



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
DIRPOSDRU NORD-VEST



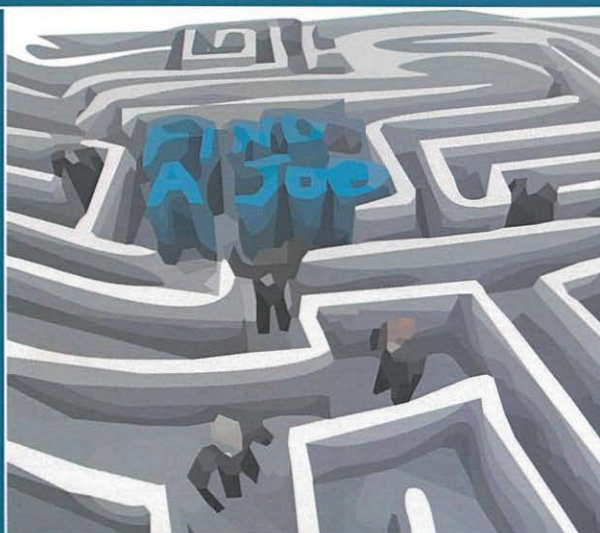
UNIVERSITATEA BABES-BOLYAI
CLUJ-NAPOCA

Codruța OSOIAN

Monica ZAHARIE

OCUPAREA FORȚEI DE MUNCĂ CU STUDII SUPERIOARE

Ghid de orientare în carieră



Investește în oameni!
Contract POSDRU/104/5.1/G/78225



Capitolul 3

ORIENTAREA ÎN CARIERĂ

- 3.1. Orientarea profesională și managementul carierei
- 3.2. Pași în găsirea unui loc de muncă
- 3.3. Cerințele angajatorilor: rezultate empirice



3.1. ORIENTAREA PROFESIONALĂ ȘI MANAGEMENTUL CARIEREI

Deși în limbajul curent noțiunea de carieră este bine înțeleasă, nu dispunem de o definiție unanim acceptată. După unii autori, noțiunea de carieră este sinonimă celei de profesie sau ocupație; după alți autori, aceasta are și alte înțelesuri cum ar fi: timpul cât o anumită persoană își desfășoară activitatea într-un anumit domeniu; poziția în societate, dar mai ales etapă, treaptă în ierarhia socială sau profesională.

Cariera este deci cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp. Pentru că parcurgerea acestui drum necesită anumite cunoștințe și competențe, putem concluziona că prin carieră profesională se înțelege o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, ca și aptitudinile, cunoștințele, abilitățile și competențele dezvoltate de-a lungul timpului (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002:181).

Rolul pe care îl joacă managementul carierei, atât la nivelul individual în postura de candidat sau angajat, cât și al organizației și indirect al întregii societăți, este tot mai frecvent recunoscut. Eficiența oricărei organizații depinde într-o mare măsură de oamenii care își desfășoară activitatea în organizația respectivă, iar eficiența maximă în valorificarea resursei umane se obține atunci când pregătirea, aptitudinile și așteptările persoanei se corelează cu cerințele și condițiile oferite de locul de muncă ocupat de acesta.

3.1.1. Orientarea profesională în carieră

Realitatea ne arată că în procesul de căutare a unui loc de muncă, candidații își doresc, aplică și se prezintă la un interviu fără să aibă cunoștințe despre cerințele pe care trebuie să le îndeplinească, fără să aibă aptitudinile și capacitățile necesare îndeplinirii sarcinilor pe care le presupune acesta, iar în numeroase cazuri fără să știe ce anume și-ar dori din punct de vedere al carierei lor. În aceste condiții *orientarea în carieră* se impune ca o necesitate majoră în perspectiva îmbunătățirii ocupării resurselor umane.

Îndrumarea elevilor în alegerea *domeniului educațional* în funcție de interesele, aptitudinile și calitățile pe care le au și cele pe care le pot dobândi, adică orientarea școlară, s-a făcut necesară încă de la începutul secolului XIX. Fără a putea face o demarcație foarte exactă, orientarea școlară precede și stă la baza orientării profe-



sionale, care presupune la rândul ei corelarea unui complex de factori. Orientarea profesională urmărește calitățile personale ale indivizilor pentru a-i îndruma către domeniile în care ar putea desfășura activitatea la un nivel ridicat de performanță; gradul de concretizare, aspectul practic este mai puternic, iar îndrumarea se face către un *grup concret de profesii și domenii ocupaționale*.

Condiția esențială pentru ca omul să-și poată valorifica capacitatea de muncă este să găsească o ofertă de locuri de muncă în concordanță cu pregătirea, aptitudinile și așteptările sale. Pe de altă parte, acesta trebuie să poată oferi pe piața forței de muncă, pregătirea, calificarea, motivația și competențele cerute de organizațiile angajatoare.

Orientarea profesională trebuie să se bazeze și pe nevoile societății de utilizare a resursei de muncă existentă într-o anumită perioadă de timp. Tinerii vor fi orientați, adulții (unde este cazul) reorientați nu numai în funcție de ce pot ei să ofere societății ci și în funcție de ce are nevoie societatea (Osoian, 2005:282).

Orientarea în carieră *are menirea de a asigura indivizilor egalitatea de șanse și de reușită în procesul selecției profesionale*. În acest context, orientarea în carieră nu se poate limita numai la formarea și cunoștințele tinerilor, dimpotrivă, trebuie să urmărească dezvoltarea personalității acestora, prospectată în raport cu întregul sistem educațional și cu cerințele socio-economice.

În ciuda tot mai frecventelor acuze aduse la nivelul opiniei publice, investiția în educație rămâne o investiție rentabilă și de lungă durată. Inevitabil apare întrebarea dacă structura și modul de organizare al sistemului de învățământ asigură pe deplin dezvoltarea personalității indivizilor în raport cu cerințele unei societăți în continuă transformare. Criteriile utilizate (succesul școlar, calificativele, notele, examenul etc.) sunt oare niște indicatori obiectivi ai capacității reale ale individului? Poate fi factorul intelectual decretat aproape în exclusivitate criteriul fundamental pentru succesul profesional? Iată doar câteva din întrebările la care au căutat răspuns specialiștii din domeniu (Osoian, 2005:283).

Experiența arată că nu în toate cazurile insuccesul școlar atestă inaptitudinea elevilor în cauză pentru un anumit domeniu profesional, ceea ce, așa cum spuneau Chircev și Salade (1976) îl obligă pe „orientator” la o muncă individualizată și diferențiată. Elevii trebuie să fie orientați de cadrele didactice, spre autocunoaștere și cunoașterea în ansamblu a cerințelor diferitelor ocupații/profesii și așteptărilor companiilor angajatoare. Chiar dacă *orientarea școlară rămâne o sarcină permanentă a cadrelor didactice* pe tot parcursul perioadei educaționale, se remarcă tot mai puternic necesitatea existenței serviciilor specializate.

Orientarea profesională are două sarcini de bază: găsirea pentru o persoană a domeniului(lor) ocupațional(e) adecvate competențelor sale și satisfacerea cu personal a tuturor ramurilor profesionale pe plan național (Pitariu, 1983). Referindu-se la momentul alegerii profesiei, Ginsberg și colaboratorii disting trei perioade în

procesul de luare a unei decizii cu caracter profesional (Pitariu, 1983:68):

1. Perioada fanteziei (6-11 ani) când copilul adoptă roluri de adult în funcție de trebuințele sale afective și ale persoanelor din jur;
2. Perioada încercărilor (12-18 ani) când cel în cauză decide asupra profesiei viitoare;
3. Perioada realistă (19-25 ani) ce se caracterizează prin rezolvarea conflictului dintre cerințele socio-economice și particularitățile personale ale tânărului; este perioada concretizării intereselor, aptitudinilor și realităților socio-economice în opțiunea profesională.

Orientarea profesională este un proces complex care *presupune* (Osoian, 2005:286):

- Orientarea tinerilor în alegerea profesiei/meseriei;
- Orientarea adulților și aici vorbim de *reorientarea profesională* pentru recalificare sau specializare în cazul unor modificări în situația firmei, a unor restructurări economice și sociale, a schimbării parțiale sau totale a conținutului profesiei în cauză (ca urmare a dezvoltării tehnologiei), în urma unor boli, accidente etc. care îl împiedică pe individ să practice profesia/meseria în care este deja calificat.

În procesul de orientare profesională se pot identifica mai multe etape. În faza orientării profesionale inițiale a tinerilor – principalul demers care trebuie realizat este planificarea obiectivă a traseului profesional, prin:

a) analiza nivelului de compatibilitate între dorințe (ce i-ar plăcea unui individ să profeseze) și potențial real (dacă există resurse psihice și sociale concrete, la nivel individual, care să asigure șanse crescute de reușită într-o anumită profesie). Aceasta se realizează prin identificarea timpurie a preferințelor, înclinațiilor și abilităților personale prin activități de auto-analiză sau, și mai eficient, prin testări standardizate, urmată de orientarea adecvată înspre o anumită profesie.

b) analiza măsurii în care o anumită profesie se regăsește reprezentată, la un nivel rezonabil, în ansamblul ofertelor de muncă de pe piață.

În faza formării profesionale inițiale se urmărește pregătirea temeinică în profesia aleasă (indiferent de forma de educație), exploatând atât oportunitățile de învățare pentru formarea de competențe profesionale, cât și pe cele de dezvoltare personală, pentru atingerea unui nivel adecvat de încredere în propriile valori, capacități și cunoștințe; de asemenea, este necesară identificarea oportunităților de îmbinare a procesului de învățare cu activitățile lucrative.

O altă etapă constă în formarea profesională inițială. În faza finalizării procesului de formare profesională inițială au loc:

a) conștientizarea așteptărilor personale în ceea ce privește integrarea pe piața muncii și stabilizarea acestora la un nivel realist (să existe un echilibru între ceea ce oferă și ceea ce solicită un individ de la un loc de muncă);

b) analiza riguroasă a oportunităților de angajare de pe piața muncii, pentru alegerea celui mai potrivit loc de muncă;

c) evitarea situațiilor în care se iau decizii disperate (de exemplu, acceptarea unui loc de muncă ce nu corespunde nici nivelului de pregătire și nici planurilor viitoare de carieră);

d) evitarea intervalelor îndelungate de inactivitate profesională;

e) pregătirea permanentă, prin procese de învățare individuală sau prin intermediul programelor de formare profesională continuă, pentru dezvoltarea și extinderea bagajului de competențe profesionale și pentru realizarea networkingului profesional;

f) analiza permanentă a schimbărilor de pe piața muncii, concomitent cu adaptarea productivă la aceste schimbări;

g) analiza permanentă a oportunităților de pe piața muncii și accesarea acestora pentru dezvoltarea carierei;

h) dezvoltarea spiritului și abilităților antreprenoriale, pentru inițierea de activități profesionale în regim independent.

Proiectul londonez „Susținând șomerii înalt specializați” (SOA Development, 2010) propune un model etapizat pe care ar trebui să-l parcurgă o persoană înalt calificată înspre o intrare productivă pe piața muncii. Acest model include o succesiune de cinci etape, prezentate grafic în figura de mai jos (Figura 3.1).

