselor de recrutare care pot fi interne sau externe însă majoritatea firmelor folosesc ambele surse de recrutare. Aceasta deoarece cu cât numărul și varietatea surselor de recrutare sunt mai mari, cu atât mai mari sunt șansele de a identifica și a atrage candidați cât mai competitivi.

Dacă avem în vedere legătura candidaților cu organizația care dorește noi angajări, recrutarea poate fi:

- Recrutare din interiorul organizației;
- Recrutare din exteriorul organizației.

#### 5.1. Recrutarea internă

Se recomandă începerea cu recrutarea din sursele interne ale organizației, deoarece prin intermediul promovărilor și rotației pe posturi se poate asigura stimularea personalului. În cazul personalului muncitor se utilizează cu regularitate recrutarea din interior. Metoda uzuală este aceea a recomandărilor șefilor ierarhici și promovarea unei anumite persoane pe postul vizat. Când este vorba de un număr mic de posturi vacante se folosește așa-numitul “program de înlocuiri”. Managerii colectează date despre mai multe persoane și se întocmește o listă scurtă de candidați. În organizațiile în care funcționează principiul transparenței se practică afișarea postului liber, pentru ca toți cei interesați să-și poată depune candidatura.

În cazul unei recrutări interne nu se realizează propriu-zis o angajare, ci doar o schimbare de post, dar care presupune parcurgerea de către candidați a aceluiași etape ca și pentru candidații externi.

**Probleme potențiale** care pot apărea sunt:

- recrutările interne nu sunt posibile întotdeauna, mai ales când organizația se dezvoltă rapid sau nu s-a realizat o pregătire corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să poată prelua noi responsabilități;
- dacă se constată o anumită stagnare sau o amplificare a rutinei, obișnuinței, este posibil ca recrutarea internă să nu fie cea mai indicată metodă;

## Managementul resurselor umane în shipping

- în cazul organizațiilor dispersate geografic, gradul în care sunt dorite sau încurajate transferurile dintr-un loc în altul constituie o problemă specială;
- promovarea unui angajat mediocru într-un post superior.

### **Avantajele** recrutării interne:

- organizațiile cunosc mult mai bine „punctele forte” și „punctele slabe” ale candidaților;
- atragerea candidaților este mult mai ușoară;
- selecția este mult mai rapidă și mai eficientă;
- se permite obținerea calificării specifice organizației respective doar prin recrutarea din cadrul acesteia a unui candidat;
- probabilitatea de a lua decizii necorespunzătoare este mult diminuată;
- timpul aferent orientării și îndrumării pe posturi a noilor angajați este mult diminuat;
- motivarea personalului crește, iar ambianța morală se îmbunătățește;
- recrutarea personalului este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;
- sentimentul de apartenență la organizație, de loialitate sau de atașament față de aceasta crește.

### **Dezavantajele** recrutării interne:

- împiedică infuzia de „suflu proaspăt” și defavorizează promovarea unor idei noi;
- favorizează manifestarea principiului lui Peter, conform căruia oamenii tind să se ridice pe scara ierarhică până la nivelul lor de incompetență;
- se poate manifesta favoritismul sau se pot declanșa numeroase conflicte sau stări afective determinate de modul diferit de percepere a unor fapte sau situații la promovarea angajaților din cadrul firmei;
- provocarea apariției de posturi vacante în lanț, așa-numitul “efect de undă” a postului liber;
- elaborarea unor programe adecvate de pregătire profesională care să permită dezvoltarea corespunzătoare a propriilor angajați pentru ca aceștia să își poată asuma noi responsabilități și sarcini.

### 5.2. Recrutarea externă

Recrutarea externă este o modalitate utilizată în special de firmele care acordă importanță sporită atragerii și menținerii personalului cu un nivel ridicat de calificare, precum și de cele care se dezvoltă rapid. Recrutarea din exterior se face prin metoda informală și prin metoda formală.

**Metoda informală** se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaților care există în organizație, cerându-se acestora să apeleze la persoane interesate de angajare, dintre rude, prieteni, cunoscuți. Aceste relații personale se vor dovedi eficiente dacă aceste investigații se fac în mod discret, tocmai pentru a nu fi interesate de întreprinderea la care candidatul are deja un loc de muncă, expunându-l la riscul pierderii lui.

Majoritatea posturilor se ocupă prin metoda informală deoarece această metodă este necostisitoare, se aplică rapid, și folosește pentru angajarea personalului în birou și a celui de conducere din secțiile de producție.

Totuși există riscul, ca, din cauza unei oarecare doze de subiectivism să se favorizeze recrutarea unor cadre mai puțin corespunzătoare. De aceea, este necesar, ca metoda informală să fie conectată cu metoda formală, metodă ce presupune o audiență mai largă.

**Metoda formală.** Această metodă se caracterizează prin căutare de persoane ce doresc să se angajeze, aflate în căutare de lucru pe piața muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care-l dețin. În acest scop se apelează la diferite forme de publicitate, exemplu: comunicarea la Oficiul Forțelor de Muncă, micropublicitate, contactarea directă a întreprinderii, reviste de specialitate.