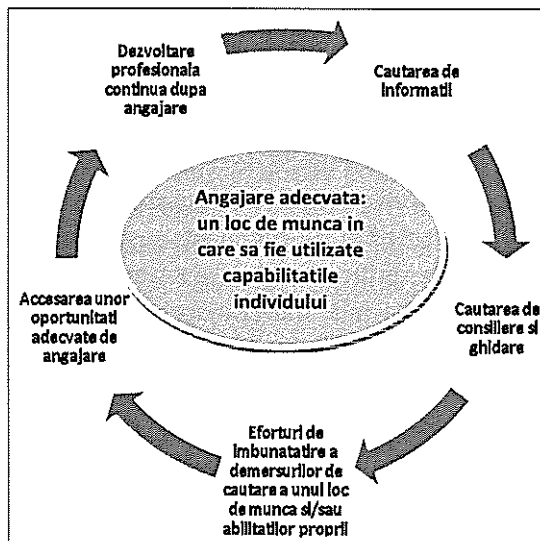


Fig. 3.1. Etapele procesului de angajare
(SOA Development, 2010, Helping the High Skilled Unemployed –
Report for the London Skills and Employment Board).

Având în vedere faptul că, dincolo de particularitățile fiecărei categorii populaționale care, la un moment dat, se confruntă cu situații de inactivitate economică, există o serie de aspecte general valabile, constante. Ca atare, considerăm că acest model poate fi aplicat cu succes pentru orice persoană aflată în căutarea unui loc de muncă.

Concret, aceste etape sunt prezentate în cele ce urmează (SOA Development, 2010):

Etapa 1. Căutarea de informații

Aceasta reprezintă prima secvență a demersului pe care un individ aflat în căutarea unui loc de muncă îl realizează pentru a se integra pe piața muncii; este vorba despre a căuta informații din surse pe care deja le cunoaște, ori care sunt ușor identificabile și accesibile: agenții de recrutare; rețele profesionale; corpuri profesionale; platforme de recrutare online; alte resurse online.

În această etapă, persoana aflată în căutarea unui loc de muncă colectează informații privind noile locuri de muncă apărute pe piață, clasificate după diferite criterii (locație; salariu; post); oportunitățile de carieră existente; elaborarea productivă a CV-ului personal; oportunitățile de dezvoltare profesională continuă.

Etapa 2. Căutarea de consiliere și ghidare

Dincolo de categoria persoanelor care își caută un loc de muncă în același sector – pentru care această activitate este relativ ușoară, trebuie clarificate și dificultățile cu care se confruntă cei care își caută un loc de muncă într-un alt domeniu de activitate decât cel în care au mai lucrat sau pentru care s-au pregătit profesional. În acest sens, serviciile de suport iau forma consilierii și ghidării în legătură cu pașii care trebuie parcurși pentru a ajunge acolo unde își doresc (este vorba despre clarificarea unor aspecte precum opțiunile de dezvoltare a carierei și oportunitățile de training aflate la dispoziția profesioniștilor cu anumite specializări).

În aceeași categorie a serviciilor de consiliere și ghidare, intră traininguri orientate înspre dezvoltarea abilităților de căutare a unui loc de muncă, a abilităților de comunicare și relaționare socială, dar și înspre sporirea încrederii în propriul potențial. Din păcate, astfel de servicii sunt aproape inexistente; cel mai adesea, acestea se regăsesc în sectorul privat iar accesarea acestora presupune costuri uneori ridicate.

Etapa 3. Îmbunătățirea demersurilor de căutare a unui loc de muncă și/sau a abilităților proprii

Această etapă este necesară în cazul persoanelor care nu reușesc să-și găsească un loc de muncă prin modalitățile obișnuite (care înregistrează mai multe eșecuri în acest sens). La acest nivel, intervine nevoia dezvoltării personale ori a anumitor abilități esențiale pentru integrarea pe piața muncii; astfel de intervenții sunt necesare pentru a evita șomajul pe termen lung ori ireversibil.

Se pare că în Marea Britanie astfel de servicii sunt frecvent întâlnite, principalul impediment în calea accesului la acestea fiind reprezentat de faptul că nu sunt acordate gratuit, ci contra cost, aceste costuri fiind destul de mari. Se ridică astfel din ce în ce mai mult necesitatea de a oferi astfel de servicii în sistemul public, pentru ca accesarea lor să fie facilă. În categoria acestor servicii intră: coaching; consultanță pentru căutarea unui loc de muncă; elaborarea CV-ului; abilitățile de a face față unui interviu de angajare; testări psihologice; dezvoltarea abilităților manageriale; dezvoltarea încrederii în forțele proprii, a stimei de sine și a abilităților de coping la schimbare; recunoașterea abilităților transferabile; stabilirea unor obiective legate de carieră și mobilizarea înspre atingerea acestora; suport pentru indivizii care doresc să-și desfășoare activitatea în regim privat; dezvoltarea abilităților antreprenoriale; utilizarea obiectelor de birotică; dezvoltarea abilităților IT.

Etapa 4. Accesarea unor oportunități adecvate de angajare

Este vorba, în principal, despre identificarea acelor oportunități de angajare/dezvoltare a carierei potrivite propriei pregătiri și propriului nivel de competență profesională. În condițiile în care nu sunt identificate locuri de muncă vacante prin intermediul agenților de recrutare, este important ca aceste persoane să identifice potențiali angajatori pe care să-i abordeze.

Profesioniștii britanici au identificat, la acest nivel, o lipsă importantă în sistemul de servicii destinate șomerilor/persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă: este vorba despre conlucrări între furnizorii de formare profesională (în special pe programele destinate șomerilor) și potențiali angajatori.

Etapa 5. Continuarea dezvoltării profesionale

Este cazul, în special, al acelor persoane care își schimbă sectorul de activitate și care au nevoie de training-uri suplimentare pentru a face față noilor solicitări, în condiții de maximă competitivitate.

Pentru asigurarea succesului într-o anumită profesie trebuie să se stabilească un acord între individ și fondul aptitudinal și psihologic cu ajutorul căruia își poate realiza sarcinile (Osoian, 2005).

Din această cauză, alegerea profesiei făcându-se la întâmplare, fără informare consistentă în prealabil, sub diverse influențe (a părinților, a rudelor, a prietenilor) apar multe cazuri de insatisfacții profesionale. Rolul hotărâtor în alegerea profesiei este, în unele cazuri, cel al familiei sau al altor persoane cu care tânărul intră în contact. Informațiile pe care tânărul le obține pot să-i influențeze decizia privitoare la viitoarea profesie, prin elemente care nu au legătură directă cu specificul ocupației sau cu aptitudinile necesare unui anumit domeniu, cum ar fi:

- a. Remunerarea foarte avantajoasă în unele domenii de activitate (spre exemplu, un procent ridicat dintre studenții care urmează studiile în domeniul economic declară că principalul motiv pentru care au optat pentru acesta

consta în șansele mai ridicate de a găsi un loc de muncă, chiar mai mult, unul bine plătit);

- b. Statutul pe care îl conferă o anumită ocupație;
- c. Evenimente marcante din trecut, întâmplări care au depins hotărâtor de intervenția uneia sau unor persoane având o anumită specializare (accidente, boli etc.);
- d. Celebritatea, recompense morale, premii, aprecieri deosebite dobândite de persoane care au practicat o ocupație cu rezultate speciale.

În aceste condiții, cadrul didactic trebuie să conștientizeze persoana orientată asupra importanței motivațiilor personale. Adolescentul trebuie să reflecteze foarte serios asupra proiectului său de viitor, punând în cumpănă pe de o parte pregătirea lui teoretică și practică, aptitudinile sale, iar pe de altă parte aspirațiile sale profesionale. O problemă mai complexă apare când între aspirațiile persoanei și cerințele externe apar discrepanțe sau când aspirațiile nu concordă cu propriile capacități, înclinații și aptitudini.

De asemenea se cunoaște foarte bine că și cerințele de ordin medical și psihologic sunt diferite de la o specialitate (profil) la alta. O anumită structură corporală, forță, robustețe și rezistență se cere celor ce doresc să îmbrățișeze profesii din domeniul construcțiilor, agriculturii, silviculturii, navigației etc. și altele sunt cerințele medicale pentru cei ce lucrează în sectorul economic, al chimiei, alimentației publice, pedagogiei, în domeniul artistic etc.

Din punct de vedere aptitudinal, la fel se impun cerințele unor aptitudini speciale pentru cei ce urmează profilul real (aptitudine matematică), altele pentru profilul umanist (aptitudinea verbală și lingvistică) sau profile din sectorul industrial (aptitudine tehnică), artistic (aptitudine muzicală, coregrafică etc.).

Sunt cunoscute numeroase cercetări prin care a putut fi dovedită utilitatea practică a acțiunilor de orientare profesională (Pitariu, 1983:65). Astfel, F.J. Keller și M.S. Viteles relatează un experiment întreprins în Anglia cu două loturi de elevi dintre care unul a fost dirijat spre diverse profesii, după un program de testare a aptitudinilor și discuții individuale purtate de psihologi. La celălalt lot, orientarea a constat numai din discuții cu profesorii. După trei ani, din grupul experimental, 75% și-au menținut profesia pentru care au optat, în timp ce din al doilea grup, numai 44%. A. Anastasi citează o cercetare similară care a cuprins 1.639 elevi. Cei dirijați prin metode psihologice au reușit mai bine în viață dacă au urmat calea recomandată (Osoian, 2005:287).

Având în vedere că profesia nu este o entitate statică, orice persoană parcurge o serie de poziții și îndeletniciri pe parcursul vieții active; pentru succesul în cariera profesională este de o deosebită valoare predicția șanselor pe care le are aceasta dacă ar urma o anumită cale profesională. Alegerea adecvată a studiilor și apoi a

profesiei, urmată de o pregătire profesională continuă, devin premisele succesului în carieră.

Lipsa orientării profesionale poate avea ca urmări, grave necorelări pe piața forței de muncă între cererea și oferta de forță de muncă (Osoian, 2005:288).

Performanța poate fi realizată, într-o anumită profesie/meserie numai de persoane care au motivația, însușirile, cunoștințele și aptitudinile cerute de practica acesteia. Oferta de forță de muncă de cea mai înaltă calitate, adică oameni cu pregătire într-o specialitate la un înalt nivel calitativ și cu posibilități reale de performanță va veni în întâmpinarea cererii de forță de muncă la un moment dat în funcție de nevoile mediului economic și social; aceste persoane se vor adapta la condițiile cerute de munca prestată, își vor desfășura activitatea fără un efort epuizant, realizându-și sarcinile cu maximă eficiență și vor obține satisfacții în plan profesional (Osoian, 2005:288).

Activitatea de orientare profesională cuprinde următoarele aspecte (Burloiu, 1997:326):

- Cunoașterea individului și a aptitudinilor sale;
- Cunoașterea exigențelor diferitelor profesii;
- Cunoașterea cererii de forță de muncă în diferite domenii de activitate, pentru a orienta pe tânăr către profesiunile în care se poate încadra.

Este foarte important ca tinerii, în funcție de aptitudinile, însușirile, profilul psihologic și aspirațiile lor, să fie îndrumați spre domenii ocupaționale care se practică în prezent și care au căutare, adică există cerere în cadrul firmelor pentru ele.

Specialiștii în domeniu consideră că la baza orientării profesionale stau *aptitudinile profesionale* (Pitariu, 1983:18), care reprezintă potențialitățile active conținute în programul genetic al individului, ele presupunând existența unor structuri funcționale dinamice care cuprind procese psihice diferite și care au un caracter specific.

Existența aptitudinilor necesare unei profesii/meserii se traduce prin randament și performanță. Alegerea corectă a viitoarei profesii presupune un grad ridicat de autocunoaștere și responsabilitate, aprecierea corectă a rolului pe care îl au aptitudinile în asigurarea succesului profesional.

Aptitudinile și alte trăsături de personalitate constituie factorul primordial în realizarea performanțelor profesionale. Aptitudinile nu pot fi considerate ca niște produse finite, care nu s-ar mai schimba, ci ca structuri funcționale în continuă devenire, determinate pe de o parte de potențialitățile ereditare, iar pe de altă parte de acțiunea modelatoare a activităților și sarcinilor.

Pe lângă aptitudini, succesul profesional, reușita în îndeplinirea unei activități este condiționată și de cunoștințe, deprinderi și atitudini. Este foarte important să nu se confunde aptitudinile care se caracterizează prin potențialități active cu *deprinderile* care se formează în timp, prin exerciții și nu conțin potențialități. În

accepțiunea lui H. Pitariu (1983), orice activitate profesională presupune formarea unor deprinderi de muncă, care, nu sunt altceva decât operații de muncă învățate. Deprinderile reprezintă moduri de acționare care prin exercițiu au devenit componente automatizate ale activității.

Studiile din literatura de specialitate și practica au demonstrat că orientarea școlară și profesională nu se pot realiza cu succes ținându-se cont numai de aptitudinile indivizilor.

Pentru a se putea lua o decizie adecvată, este necesar să se cunoască și alte trăsături ale personalității cum ar fi *trăsăturile de caracter, interesele și aspirațiile*.

Deoarece pentru aprecierea intereselor, a trăsăturilor de temperament și de caracter trebuie să se apeleze la teste și chestionare care au un grad de validitate mai redus, (ce depinde de condițiile concrete și foarte variate ale examinării) este neglijat de cele mai multe ori acest aspect, accentul punându-se greșit, credem noi, doar pe aprecierea aptitudinilor care pot fi surprinse cu mai multă certitudine.

Chiar și monografiile profesionale sau profesiogramele, de obicei se limitează la înșirarea și descrierea aptitudinilor necesare profesiilor, făcând abstracție de acele aspecte prin care se realizează rezonanțele afectiv-motivaționale ale executantului cu profesia (dorințe, preferințe, interese, aspirații, idealuri profesionale).

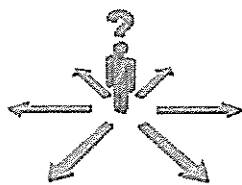
Trebuie luate în considerare și cerințele pe care le pune individul în fața profesiei (satisfacția pe care i-o oferă exercitarea profesiei), nu numai cerințele pe care le pune profesia în fața individului.

În concluzie, putem aprecia că trăsăturile dinamice ale personalității nu pot fi ignorate în orientarea în carieră pentru că în funcție de aceste trăsături individul va putea să aibă sau nu satisfacții în efectuarea unor anumite activități; este vorba despre satisfacțiile pe care le poate provoca activitatea în sine (Osoian, 2005:289-290).

3.1.2 Planificarea carierei

Planificarea carierei reprezintă procesul prin care indivizii își evaluează punctele forte și punctele slabe, întrevăd oportunitățile de dezvoltare profesională și își stabilesc obiectivele și planurile prin care să își orienteze propriile cariere în direcția dorită. Deși indivizii sunt cei care poartă principala responsabilitate a felului în care își gestionează propria carieră, organizației îi revine un rol esențial în acest sens și anume, acela de facilitator.

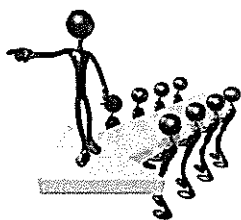
Planificarea carierei nu este un lucru pe care un individ să-l facă în numele altei persoane. Chiar dacă se poate realiza asistat, inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la persoana respectivă, deoarece numai aceasta își cunoaște limitele și știe



ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principală responsabilitate pentru planificarea carierei revine fiecărei persoane.

Planificarea carierei presupune parcurgerea din partea fiecărui individ a unor pași necesari și importanți pentru succesul acesteia, cum ar fi (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002:187):

- *Autocunoașterea/autoevaluarea.* Adoptarea unei decizii privind cariera presupune cunoașterea abilităților și competențelor personale, a intereselor, preocupărilor și valorilor proprii, a activităților ocupaționale preferate. Fiecare individ trebuie să se cunoască cu exactitate și obiectivitate atunci când se orientează în carieră.
- *Cercetarea pieței forței de muncă și analiza opțiunilor privind cariera.* Dacă în unele țări această cercetare este favorizată de existența unei structuri foarte coerente de informare, în România abia de acum încolo se pun bazele unor centre de consiliere în carieră sau de mediere în domeniul muncii. Bazele de date puse la dispoziție sunt încă departe de ceea ce ar fi nevoie pentru o documentare cu adevărat utilă în alegerea și planificarea carierei. Cei interesați de viitorul lor profesional ar trebui să găsească în aceste centre și în presa de specialitate date despre ocupațiile existente pe piața forței de muncă, despre cerințele de instruire, nevoia de calificare și specializare pentru fiecare dintre ele, condițiile de muncă, tendințele de dezvoltare a carierei în domeniul ales, beneficiile etc.
- *Adoptarea deciziilor (inițiativa).* Cu sau fără aceste posibilități de informare, fiecare individ trebuie să caute să afle singur răspuns la aceste întrebări folosind mai multe surse (manageri, colegi, cunoștințe etc.) și pe această bază să ia o hotărâre. Individul trebuie să identifice și să evalueze alternativele, să selecteze cea mai bună alternativă și să treacă la acțiune (elaborarea unui C.V. și a unei Scrisori de intenție în vederea participării la procesul de selecție pentru posturile vacante).



• *Stabilirea unui plan de carieră.* Stabilirea scopurilor individuale ale carierei (destinația unde vrea să ajungă fiecare) este un prim pas important, după care urmează să se planifice modalitățile de atingere a obiectivelor respective. Această planificare constă într-o serie de acțiuni care vor conduce în final la scopurile stabilite (Câmpeanu-Sonea, Osoian, 2004:293):

- alegerea itinerarului de parcurs până la destinația respectivă, selectând din mai multe „rute” posibile;
- instruirea permanentă, menținerea abilităților curente și dezvoltarea unora noi, necesare pentru atingerea obiectivelor individuale specifice;
- dezvoltarea unor competențe solide în domeniu, pentru a putea fi considerat expert, însă și dezvoltarea unor competențe într-o arie mai largă pentru a căpăta flexibilitate;
- participarea la diferite proiecte importante sau prezentări publice.

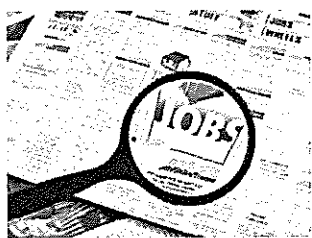
O planificare reușită a carierei rezultă din conjugarea eforturilor angajatului, superiorului său direct și ale conducerii organizației: angajatul se autoevaluează și își planifică propria carieră, superiorul direct oferă sprijin și încurajări iar organizația asigură resursele și cadrul de dezvoltare.

În urma analizei detaliate a situației principalelor categorii populaționale aflate, pentru anumite perioade, în afara pieței muncii, putem sintetiza o serie de concluzii cu valoare de recomandări general aplicabile în ceea ce privește pașii care trebuie urmați pentru atingerea unui status ocupațional activ.

Informarea privind piața muncii 3.2.1.

Atunci când o persoană își caută un loc de muncă este foarte important să utilizeze surse cât mai variate de informare asupra pozițiilor disponibile pe piață.

1. Anunțurile din presa scrisă și online



În funcție de tipul de post căutat, una dintre sursele de informare constă în anunțurile publicate în presă. Fie că este vorba despre publicații de tip ziare și reviste locale, regionale sau naționale, cu caracter general, sau publicații de specialitate, sondarea pieței de către candidat este necesară. În funcție de domeniul ocupațional, se pot accesa diferite publicații. Spre exemplu, în domeniul economic pot fi căutate *Capital*, *Săptămâna financiară*, *Adevărul Economic*, pe domeniul resurselor umane revista *Cariere* (vezi și www.cariereonline.ro), în comerț *Revista de comerț*. Conținutul anunțului reprezintă un indicator de obicei relevant pentru profesionalismul organizației care recrutează. În nenumărate cazuri, anunțul se rezumă la o scurtă frază de genul „Angajăm vânzătoare. Telefon ...”. Un astfel de anunț poate indica o companie de dimensiuni reduse, fără personal specializat în resurse umane, unde datorită condițiilor de muncă și remunerației, de cele mai multe ori fluctuația de personal este mare. Fără a desconsidera acest tip de posturi, e important pentru candidați să aibă așteptări realiste în privința posturilor pentru care aplică.

În funcție de spațiul avut la dispoziție, anunțul de recrutare trebuie să prezinte cel puțin următoarele informații referitoare la organizația angajatoare, postul vacant, cerințele față de candidați, datele de contact (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002):

- *Organizația angajatoare*

Un aspect important în parcurgerea anunțului de recrutare îl reprezintă identitatea organizației care postează anunțul. Prima parte a anunțului trebuie să descrie pe scurt organizația aflată în căutare de personal. Cei interesați trebuie să afle aici

câteva detalii importante ca de exemplu: numele complet al acesteia, obiectul de activitate (produsele oferite/comercializate), puncte forte, eventual logo-ul organizației (care permite identificarea rapidă). Din diferite motive, nu toate anunțurile oferă informații despre organizația angajatoare. În plus, o parte dintre anunțuri sunt postate de firme de recrutare, în numele companiilor client.

- *Postul vacant*

În partea a doua a anunțului este descrisă poziția ce trebuie ocupată. Candidații trebuie să primească informații referitoare la:

- denumirea postului, exprimat în termeni pe care cititorul să-i poată înțelege;
- compartimentul în cadrul căruia se află;
- principalele sarcini și responsabilități pe care le implică;
- recompensele postului și alte beneficii pe care le oferă acesta;
- posibilitățile de instruire, perfecționare asigurate de organizație;
- avantaje complementare (prime, autoturism, locuință, orar flexibil etc.).

- *Candidat*

În această parte a anunțului organizația trebuie să prezinte sumarul profilului candidatului ideal. Pentru a favoriza auto-selecția candidaților aceștia trebuie să dispună de o serie de informații referitoare la cerințele postului vacant și ale organizației, în ceea ce-i privește:

- nivelul și tipul de pregătire profesională
- experiența profesională
- principalele calități și aptitudini necesare (atât cele esențiale cât și cele de dorit)
- cunoștințe complementare și/sau suplimentare
- observații particulare (permis de conducere, disponibilitate pentru deplasare, program suplimentar de lucru etc.).

- *Formalități de contact*

Ultima parte a anunțului este folosită, în general, pentru a transmite informații referitoare la documentele cerute candidaților (C.V., scrisoare de intenție) precum și indicarea termenului limită și a modalităților de contact: număr de telefon și/sau fax, adresa de e-mail, adresa organizației, una sau mai multe persoane de contact.

Este importantă parcurgerea cu atenție a tuturor detaliilor furnizate în anunț, deoarece pornind de la acestea poate fi pregătit și adaptat CV-ul conform cerințelor postului. Adaptarea CV-ului presupune punerea în evidență în special a elementelor solicitate în anunț, atât la nivel de conținut, cât și ca formă. Spre exemplu, este indicat să fie incluși în CV termeni care apar în conținutul anunțului, să fie descrise mai amplu în special experiențele cerute în anunț, aranjarea în pagină să evidențieze elementele dorite, astfel încât să reiasă cât mai clar corespondența dintre candidat și cerințele postului. Este de remarcat, că în conformitate cu principiile etice și legislației în vigoare, nu sunt permise anunțurile discriminatorii care specifică o preferință pe bază de vârstă, sex, etnie, stare civilă etc.