Recrutarea externă prezintă o serie de avantaje și dezavantaje.

**Avantajele** recrutării externe a personalului:

- 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;
- noii angajați pot constitui o sursă potențială de idei și cunoștințe noi;
- permite îmbogățirea potențialului uman intern al organizației, eliminarea unor eventuale stagnări sau rutine instalate;
- permite diminuarea cheltuielilor sau a costurilor cu pregătirea personalului;
- încurajează un nou mod de gândire în cadrul organizației și poate preveni sau corecta unele obligații contractuale de durată;

## Managementul resurselor umane în shipping

- permite corectarea eventualelor practici discriminatorii privind angajarea sau îndeplinirea unor planuri privind identificarea și atragerea unor grupuri speciale de candidați;
- permite satisfacerea necesităților suplimentare de personal determinate de extinderea sau dezvoltarea rapidă a organizației, fără a solicita personal neexperimentat.

### Dezavantajele recrutării externe:

- identificarea, atragerea și evaluarea candidaților se realizează mult mai dificil, doar pe baza unor referințe sau a unor scurte interviuri;
- 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;
- costul recrutării personalului este mult mai ridicat;
- timpul necesar orientării, adaptării sau integrării pe posturi a noilor angajați este mult mai mare;
- potențialii candidați interni se pot simți frustrați în cazul angajării pe cineva din afara organizației, situație în care scade interesul, motivarea propriilor angajați care consideră că îndeplinesc condițiile necesare însă cărora li se reduc șansele de promovare.

În toate situațiile activitatea de recrutare reprezintă un efort concentrat al specialiștilor din departamentele de resurse umane și al managerilor din întreprindere. La nivelul departamentului trebuie să se prevadă necesitățile de recrutare, să se planifice și să se execute efectiv activitatea de recrutare, în timp ce, la nivelul întreprinderii, managerii vor determina calificările necesare și vor anticipa necesitățile viitoare ale posturilor, vor asista la procesul de recrutare și vor evalua, din punctul de vedere al conducerii, activitatea de recrutare.

Recrutarea din sursele externe se face fie de către firma interesată, fie de către agenții specializate de recrutare a forței de muncă.

Există trei tipuri de firme care intermediază angajarea personalului: firme de plasare de personal, firme de recrutare și selecție, firme de head-hunting.

### Tipuri de firme care intermediază angajarea personalului

Firme de plasare de personal	Firme de recrutare și selecție	Firme de head-hunting
Sunt firme de recrutare în masă. Se face apel la ele pentru posturi de nivel scăzut, acolo unde sunt importante rapiditatea și prețul scăzut, nu și calitatea recrutării.	Recrutează pentru posturi de nivel mediu, până la șefi de departamente. (inclusiv)	Seleționează pentru posturi de conducere: directori generali, șefi de departamente.

## Managementul resurselor umane în shipping

La aceste servicii apelează în special șomerii.	Apelează orice fel de personal.	Apelează candidații cu înaltă calificare, căutați de firme de head-hunting, cărora li se face propunerea de schimbare a locului de muncă.
Funcționează practic ca o bancă de date dispecerat. Pe baza CV-ului trimis, candidatul este trimis la firma ce solicită o persoană.	Folosesc de obicei anunțurile din presă, făcute în baza unui job description trimis de firma-client. După primirea CV-urilor, se face o preselecție, urmează interviurile individuale, etapa testării, se face o fișă personală și se aleg doi-trei din cei mai buni candidați care vor fi trimiși la firma client spre a fi aleși direct.	Are nevoie de ani de zile pentru a forma o bază de date profesională și pentru a-și forma relații de lungă durată cu candidații. Căutarea și alegerea candidatului diferă total față de firmele de recrutare și selecție. Un candidat nu-și va trimite niciodată CV-ul la o firmă de head-hunting, ci a fi căutat direct de aceasta. Investigațiile asupra candidatului sunt laborioase.

Sursa: Edith Lukacs, "Managementul organizațional și al resurselor umane", Ed. AIUS, Craiova, 2005, pag. 82

### 6. Metode de recrutare a resurselor umane

**Publicitatea** este cea mai clară metodă de atragere a candidaților. Atunci când se face uz de această metodă, trebuie să se ia în considerare trei criterii: cost, viteză și probabilitatea găsirii de candidați buni.

Obiectivele publicității sunt:

- *atragerea atenției* – trebuie să concureze pentru atenția potențialilor angajați cu alți angajatori;
- *creerea și menținerea interesului* – trebuie să comunice într-o manieră atractivă și interesantă, informații despre post, companie și calificările necesare.
- *stimularea acțiunii* – mesajul publicitar trebuie emis de așa manieră, încât să atragă privirea și să-i încurajeze pe potențialii candidați să citească până la sfârșit mesajul.