2. Anunțuri pe internet



O altă metodă foarte utilă în căutarea unui loc de muncă se bazează pe utilizarea Internetului. Avantajele țin de numărul mare de anunțuri care pot fi accesate, informațiile mai bogate despre posturile vacante, un proces de aplicare rapid. Pe de altă parte, numărul de aplicați este mai ridicat. Datorită faptului că aplicarea constă uneori într-o simplă apăsare a unui buton, unele firme fără un sistem computerizat de date ajung să fie „inundate” de candidaturi și să nu aibă timp suficient pentru a le revizui și a răspunde la ele. În cazul acestui gen de aplicații e important ca în mesajul de motivare a candidaturii să se facă referire concretă la caracteristici și interese relevante pentru post, domeniu de activitate sau companie. În acest mod, se atrage mai ușor atenția angajatorului asupra conținutului CV-ului transmis.

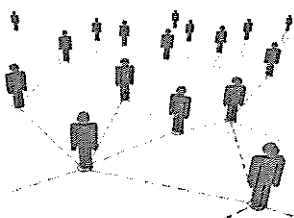
Având în vedere numărul foarte mare al aplicațiilor, a fi necontactat de către compania angajatoare nu ar trebuie să conducă la sentimente de inferioritate și lipsă a încrederii în sine. Faptul de a nu fi invitat la un interviu sau a nu fi selectat în urma interviului nu înseamnă că acel candidat este lipsit de valoare, ci doar că potrivirea cu postul nu a fost cea mai bună.

Dintre site-urile specializate pe oferta și cererea de forță de muncă se pot indica: www.bestjobs.ro, www.ejobs.ro, www.balaur.ro, www.munca.ro, www.jobs-online.ro, www.plusjobs.ro, www.job.ro, www.locuridemunca.net, www.bursamuncii.ro, www.joburi-online.ro, www.CVtips.com etc. De asemenea, o serie de site-uri furnizează informații utile celor care își caută un loc de muncă, precum exemple de CV-uri, scrisori de intenție, sugestii de orientare în carieră www.myjob.ro, www.hit.ro.

Multe dintre anunțurile referitoare la posturile vacante se pot găsi pe site-ul companiilor. În special companiile mari, publică de obicei la secțiunea cariere informații despre pozițiile pentru care se organizează selecții de personal.

Însă studiile arată că cele mai multe dintre posturile vacante nu mai ajung să fie publice, iar o mare parte dintre acestea sunt publicate doar în interiorul companiei. Din acest motiv, este important ca persoana care caută un loc de muncă să folosească și alte surse decât cele din presa scrisă sau mediul online.

3. Rețeaua de cunoștințe (referințe de la cunoștințe, prieteni)



Această metodă informală de căutare a unui loc de muncă este cea mai simplă și puțin costisitoare constând în valorificarea relațiilor personale. Studiile arată că este una dintre metodele prin care cei mai mulți dintre angajați au aflat de postul vacant pe care îl ocupă. Multe organizații apelează la proprii angajați pentru

a anunța posturile vacante rudelor, prietenilor, cunoscuților, îndemnându-i să-și depună candidatura. Această metodă are de obicei succes deoarece doar o persoană mulțumită de organizația din care face parte și de postul pe care îl ocupă va recomanda firma respectivă prietenilor și cunoștințelor. Mai mult, cum oamenii au tendința să se asocieze cu oameni asemănători lor, dacă angajatul respectiv s-a integrat în organizație există șanse mari ca și persoana pe care o recomandă să facă la fel. De asemenea, angajații valoroși nu vor recomanda pe cineva care le va știrbi reputația (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002).

Prin urmare, este important ca atunci când o persoană caută un loc de muncă să înștiințeze rețeaua de cunoștințe asupra acestui lucru. Bineînțeles, dezvoltarea și întreținerea rețelei de cunoștințe/relații trebuie să reprezinte o preocupare continuă, chiar și atunci când persoana are un loc de muncă.

4. Oficiul forțelor de muncă

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă dispun de evidența permanentă a locurilor de muncă disponibile din organizații și a persoanelor fără loc de muncă (șomerii înregistrați). Chiar dacă multe dintre posturile anunțate sunt deja ocupate, și aceasta reprezintă o potențială sursă în căutarea unui loc de muncă, în special în cazul posturilor necalificate sau cu o calificare redusă. O situație a posturilor vacante poate fi găsite pe pagina web a Agenției Naționale de Ocupare a Forței de Muncă www.anofm.ro.

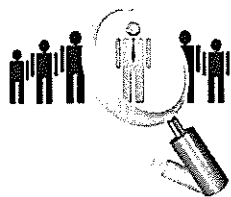


5. Agenții de plasare temporară

Multe dintre marile companii optează pentru utilizarea agențiilor de forță de muncă temporară. Acestea pot realiza atât procesul de recrutare, cât și angajarea efectivă. Astfel, chiar dacă viitorul angajat va lucra efectiv pentru o anumită companie (de obicei companii mari, cu renume), formele de angajare sunt de multe ori făcute cu aceste companii intermediare. Agențiile de plasare temporară reprezintă o modalitate destul de frecvent utilizată pentru a găsi un loc de muncă. Dintre agențiile care oferă astfel de servicii și la care candidații pot să își trimită CV-ul se pot indica: Lugeră & Makler, Adecco, Human Rent Romania etc.

Chiar dacă postul obținut nu este întocmai cu așteptările candidatului, studiile statistice arată că o persoană care deține deja un loc de muncă are mai mari șanse de a-și găsi un alt loc de muncă. Prin urmare, uneori ocuparea unui loc de muncă, chiar inferior așteptărilor, poate reprezenta o oportunitate pentru persoana aflată în căutarea unui loc de muncă: asigură întreținerea financiară până la găsirea unui post mai bun, permite căutarea unui alt loc de muncă fără presiunea nesiguranței zilei de mâine, poate facilita interacțiunea cu persoane care să furnizeze informații utile despre alte locuri vacante.

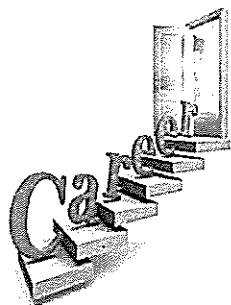
6. Agenții specializate de recrutare și selecție



Chiar dacă presupune costuri mai mari pentru angajatori, recrutarea prin intermediul unor firme specializate este o metodă eficientă de recrutare care începe să ia amploare și în țara noastră. Firmele de recrutare și selecție sunt recomandate în general pentru posturi de nivel mediu sau de nișă. Căduții recrutați prin intermediul acestora trec de obicei printr-o serie de teste psihologice și interviuri succesive, atât cu personalul companiei de recrutare, cât și cu reprezentanți ai companiei care va face efectiv angajarea. La nivelul orașului Cluj Napoca există mai multe astfel de companii, printre care Integra HR, Sales Consulting, International Job Consulting, Promo International etc.

Planul de acțiune 3.2.2.

1. Elaborarea CV-ului (care poate fi însoțit de scrisoarea de intenție)



Curriculum vitae constituie punctul de plecare în orice proces de selecție. El a devenit un fel de carte de vizită a oricărei persoane. Majoritatea C.V.-urilor sunt o combinație de două elemente:

- Informații standard despre căduții (nume, adresă, telefon, studii etc.);
- Informații personalizate (experiență, calități, aptitudini, realizări, domenii de interes etc.).

Conținând informații biografice, C.V.-ul oferă posibilitatea realizării unui autoportret al candidatului. Trebuie să menționăm faptul că nu există o formă standard de C.V. unanim acceptată și recunoscută. În funcție de preferințele personale ale celui care face recrutarea anumite aspecte dintr-un CV vor fi apreciate, iar altele ignorate. Totuși, în încercarea de a oferi câteva aspecte mai generale, sugestiile prezentate mai jos vin în întâmpinarea căduților, pentru a-și construi propriul C.V., cât mai complet și adaptate cerințelor postului.

Referindu-ne la frecvența de utilizare, cele mai utilizate tipuri de curriculum vitae sunt cele cronologice și cele funcționale.

Curriculum vitae cronologic este organizat pe etape începând cu perioada actuală (activitățile cele mai recente) continuând în ordine invers cronologică până la cele de început.

Curriculum vitae funcțional se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor. Candidatul prezintă posturile deținute după preferința sa, punându-se accentul pe sarcinile îndeplinite și realizările obținute.

Având în vedere că C.V.-urile permit exprimarea creativității candidaților (conținând o serie de similarități dar și o mulțime de particularități în ceea ce-i privește pe candidați) compararea lor în vederea trierii preliminare este destul de dificilă.

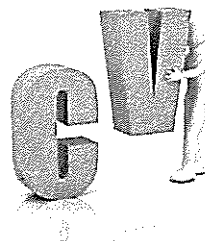
Modul de structurare și de prezentare a informațiilor oferă primele impresii despre candidat de aceea are o importanță deosebită. Angajatorii urmăresc de obicei:

- **Aspecte legate de formă**

- aspecte ortografice;
- modul de organizare al informației;
- claritatea și coerența expunerii;
- așezarea în pagină.

- **Conținutul C.V.-ului**

- datele personale ale candidatului;
- informații despre studii;
- obiectiv profesional/postul de care este interesat candidatul;
- se verifică dacă studiile efectuate de candidat și calificările obținute corespund cerințelor postului;
- se verifică continuitatea studiilor și apariția eventualelor întreruperi;
- informații despre pregătirea profesională și experiență;
- identificarea locurilor de muncă anterioare;
- denumirea posturilor deținute, care poate indica o staționare, o evoluție sau o schimbare a carierei profesionale;
- durata staționării pe fiecare post și frecvența schimbărilor locurilor de muncă anterioare; acest aspect reflectă stabilitatea/instabilitatea individului într-un loc de muncă;
- perioadele menționate; se verifică dacă nu au apărut întreruperi în activitatea executantului cu scopul de a afla ulterior care au fost cauzele întreruperilor;
- calitățile, aptitudinile personale ale candidatului precum și alte informații relevante;
- identificarea concordanței dintre calitățile, aptitudinile și abilitățile candidatului cu cerințele postului vacant;
- identificarea eventualelor aprecieri deosebite, succese ale candidatului;
- existența altor informații relevante cerute de postul vacant ca de exemplu: cunoștințe de informatică, limbi străine, carnet de șofer etc.



Pentru o mai atentă verificare CV-ului este indicat ca cel puțin o altă persoană să parcurgă și să ofere feedback asupra conținutului.

Nu doar CV-ul în sine, ci și **modul de transmitere** a acestuia este important. Astfel, dacă CV-ul este trimis prin email, este util ca numele fișierului să fie salvat cu numele aplicantului. Mesajul transmis trebuie să aibă un titlu sugestiv (spre

exemplu Aplicație post vacant Contabil). În situația în care postul are alocat un cod/ID, este necesar ca acesta să fie menționat în titlul mesajului, sau cel puțin în corpul mesajului. De asemenea, mesajul e bine să conțină o foarte scurtă prezentare a intenției/motivației aplicantului, să menționeze documentele atașate și numele celui care aplică.

Pe site-urile specializate, CV-ul se completează într-un format specific. Indiferent de forma pe care o au câmpurile ce trebuie completate, candidatul trebuie să includă informațiile relevante despre propria persoană, optând pentru capitolul/subcapitolul cel mai potrivit. E important atunci când se realizează CV-ul să încercăm să gândim din perspectiva angajatorului: Care sunt competențele de care are el nevoie? Ce urmărește el? Ce i-ar plăcea să vadă?

Un alt element important constă în *actualizarea cât mai frecventă* a CV-ului și *adaptarea conținutului acestuia în funcție de cerințele postului*. Deși posibilitățile de adaptare sunt mai dificile pentru CV-urile cu puține informații, aceasta este totuși posibilă. Spre exemplu, la persoanele fără experiență se poate insista mai mult pe detalierea studiilor efectuate, proiecte mai deosebite la care s-a participat, rezultate obținute. Este important ca CV-ul redactat să ofere cât mai multe detalii despre aplicant. În recrutarea online, două dintre aspectele urmărite de către angajatori vizează gradul de completare al CV-ului și ultima dată a actualizării acestuia.

Un alt aspect frecvent dezbătut vizează includerea *fotografiei* în CV. Situația este clară în cazul anunțurilor care precizează clar că doresc existența pozei, caz în care aplicațiile trebuie să cuprindă și poza candidatului. Deși fotografia ar putea reprezenta un element care să susțină luarea unor decizii subiective sau discriminatorii din partea angajatorului, o poză bine aleasă poate reprezenta și un avantaj. Asocierea conținutului CV-ului cu imaginea din poză poate să ajute recruiterul să rețină mai ușor candidatul. Este important ca poza inclusă în CV să fie una cât mai actuală, decentă, profesionistă, să exprime pe cât posibil personalitatea candidatului. Este indicat ca fotografia să exprime o ipostază vie a candidatului, nefiind obligatoriu ca în poză candidatul să exprime o figură foarte serioasă, lipsită de orice urmă de zâmbet, în numeroase cazuri chiar speriată.

Dintre principalele greșeli pe care le-am identificat în CV-uri, putem indica:

- poze din diferite locații neadecvate (pe litoral, la munte, poze în care apare vizibil fundalul unei încăperi de tip locuință personală);
- poze de grup (cu prieteni, cunoștințe, familia etc.);
- poze în care apare întreg corpul candidatului sau în care acesta este fotografiat în poziții neadecvate, de exemplu poze de la banchet sau alte poze din diferite sesiuni de ședințe foto;
- poze care prezintă denaturat imaginea reală a candidatului, prelucrate în programe de editare imagini;
- poze de dimensiuni prea mari, care uneori ajung să fie de un sfert sau jumătate de pagină.

Decizia de a include poza în CV rămâne însă la latitudinea candidatului, iar în cazul în care acesta optează pentru, este indicat să aleagă o poză care să îl avantajeze, nu una care să creeze o impresie nefavorabilă angajatorului.

Astfel, în elaborarea CV-ului *este bine să*:

- Folosiți cât mai multe cuvinte cheie (substantive și verbe) specifice cerințelor postului (un punct de plecare în a identifica care sunt cele mai relevante cuvinte cheie este anunțul de recrutare. De asemenea, pentru aceasta este necesară consultarea paginii web a companiei la care se aplică, în vederea obținerii de informații suplimentare despre aceasta).
- Organizați informația astfel încât să scoateți în evidență aspectele importante și relevante pentru postul la care aplicați;
- Verificați corectitudinea redactării CV-ului (greșeli de scriere, de ortografie, punctuație etc.);
- Scoateți în evidență realizările pe care le-ați obținut până în prezent, oferind pe cât posibil cuantificări exacte. Spre exemplu: Am gestionat o bază de date cu un număr de peste X clienți; am avut vânzări zilnice de peste X lei; am identificat cel puțin X clienți mari; am organizat X evenimente cu peste X participanți.
- Includeți detalii suficiente despre experiența, calitățile dvs, oferind exemple concrete, fapte doveditoare (spre exemplu: aptitudini de comunicare – „am fost ales de două ori pentru a face parte din echipa de negociere”). Aveți în vedere ca exemplele pe care le dați să includă succint, dar suficient de clar explicat, detalii despre experiența la care faceți referire.
- Includeți informații referitoare la pasiuni, implicare civică, activitatea în organizațiile profesionale, dar nu și informații de natură religioasă și politică, deoarece acestea ar putea elimina candidatura din competiție;
- Aranjați în pagină conținutul astfel încât să sugereze un mod clar de organizare, care să fie ușor de urmărit.

Un alt aspect important este decizia privind *ce e relevant și ce nu pentru postul vacant*. Spre exemplu, numeroși tineri absolvenți consideră că nu merită să includă în CV informații despre stagiile de practică efectuate, despre pozițiile temporare sau necalificate pe care le-au ocupat, sau despre cursurile la care au participat. Includerea acestor date este însă utilă pentru posturile entry level, unde profilul candidatului căutat nu presupune în mod necesar experiență de muncă în domeniu. În timp, pe măsură ce candidatul dobândește competențe și experiență profesională, aceste detalii vor putea fi eliminate și înlocuite cu informații mai importante.

Dintre **greșelile** frecvent întâlnite în elaborarea CV-ului indicăm:

- Prezentarea schematică și lacunară a informațiilor (în numeroase CV-uri candidații se rezumă la a specifica posturile de muncă avute, studiile efectuate, competențele personale și profesionale, fără a oferi suficiente detalii despre fiecare dintre acestea);

- Lipsa exemplelor concrete și a informațiilor despre realizările anterioare ale candidatului; de multe ori candidații se rezumă la enumerarea simplă a studiilor și posturilor ocupate anterior fără a scoate în evidență rezultatele și realizările obținute;
- Lipsa justificării și argumentării calităților personale și profesionale;
- Includerea prea multor detalii sub formă de text descriptiv și informații redundante, fără a evidenția ideile importante;
- Greșeli de tehnoredactare și ortografie;
- Lipsa organizării logice a informațiilor.

În elaborarea CV-ului, cunoașterea propriei personalități și identificarea abilităților și aptitudinilor este elementul cel mai greu, dar constituie totodată cheia în pregătirea unui C.V. complet și eficient. Această autoanaliză nu este simplă, cere efort și timp dar trebuie să i se acorde atenție deoarece toți cei care selecționează personalul afirmă că reușita este condiționată de cunoașterea de sine.

În acest sens fiecare individ trebuie să întocmească o listă de cuvinte în ceea ce privește anumite:

- *Trăsături de personalitate*: anxietate; impulsivitate; vulnerabilitate; stăpânire de sine; emotivitate; timiditate; cinism; agresivitate; sensibilitate; extrovertire; introvertire; entuziasm; afirmare de sine; emoții pozitive; sociabilitate; deschidere; încredere; sinceritate; altruism; modestie; competitivitate; simțul datoriei; autodisciplină; sânguință; prudență etc.
- *Comportamente*: interacțiuni sociale; absenteism; acordarea ajutorului; frecvența cu care solicită feedback; propunere de soluții;
- *Aptitudini și abilități personale*: capacitate de analiză; leadership; persuasiune; evaluare; de negociere; comunicare; muncă în echipă; luarea deciziilor; capacitate de sinteză etc.

După întocmirea listei, se va citi cu atenție fiecare caracteristică, iar în dreptul cuvintelor care vă trezesc anumite amintiri notați activitatea unde ați descoperit trăsăturile de caracter și personalitate sau aptitudinile respective.

În final se vor grupa trăsăturile și aptitudinile în funcție de activitățile în care le-ați descoperit. Este foarte important să știți cum vă apreciază ceilalți (rudele, prietenii și colegii dumneavoastră). De aceea este indicat să vă ajute, prezentându-le lista inițială, fără concluziile dumneavoastră și rugându-i să vă aprecieze cu cea mai mare sinceritate. În acest mod veți obține o apreciere obiectivă a valorilor caracterului dumneavoastră, a personalității, comportamentului și aptitudinilor personale de care dispuneți (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002:162).

E important de reținut că elaborarea CV-ului nu ține doar de abilitățile de redactare și organizare a textului. Persoana aplicantă trebuie să aibă permanent în vedere experiența pe care o dobândește astfel încât să contribuie la îmbogățirea CV-ului. Spre exemplu, în cazul în care tânărul candidat nu are ce să scrie în CV cu

excepția studiilor, este indicat să caute diferite oportunități de îmbogățire a competențelor și experienței sale. Implicarea în activități extra-școlare precum activitățile de voluntariat, participarea la evenimente, identificarea de stagii de practică, participarea la cursuri de formare. Ține de responsabilitatea fiecărei persoane să găsească timpul necesar și să preia inițiativa de a realiza activități cât mai variate, care să îi permită dobândirea de noi competențe și experiențe.

Un alt document de prezentare personală este **scrisoarea de intenție**. Scrisoarea de intenție este un alt document frecvent utilizat în procesul de căutare a unui loc de muncă. Chiar dacă nu toți angajatorii acordă atenția cuvenită scrisorilor de intenție, este bine ca orice candidat să știe să elaboreze un astfel de document.

Scrisoarea de intenție nu este o cerere de angajare tipizată, ci însoțește de obicei C.V.-ul, și se redactează de către candidat, anunțându-și interesul și motivația pentru postul pentru care concurează.

Reperetele avute în vedere de angajatori se referă la următoarele aspecte:

- **Forma de prezentare:**

- respectarea regulilor de corespondență (menționarea numelui și datelor de contact ale aplicantului/expeditorului, ale companiei către care se transmite aplicația/destinatarului, data, formula de adresare și de încheiere). De obicei, în colțul din stânga se notează numele și prenumele dumneavoastră, adresa, localitatea și numărul de telefon. În colțul din dreapta poate fi trecută data expedierii, denumirea firmei unde se expediază scrisoarea, adresa și localitatea. Se lasă câteva rânduri libere după care urmează formula de adresare. Este indicat ca scrisoarea să fie adresată unei anumite persoane. Pentru aceasta, trebuie să vă informați cui trebuie trimise C.V.-ul și scrisoarea de intenție/ prezentare. Dacă este imposibil să obțineți aceste informații, aceste documente trebuie trimise în atenția compartimentului de resurse umane sau, în cazul firmelor mici, în atenția managerului (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002:165).
- modul de redactare (așezarea în pagină, „aerisirea paragrafelor”, ortografiere corectă, text scurt și concis).

- **Conținutul scrisorii;** citind scrisoarea de intenție, examinătorii trebuie să identifice interesul și motivația candidatului pentru postul respectiv, principalele calități, aptitudini și abilități pe care acesta le consideră oportune postului în cauză.

În ceea ce privește conținutul, scrisoarea poate să conțină un motto (slogan), care poate fi amplasat în partea de sus a paginii, imediat sub nume, sau în partea de jos, la finalul scrisorii, scris cu italic. Alegerea acestuia poate fi făcută astfel încât să reprezinte o idee pe care candidatul o împărtășește cu tărie privind valorile profesionale sau personale.

Primul paragraf este bine să clarifice scopul transmiterii scrisorii (în mod necesar precizarea postului pentru care se aplică) și de unde s-a aflat de postul vacant. Tot aici se poate face referire la obiectivele profesionale ale candidatului, scoțându-se în evidență relația cu postul sau compania la care se aplică.

Un paragraf consistent în cadrul scrisorii trebuie să includă prezentarea calităților și experiențelor care îl califică pe candidat pentru postul respectiv. Aici se pot aduce detalii suplimentare față de ceea ce s-a inclus în CV, fără ca aceasta să însemne că în CV acestea nu mai trebuie precizate. Fiecare candidat trebuie să identifice acele informații despre propria persoană care îl pot individualiza față de ceilalți candidați. Indiferent de experiența avută, orice persoană poate să identifice elementele caracteristice care din punct de vedere profesional o diferențiază de ceilalți.

Un important paragraf care trebuie inclus într-o scrisoare constă în prezentarea motivației și interesului pentru care se aplică la acel post. Aici este indicat ca aplicantul să facă referiri la motivația sa specifică și să nu se rezume la indicarea unor argumente generale și fără valoare personală. Acestea trebuie să apară ca un beneficiu pentru cel care primește scrisoarea.

La finalul scrisorii de intenție este necesar să se precizeze disponibilitatea de a fi contactat și să fie incluse formulele de încheiere.