Întâi se stabilește numărul posturilor ce trebuie ocupate, și până la ce dată. Apoi se trece la descrierea postului și la specificarea persoanei pentru a se obține informații despre calificările, experiența și responsabilitățile, precum și orice alte date necesare alcătuirii mesajului publicitar.

Al doilea pas este analiza surselor de unde pot proveni candidații, firmele, instituțiile educaționale și locul unde se află acestea. În final trebuie aflat ce îi poate atrage spre post

## **Managementul resurselor umane în shipping**

sau companie, pentru a putea include toate aceste informații în mesajul promoțional, precum și ceea ce ar putea să-i respingă, de exemplu localizarea postului.

### **Agențiile**

O alta metodă de recrutare din exterior este posibilă prin intermediul agențiilor de recrutare publice sau private. Pentru posturi cu o calificare lipsită de pretenții se apelează la serviciile agențiilor de publicitate, caz în care metoda este eficientă și puțin costisitoare. Pentru posturi care necesită calificări superioare sau funcții de conducere se apelează la serviciile agențiilor private de recrutare.

### **Consultanții**

Această metodă se practică în multe țări. Consultanții pregătiți știu unde și cum să găsească potențialii candidați la recrutare și reușesc să-i determine să participe la selecție.

Consultanții oferă sfaturi calificate și reduc cantitatea de muncă. Opțional, organizația poate să rămână anonimă. Dacă se dorește alegerea unui consultant pentru recrutare ar trebui parcurși următorii pași:

- se verifică reputația consultantului prin intermediul foștilor clienți ai acestuia;
- verificarea experienței de specialitate;
- stabilirea unei întâlniri cu consultantul, pentru a-i verifica acestuia calitățile;
- compararea taxelor.

Se evidențiază o serie de avantaje, deloc de neglijat:

- consultanții cunosc bine piața muncii, știind unde se găsește o anumită categorie de muncitori, ceea ce va reduce anunțurile inutile și va mări șansele de răspuns;
- ei fac o primă filtrare a candidaților, scutind organizația de această muncă;
- agenția are o atitudine obiectivă în alegerea candidatului.

### **Căutarea persoanei**

Această metodă este una dintre cele mai complexe de recrutare. Este recomandată pentru posturile de conducere și posturile ce necesită un grad mare de specializare. Metoda constă atât în localizarea și identificarea persoanelor cu calități și eficiențe cerute, cât și motivarea acestora. Unii întreprinzători, atunci când recrutează un candidat bun în acel domeniu, îi fac ofertă de angajare avantajoasă, oferindu-i salariu și condiții de muncă foarte atrăgătoare.

### **Fișierul cu potențiali candidați**

Un exemplu în acest sens poate fi compartimentul de recrutare din întreprinderi. Dacă se asigură actualizarea lui, metoda asigură un grad mare de operativitate.

## Managementul resurselor umane în shipping

### Activități de marketing

Recrutarea personalului pentru ocuparea unor posturi de conducere de nivel superior poate fi privită ca o activitate de marketing, prin care sunt prezentate posturile disponibile astfel încât ele să fie atractive pentru cei interesați.

**Târgurile de locuri de muncă** constituie o altă sursă de recrutare a candidaților din exteriorul organizației. Acestea sunt organizate de agențiile naționale de ocupare și formare profesională, fundașii sau diferite asociații studențești sau profesionale. Firmele își trimit reprezentanții la aceste manifestări în scopul de a-și completa bazele de date cu candidați.

**Investirea în studenți** este o altă practică destul de comună în Occident. Este un sistem reciproc avantajos, prin care o firmă încheie un acord cu universitatea, astfel că unii studenți primesc burse din partea firmei în schimbul obligației de a deveni angajații acesteia. Tinerii capătă astfel bani și un loc de muncă asigurat, iar firma oameni bine pregătiți pe care și-i selectează singură.

**Târguri de joburi studențești** organizate în cadrul universităților reprezintă o altă modalitate de recrutare externă pentru firmele care plătesc o taxă de participare. Programul târgurilor are o derulare tipică: cu aproximativ o lună înainte de evenimentul propriu-zis, studenții se înscriu printr-un formular la sediul asociației din incinta facultății sau prin e-mail. În același timp, companiile interesate trimit organizatorilor descrierea tipului de profil individual căutat.

Printr-o astfel de formă de recrutare, angajatorii declară că le este mai ușor să formeze o persoană tânără în spiritul firmei (prin diferite programe de training), decât să recruteze persoane cu experiență în domeniu, dar cu o anumită viziune sau cu anumite mentalități.

**Burse ale locurilor de muncă pe Internet** devine o modalitate din ce în ce mai accesibilă pentru doritorii de locuri de muncă.

### BIBLIOGRAFIE

Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, ed. Economică, București, 2001

Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 1997

C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt, J. B. Shaw, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996

Păunescu Ion, *Managementul resurselor umane*, Ed. AISTEDA, București, 2000