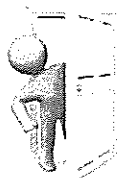
- **Originalitatea scrisorii.** Acest aspect are o importanță deosebită prin impresia generală pe care o creează; în plus, originalitatea textului ajută la selecția scrisorii din multe altele identice. Experiența în domeniu ne arată că cele mai multe scrisori de intenție sunt integral sau parțial preluate de pe internet. Este ușor de înțeles că un angajator dobândește rapid experiență și identifică scrisorile copiate sau fără legătură cu postul pentru care se aplică.

2. Aplicarea la posturi vacante identificate în presa scrisă și online

Transmiterea CV-ului are loc ca urmare a aflării de existența unui post vacant. Este indicată consultarea periodică a publicațiilor din presa scrisă sau online care furnizează informații despre posturi vacante. O condiție importantă pentru a putea avea șansa de a fi chemat la interviu constă în a aplica. Însă a aplica doar la unul-două posturi vacante nu este suficient. Este necesară aplicarea la mai multe posturi, însă având în vedere adaptarea aplicației la cerințele postului. În cazul în care după o perioadă de transmitere continuă de aplicații, candidatul nu primește nicio invitație la interviu, este indicată analiza posibilelor cauze. În astfel de situații se recomandă revizuirea categoriei de posturi pentru care se aplică, îmbunătățirea CV-ului sau chiar a experienței dacă este posibil prin participare la stagii de practică, voluntariat sau programe de formare.

3. Candidaturi directe (nesolicitate)

Chiar dacă compania nu recrutează pentru un post vacant anume, candidații își pot depune CV-ul în primul rând prin e-mail sau chiar la sediul organizației. Aceste organizații includ de obicei CV-urile într-o bază de date, care intră în procesul de recrutare și selecție atunci când se ivesc posturi vacante.



4. Participare la bursa locurilor de muncă (târguri de forță de muncă)

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, în colaborare cu Camerele de Comerț și Industrie, organizează începând cu anul 1997 „Bursa locurilor de muncă”, cunoscută și sub denumirea de „târg de forță de muncă”. Acestea înseamnă posibilitatea de a lua contact direct cu agenții economici, de a observa care sunt tendințele pieței forței de muncă, respectiv specializările cele mai căutate, domeniile aflate în dezvoltare, cerințele angajatorilor etc. Atunci când o persoană participă la astfel de evenimente este indicat să aibă asupra sa un număr de CV-uri pe care să le lase la standurile de joburi.



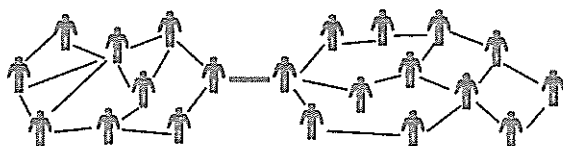
5. Activități de voluntariat

Tot mai multe companii angajatoare apreciază spiritul de inițiativă și acțiune al candidaților. În acest sens, participarea la activități de voluntariat reprezintă un avantaj competitiv în fața celorlalți candidați fără experiență. În plus, aceste activități reprezintă o oportunitate suplimentară de a dobândi experiență profesională, de a forma noi cunoștințe și prietenii, de a obține informații utile în găsirea unui loc de muncă, dar și o bună ocazie de a petrece timpul în mod plăcut și util.



În strânsă legătură cu activitățile de voluntariat este activitatea de practică. Mai ales pentru proaspeții absolvenți fără experiență este indicat să își ofere serviciile unor organizații. Chiar dacă este posibil să întâmpinați refuzuri, prin mai multe încercări, șansele de a găsi o organizație care să accepte un practicant care nu dorește remunerație sunt foarte mari. Dacă nu se poate obține o recomandare, persoana interesată poate contacta direct organizația și comunica dorința de a desfășura practica. De asemenea, e importantă tratarea cu profesionalism a activității desfășurate pe parcursul practicii, astfel încât să crească șansele unei scrisori de recomandare sau chiar angajare în cadrul companiei.

6. Contactarea prietenilor



Așa cum am mai precizat cunoștințele reprezintă o sursă importantă de informații. Aceștia pot furniza informații foarte apropiate de realitate despre jo-

burile vacante, ce pot fi utile atât la interviul de angajare, cât și în luarea deciziei cu privire la dorința de a accepta acel post. Astfel e bine ca persoana care caută un loc de muncă să redacteze o listă cu persoanele pe care le cunoaște, pe categorii profesionale (prieteni, foști colegi de facultate, cunoștințe ale părinților, vecini). Contactarea și interacțiunile trebuie să urmărească obținerea de informații cu privire la locul de muncă al acestora, potențiale poziții vacante, dar și prezentarea propriei persoane într-un mod profesionist, care să confere încredere. Atitudinea optimistă, încrederea în propria persoană reprezintă elemente importante pentru creșterea șanselor de a obține recomandări din partea cunoștințelor.

Important de reținut este că în căutarea unui loc de muncă trebuie folosite cât mai multe metode simultan. Astfel cresc șansele angajării. De asemenea, nu trebuie permis ca refuzurile primite să afecteze negativ moralul. Orice persoană care dorește să muncească, poate găsi un loc de muncă. Chiar dacă acesta nu corespunde în mod necesar așteptărilor sau competențelor deținute, poate reprezenta o soluție temporară, în special în situații constrângătoare din punct de vedere financiar.

Pregătirea pentru interviul de selecție 3.2.3.



Indiferent de poziția profesională, în cele mai multe cazuri fiecare persoană ajunge la un moment dat în situația participării la un interviu. Chiar dacă nu întotdeauna ia forma clasică a unui interviu de selecție, participarea la o întâlnire cu un reprezentant al angajatorului presupune o anumită pregătire.

Majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiuni, folosesc interviul ca metodă de selecție. Acesta reprezintă un schimb de informații, idei, puncte de vedere, între un posibil angajator (patron/manager) și un posibil angajat, având în vedere acceptarea sau respingerea reciprocă.

Interviul nu trebuie să fie un interogatoriu, ci o conversație cu un scop (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002). Obiectivul este de a obține informații despre candidat, astfel încât să i se poată evalua calificarea, calitățile și aptitudinile personale, de a face astfel o previziune despre capacitatea lui de a efectua munca cerută și de a se inte-

gra în organizație. Pe lângă informațiile pe care compania le obține despre candidat, interviul reprezintă și o posibilitate pentru aplicanți de a obține și ei informații despre organizație. În timpul interviului, reprezentantul angajatorului furnizează candidaților informații despre activitatea organizației, descrierea postului, așteptările față de candidați. Un interviu bine realizat ar trebui să clarifice candidaților dacă postul respectiv este ceea ce ei își doresc.

De obicei, candidatul este intervievat de un singur evaluator, dar numărul intervievatorilor poate varia; cele mai obișnuite situații sunt:

- Un intervievator (de exemplu, managerul de resurse umane, managerul general sau managerul departamentului care include postul scos la concurs);
- Doi intervievatori;
- Un grup de intervievatori (de obicei trei sau patru persoane).

În general se consideră că dacă numărul de intervievatori este mai mare, interviul va fi caracterizat printr-o mai mare formalitate. Majoritatea candidaților consideră grupul de intervievatori descurajator, aceștia se intimidă, devin confuși și le este greu să dea răspunsuri naturale. Pe de altă parte, prezența a cel puțin doi intervievatori permite adresarea unor întrebări mai variate candidaților, reduce gradul de subiectivism în evaluare și permite o anumită repartizare a sarcinilor în timpul interviului (de a pune întrebări, a lua notițe sau a urmări reacțiile candidaților).

Un aspect spinos cu privire la interviul de selecție vizează întrebările adresate de către intervievatori. Dat fiind numărul și varietatea infinită a întrebărilor ce pot fi adresate, este practic imposibilă o anticipare exhaustivă a acestora de către candidat. Totuși, cheia succesului la interviu constă în a diminua factorul surpriză prin pregătirea pentru interviu și în a înțelege cât mai bine ce dorește să afle cel care angajează. E bine de reținut că prin participarea la interviu nu concuși în mod obligatoriu cu ceilalți candidați (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002). Nu contează dacă există și alte persoane interesate de același post pentru că puteți fi singurul care să participați la un interviu și să pierdeți, cum de asemenea, puteți să fiți unul din cei zece participanți la interviu și să fiți selectat.

Reprezentantul (sau reprezentanții) firmei sunt cei care trebuie convinși că sunteți persoana potrivită pentru postul vacant. Intervievatorii sunt interesați în egală măsură de ceea ce puteți face pentru ei, precum și de abilitățile și potențialul dumneavoastră ca individ, ei încercând să estimeze ce beneficiu puteți aduce organizației.

Este foarte important să descoperiți ce anume din experiența dumneavoastră este relevant pentru angajator, să plănuși modul cel mai potrivit de a vă accentua punctele „forte”, să găsiți argumente convingătoare pentru calitățile și aptitudinile dumneavoastră, exemplificând cu fapte și situații din activitatea anterioară. Într-un interviu este foarte important adevărul, urmărind ca prezentarea a ceea ce

aveți de oferit să fie făcută într-un mod pozitiv și atractiv. Pentru aceasta este bine să aveți o strategie bine pusă la punct pentru a nu fi luat prin surprindere. În acest sens, amintim câteva aspecte importante:

✓ Căutați orice informații despre organizația angajatoare, despre noutățile din domeniul de activitate; aceasta o puteți face citind articole din reviste de specialitate, broșuri, rapoarte, prin discuții cu oamenii care au contact cu firma respectivă, dacă este posibil cu foști și actuali angajați.

În acest mod veți fi mult mai pregătit să răspundeți la întrebări de genul:

„Ce știți despre domeniul nostru de activitate?“, „Care este punctul dumneavoastră de vedere privind modul în care compania noastră ar putea deține o poziție mai bună pe piață?“, „Ce credeți că ar trebui să facem în legătură cu problemele X, Y, Z ...?“.

De asemenea, veți putea pune întrebări mai oportune atunci când vi se oferă ocazia.

✓ Fiți pregătit să vorbiți despre realizările dvs anterioare. Pentru aceasta, înainte de a participa la interviu, notați pe o foaie de hârtie pentru fiecare dintre experiențele de muncă avute:

Ce realizări principale ați avut, care v-au diferențiat față de ceilalți?

Prin ce anume ați reușit să faceți un lucru mai bine decât ceilalți colegi?

Ce anume făceați cel mai bine la locul de muncă?

Ce inițiative ați avut?

Dacă ați fost promovat, care au fost principalele argumente?

✓ Evitați frazele nesigure, prea generale sau ambigue; un limbaj nesigur încurajează un răspuns de același gen, iar dumneavoastră doriți să obțineți un rezultat bine definit. Răspunsurile prea generale, fără exemple concrete, lasă impresia lipsei de experiență sau incapacității de a identifica elementele relevante dintr-o situație anterioară.

Există răspunsuri bune și răspunsuri mai puțin bune la diferite întrebări, de aceea trebuie să aveți grijă la modul în care dați răspunsul.

De exemplu la întrebarea „Unde doriți să ajungeți peste cinci ani?“, un răspuns frecvent întâlnit dar *mai puțin bun* este: „În cinci ani doresc să promovez, să ajung într-un post de conducere“. Este mai indicat ca obiectivele unui nou angajat să vizeze preocupări pentru dezvoltarea propriilor competențe, perfecționarea în domeniu, dobândirea de noi experiențe. Răspunsul bun al acestei întrebări ar fi: „Obiectivul meu imediat este să obțin acest post; în decurs de cinci ani mi-aș dori să lucrez în aceeași instituție, într-un post în care să pot valorifica experiența dobândită, cu responsabilități corespunzătoare“.

La o posibilă întrebare: „Deci nu aveți nici un fel de experiență în domeniul X?“, în locul răspunsului „Nu, nu am experiență“, mai potrivit ar fi să spuneți: „Da, pot aprecia îngrijorarea dumneavoastră în legătură cu acest lucru, dar sunt convins că abilită-

țile și aptitudinile mele pot compensa lipsa de experiență, ajutându-mă să-mi îndeplinesc cu succes atribuțiile". Din nefericire, indiferent de întrebarea care se adresează, de nenumărate ori, candidații se grăbesc să confirme angajatorului că nu au experiență. Spre exemplu, la întrebarea „Povestiți-mi despre dumneavoastră”, candidații încep prin a spune că nu au deloc experiență, fără a mai menționa că dețin alte calități care pot compensa această lipsă, precum dorința și disponibilitatea de a învăța, motivația și interesul pentru muncă, capacitatea de adaptare la nou etc.

✓ În prezentarea experienței anterioare, **cuantificați rezultatele** obținute: „am avut 3 persoane în subordine”, „pe parcursul unui an am adus în firmă 5 clienți noi mari”, „am creat și gestionat o bază de date de peste 10.000 de utilizatori”, „am organizat 3 evenimente cu participarea a peste 50 de persoane”.

✓ Folosiți **exprimări care arată siguranța și convingerea** în ceea ce spuneți și în propriile forțe: „Sunt convins că aș face față unei întâlniri neanunțate cu un client important”, „Știu că am capacitatea de a pregăti o prezentare pentru managerul general”, „Am mai trecut prin provocări similare și am încredere că pe viitor mă voi descurca la fel de bine”.

✓ Folosiți **adjective și grade de comparație**: cea mai activă, prima persoană care am utilizat acel instrument, foarte hotărâtă etc.

✓ Puneți **accentul pe soluțiile identificate** în situațiile problematice cu care v-ați confruntat în trecut. Nu vă limitați la a descrie situația. Prezentați rolul dvs. în soluționarea acesteia.

Nu doar conținutul a ceea ce un candidat spune la interviu este important, ci și **limbajul nonverbal**.

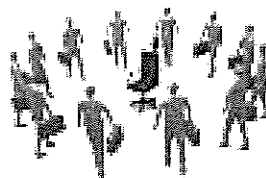
✓ Trebuie să vă asigurați că prin limbajul trupului transmiteți indicii nonverbale pozitive, o atitudine optimistă și energică. Acestea se pot exprima utilizând zâmbetul, contactul vizual cu interviewerul, o postură fermă, înclinarea capului în momentul în care vorbește interviewerul, înclinarea trupului înainte când ascultați sau vorbiți. Stați cât mai bine poziționat în scaun, rezemat de spătar; dacă veți sta pe marginea acestuia, din cauza nervozității, în momentul relaxării vă veți lăsa involuntar spre spate, creându-se o poziție de disconfort (Ilieș, Osoian, Petelean, 2002). Țineți picioarele încrucișate slab sau în poziția athletică (un picior se află sub scaun, doar vârful pantofului atingând podeaua, iar celălalt picior este bine sprijinit pe podea, paralel cu poziția scaunului); este o poziție foarte avantajoasă, vă face să păreți sigur pe dumneavoastră și gata de acțiune. Această poziție nu este foarte potrivită femeilor, cărora li se recomandă poziția de încrucișare slabă a picioarelor sau ținerea picioarelor apropiate cu gleznele ușor încrucișate; în nici un caz nu stați picior peste picior. Sprijiniți mâinile pe mânerele scaunului (dacă acesta are așa ceva) sau așezate în poală, cu palmele la vedere; încercați să gesticulați controlat în timpul interviului.

- La plecare zâmbiți (chiar dacă nu aveți o părere prea bună despre modul de desfășurare al interviului), mulțumiți interlocutorilor dumneavoastră și salutați.
- √ Îmbrăcămintea trebuie să fie discretă, potrivită pentru o întâlnire profesională și totodată să nu ofenseze. Iată câteva reguli de bază pentru o îmbrăcămintă adecvată:
 - Îmbrăcați ceea ce vi se potrivește ca stil și culoare și este de asemenea adecvat stilului companiei la care participați la interviu;
 - Deși nu se poate generaliza, există interviuatori care consideră ca bărbații trebuie să poarte costum închis la culoare (gri petrol, albastru, cenușiu etc), cămașă albă sau discret colorată, cravată asortată. Se consideră că femeile au libertate mai mare în alegerea culorilor, care trebuie totuși să fie conservatoare; se recomandă taioarele cu fuste (de lungime medie) și se indică purtarea ciorapilor, indiferent de temperatura de afară; machiajul și parfumul să fie discrete; pantofii trebuie să fie foarte curați și îngrijiți; purtați cât mai puține bijuterii.
- √ Rețineți faptul că interviul nu este un interogatoriu, de aceea trebuie să puneți și dumneavoastră întrebări, fără a ieși totuși din rolul intervievatului. Întrebările trebuie să fie puține (două, trei), să arate interesul dumneavoastră pentru post, să fie scurte și referitoare la postul/domeniul de activitate dorit sau referitor la ceea ce nu ați înțeles din discuțiile de pe parcursul interviului. Spre exemplu, a întreba despre salariul oferit pentru acel post sau numărul de ore de lucru, despre cum se acordă zilele libere poate indica intervievatorului preocupări mai degrabă orientate spre recompense decât spre conținutul și rezultatele muncii. Dintre întrebările pe care un candidat interesat de post ar putea să le aibă sunt *"Cum decurge o zi obișnuită pe acest post? Care este profilul candidatului ideal? Care sunt principalele provocări cu care se confruntă compania/departamentul? Dacă sunt prevăzute programe de formare sau instruire a angajaților pe acest post? Care au fost punctele forte și cele slabe ale persoanei care a ocupat până în prezent acest post?"*

Extrem de importantă pentru succesul interviului este **atitudinea candidatului**. Atitudinea optimistă, plină de încredere în propriile competențe (nu dusă la extrem prin afișarea superiorității), dorința de a învăța, deschiderea spre nou și disponibilitate pentru muncă reprezintă principalele atuuri ale candidaților. Dacă cunoașteți toate aspectele menționate mai sus și reușiți cu naturaleză să răspundeți la ele, cu siguranță veți avea un succes deosebit în cadrul acestei etape foarte importante a selecției, având oportunitatea de a trece la etapa următoare sau chiar de a obține postul pe care îl doriți.

3.3. NEVOILE ANGAJATORILOR CU PRIVIRE LA PREGĂTIREA FORȚEI DE MUNCĂ CU STUDII SUPERIOARE

Pentru o mai bună evidențiere a cerințelor pieței forței de muncă, în continuare vom prezenta rezultatele obținute în cadrul unui studiu aplicativ privind nevoile și așteptările angajatorilor. Este vorba de o cercetare exploratorie pilot prin care urmărim să oferim o analiză preliminară a așteptărilor organizațiilor angajatoare. Studiul pilot include o etapă calitativă, bazată pe interviuri individuale de profunzime și o etapă cantitativă, pe bază de chestionar.



La nivel metodologic, în etapa de pilotare, pentru a asigura validitatea datelor obținute, am optat să utilizăm un *design mixt de cercetare*. În acest sens, am considerat oportun să urmărim principiile *triangulației* (Bazeley, 2004). *Triangulația* reprezintă, în esență, un proces de colectare de date multiple, prin mai multe tehnici, cu privire la un anumit fenomen. Am optat pentru utilizarea unei *metodologii mixte*, care cuprinde atât metode calitative (în cazul nostru, interviul individual de profunzime), cât și cantitative (ancheta pe bază de chestionar). Argumentul acestei opțiuni vizează tocmai faptul că utilizarea ambelor categorii de metode contribuie la asigurarea unei validități crescute a rezultatelor. Dacă prin intermediul instrumentarului calitativ se permite în special generarea de teorii și ipoteze, cu ajutorul instrumentarului cantitativ, ipotezele propuse se pot verifica și testa. Pe de altă parte, dacă metodele cantitative permit obținerea unui volum mare de date (la nivel extensiv), cele calitative le îmbogățesc (la nivel intensiv), asigurând profunzimea explicațiilor fenomenelor studiate.

În ceea ce privește designul de cercetare bazat pe o metodologie mixtă, există mai multe modalități de combinare a metodelor (Creed, 2004). Colectarea datelor se poate face utilizându-se *concomitent* ambele tipuri de metode (ceea ce poate fi considerat similar cu implementarea a două studii, în paralel, unul calitativ și unul cantitativ) sau *secvențial*, astfel încât acestea se succed, datele putându-se integra și valorifica. Succesiunea poate presupune inițial, implementarea unor metode calitative (interviuri individuale de adâncime sau observații calitative) pe baza cărora să se construiască instrumentul cantitativ (spre exemplu, un chestionar) sau realizarea în etapa inițială a unei anchete, urmate de înțelegerea în profunzime a datelor și generarea de explicații prin intermediul unor interviuri individuale intensive. Designul metodologic mixt pe care l-am propus urmează prima variantă, cuprinzând o etapă inițială, bazată pe interviuri individuale calitative, care este urmată în etapa a doua, de o anchetă cantitativă, pe bază de chestionar.

Obiectivele pe care le-am urmărit prin intermediul primei etape calitative (baza-
tă pe interviuri individuale) au vizat (1) elaborarea instrumentelor de cercetare și
(2) dezvoltarea ipotezelor de cercetare:

1. Elaborarea instrumentelor de cercetare: pornind de la instrumentele de cer-
cetare deja utilizate de către alte studii realizate la nivel internațional, dar și
de la rezultatele obținute prin interviurile calitative realizate cu personal din
conducere și personal cu expertiză în recrutarea și selecția resurselor umane,
a fost elaborat un chestionar.
2. Dezvoltarea ipotezelor de cercetare: pornind de la rezultatele obținute de stu-
diile deja realizate la nivelul literaturii de specialitate, pe baza interviurilor de
profundime, au fost dezvoltate principalele ipoteze relevante pentru studiul
propus.

Instrumentul de cercetare calitativă: ghidul de interviu semi-structurat.

În cadrul etapei calitative au fost realizate cinci *interviuri individuale de profun-
zime*, cu 5 specialiști în domeniul resurselor umane. Pentru realizarea interviurilor
a fost elaborat un ghid de interviu semi-structurat. Ghidul a urmărit temele prin-
cipale de interes ale studiului și subtemele acestora: etapele procesului de selecție,
criteriile principale de selecție, valoarea diplomelor universitare în procesul de se-
lecție, strategiile pe care ar trebui să le adopte instituțiile universitare pentru a se
putea adapta la cerințele pieței forței de muncă. Pentru a se facilita obținerea de
informații, pentru fiecare temă de interes, în prima etapă, s-a adresat câte o între-
bare cu rol de consemn (Stănciulescu, 2007). *Consemnul* reprezintă o introducere (în
cazul nostru o întrebare introductivă), care provoacă respondentul să dezvolte o
anumită temă. Am optat pentru acest mod de demarare a fiecărei teme, astfel încât,
să îi permitem respondentului să aleagă el însuși dimensiunile, aspectele și subte-
mele pe care le consideră importante pentru fiecare temă abordată. După ce res-
pondentul a oferit un răspuns la prima întrebare introductivă, pentru fiecare temă,
au fost adresate întrebări deschise, prin care s-a urmărit obținerea de informații
suplimentare pentru fiecare subtemă. Spre exemplu, pentru tema *etapele procesului
de selecție*, au fost adresate întrebări suplimentare, pentru fiecare dintre etape.

Eșantionul etapei calitative a studiului pilot

O distincție deja clasică în literatura de specialitate este cea dintre eșantioanele
probabilistice (aleatoare) și eșantioanele *non-probabilistice* (nealeatoare). Deși unele
lucrări de statistică ignoră tehnicile non-probabilistice (din rațiuni ce țin de imposi-
bilitatea aplicării teoriei probabilităților), datorită caracteristicilor specifice dome-
niului socio-economic, care fac uneori aproape imposibilă îndeplinirea condițiilor

respectării unui eșantion care să nu încalce câtuși de puțin legile probabilistice (Rotariu, 2000), considerăm că acestea sunt foarte importante și utile pentru cercetare (Fig. 3.2).

Având în vedere caracterul exploratoriu al acestui studiu pilot, am utilizat o tehnică de eșantionare non-probabilistică, și anume eșantionarea teoretică rațională dirijată (*judgement sample / purposive sample*). Această tehnică de alegere a participanților la studiu se bazează pe raționamentul cercetătorului că respondenții selecți reprezintă caracteristicile populației de interes. Unul dintre avantajele acestei tehnici constă în posibilitatea de a controla anumite caracteristici ale populației incluse. Pe de altă parte, imposibilitatea calculării erorii de eșantionare, face ca utilizarea acestei tehnici să nu permită generalizarea rezultatelor la întreaga populație.

Alegerea celor cinci participanți la interviurile calitative a fost realizată avându-se în vedere experiența și expertiza acestora în realizarea de selecții pentru posturi care presupun studii superioare. Pentru a mări șansele de a include în eșantion experți în recrutare și selecție, am selectat două persoane, specialiști din firme de consultanță în resurse umane și 3 persoane care ocupă poziții de conducere în cadrul departamentului de resurse umane al unor companii, dintre care două sunt private, iar una este o instituție publică. Astfel, s-a asigurat condiția ca participanții la studiu să aibă cunoștințe și experiență în ceea ce privește procesul de selecție a resurselor umane.

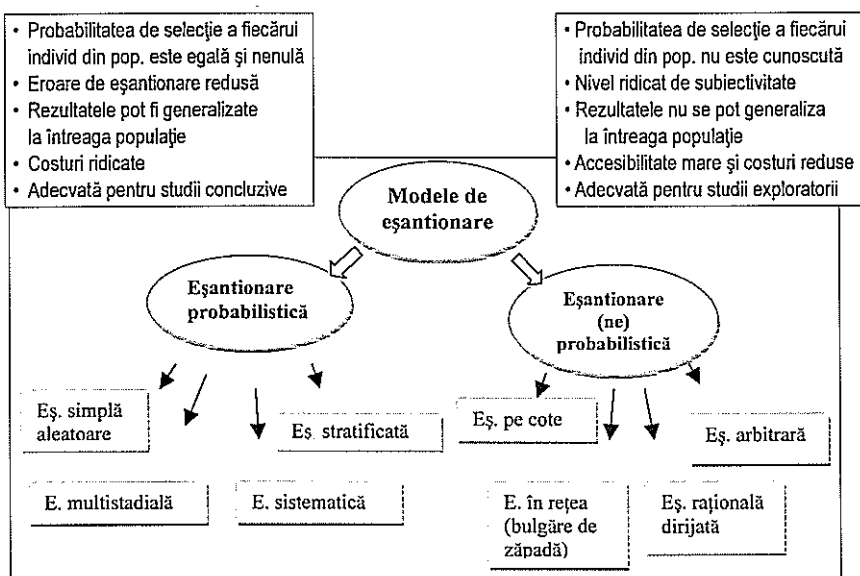


Fig. 3.2. Prezentarea modelelor de eșantionare: avantaje și dezavantaje

Sursa: adaptare după Datalo (2010), Strategies to Approximate Random Sampling and Assignment

Cea de-a doua etapă a studiului exploratoriu a cuprins o anchetă pe bază de chestionar. În continuare vom prezenta obiectivele urmărite prin intermediul acestei anchete, instrumentul de cercetare utilizat și eșantionul de companii respondente.

Obiective și instrumentul de cercetare cantitativă.

Prin intermediul anchetei de explorare s-au urmărit două *obiective* principale:

Pilotarea instrumentului cantitativ dezvoltat: chestionarul privind nevoile angajatorilor (testarea și verificarea acestuia în teren);

Obținerea de rezultate preliminare referitoare la: etapele procesului de selecție ocupațională, criteriile de selecție, competențele solicitate de către angajatori, principalele domenii pentru care angajatorii întâmpină dificultăți în găsirea de forță de muncă calificată, necesarul de forță de muncă, pe domenii de activitate.

După cum menționează și literatura de specialitate (Salant, Dillman, 1994), pentru a asigura calitatea unei anchete este necesară implementarea a două etape: stabilirea tehnicii de eșantionare și analiza validității rezultatelor. În acest sens, pentru început am stabilit modalitatea de stabilire a eșantionului și am propus câteva măsuri prin care să asigurăm validitatea instrumentului de analiză.

Instrumentul de cercetare cantitativă: chestionarul.

Pornind de la modelele de chestionare dezvoltate și aplicate de către alte studii realizate la nivel internațional, dar și de la informațiile obținute prin intermediul interviurilor calitative, care au fost realizate cu specialiști în recrutarea și selecția resurselor umane, a fost elaborat un chestionar de analiză a nevoilor angajatorilor.

La nivel de conținut, chestionarul a urmărit să identifice:

1. gradul de utilizare a metodelor de recrutare (pentru poziții de conducere și de execuție);
2. frecvența utilizării etapelor de selecție în cadrul procesului de ocupare;
3. importanța criteriilor de selecție (particularizate pe tipuri de posturi) pentru angajatori;
4. importanța și nivelul de satisfacție a angajatorilor față de competențele candidaților;
5. domeniile pentru care se întâmpină dificultăți în găsirea de forță de muncă calificată;
6. posturile pentru care angajatorii caută forță de muncă cu studii superioare;
7. datele socio-demografice privind respondenții și datele de identificare a companiei.

Pentru a obține aceste informații, chestionarul a cuprins atât *întrebări factuale* (spre exemplu întrebările care au urmărit să identifice care sunt etapele de selecție

folosite de către angajatori), cât și *întrebări de opinie* (spre exemplu, nivelul de satisfacție a angajatorilor față de pregătirea absolvenților). În ceea ce privește forma întrebărilor, am utilizat preponderent *întrebări închise* (cu variante de răspuns), dar și *întrebări deschise*. Deși chestionarul elaborat a fost gândit drept un instrument cantitativ, dat fiind caracterul exploratoriu al acestei etape, am optat pentru a include și întrebări deschise. Având în vedere că unul din obiectivele anchetei este de a identifica posibile aspecte relevante pentru angajatori în ocuparea forței de muncă cu studii superioare (aspecte dintre care, unele, este posibil să fi fost omise), prin modul de formulare a întrebărilor am urmărit să permitem respondenților să își poată exprima liber opiniile, pe baza cărora să putem identifica noi potențiale subteme de interes.

În ceea ce privește validitatea instrumentului, dat fiind faptul că eșantionul folosit nu este unul probabilistic, nu ne vom aștepta să avem o *validitate externă* ridicată (adică, rezultatele să fie generalizabile la întreaga populație). Am încercat însă să asigurăm o bună *validitate de construct*, prin modalitatea de elaborare a chestionarului. Astfel, pentru operaționalizarea principalelor teme măsurate prin chestionar, am căutat să acoperim întreaga varietate a subtemelor și sub-dimensiunilor care pot fi cuprinse în cadrul acestora (atât prin apelul la experți, cât și prin studiul literaturii de specialitate).

Eșantionul anchetei cantitative pilot.

În mod evident, pentru cele mai multe dintre cercetările realizate, nu este posibilă sau nu se justifică analiza și cunoașterea reală a întregii populații. Drept urmare, una dintre soluțiile existente constă în utilizarea unui eșantion.

O primă etapă în stabilirea eșantionului a constat în *delimitarea populației țintă*. O a doua etapă pe care am parcurs-o a vizat *stabilirea unității relevante de analiză* (Glasow, 2005). Pentru această etapă exploratorie, populația țintă în cazul nostru o reprezintă companiile din județul Cluj. Având în vedere obiectivul de a asigura relevanța datelor obținute pentru mai multe categorii de companii angajatoare (companii publice sau private, de diferite dimensiuni) și faptul că decizia de angajare, în numeroase cazuri, nu aparține unei singure persoane, întreaga *firmă* a fost stabilită drept unitatea de analiză a studiului. În cadrul fiecărei firme, un reprezentant din conducere sau o persoană din departamentul de resurse umane au răspuns la întrebări. Condiția de bază a constat în implicarea și experiența persoanei respondente în procesul de recrutare și selecție în cadrul firmei.

Ca tehnică de eșantionare s-a optat pentru o tehnică non-probabilistică, *eșantionarea pe cote*. Deși păstrează limitele eșantionării non-probabilistice, considerăm că această tehnică este analogă eșantionării probabilistice stratificate, deoarece se asigură că fiecare grup/categorie este reprezentat(ă) în cadrul eșantionului. În acest mod, dacă se realizează o bună identificare a caracteristicilor relevante, fiecare grup care are respectivele caracteristici va putea fi reprezentat în eșantionul

studiat, asigurând astfel varietatea indivizilor incluși în eșantion. Există două variante ale acestui tip de eșantionare: pe cote proporționale și cote ne-proporționale.

- *Eșantionarea pe cote proporționale* oferă o reprezentare a principalelor caracteristici ale populației, prin selecția unui volum proporțional din fiecare categorie relevantă a populației. Spre exemplu, dacă se optează pentru variabila sex, în selecția eșantionului se va respecta proporția pe cele două categorii (bărbați-femei) de la nivelul întregii populații studiate. Astfel, dacă un procent expectat de 52% bărbați a fost obținut, se va continua selecția respondenților femei, însă nu se vor include respondenții bărbați care apar. Dificultatea acestei tehnici constă în stabilirea caracteristicilor relevante pentru studiul realizat.
- *Eșantionarea pe cote ne-proporționale* este mai puțin restrictivă. Aceasta presupune stabilirea volumului eșantionului pentru fiecare categorie, fără a se respecta procentul acestora la nivelul populației. Singura condiție este ca în fiecare categorie să existe suficienți respondenți pentru a se putea face analiza răspunsurilor obținute.

Dat fiind caracterul exploratoriu al acestei etape a studiului cantitativ, am optat pentru această din urmă variantă, *eșantionarea ne-probabilistă pe cote ne-procentuale*. Caracteristicile pe care le-am stabilit pentru studiul privind nevoile angajatorilor vizează:

- *natura proprietății* (companii publice/private),
- *dimensiunea companiei* (mică/medie/mare),
- *sectorul de activitate* (servicii/producție),
- *performanța financiară a companiei* (cifra de afaceri și profitul).

În cadrul cercetării cantitative propriu-zise, având în vedere numărul mai mare al volumului total al eșantionului, vom include și *domeniul de activitate* (comunicații, consultanță, tehnic, comerț, educație etc) și *zona geografică* (județul). În stabilirea acestor caracteristici, în funcție de care să fie selectate firmele incluse în eșantion, s-a avut în vedere principiul variației maximele (*maximum variation sample*). În acest mod se asigură introducerea în eșantion a unor entități cât mai diverse, care să asigure obținerea de rezultate dintr-o paletă cât mai variată de cazuri. Acest lucru permite identificarea diferențelor dintre firmele incluse în eșantion și înțelegerea potențialilor factori care au generat aceste diferențe. Pe baza acestui eșantion, ne propunem să identificăm care sunt factorii care au stat la baza nevoilor diferite ale companiilor angajatoare pentru anumite categorii de candidați.

Eșantionul anchetei pilot a cuprins 37 de companii. *Vechimea medie* a companiilor participante la studiu este de 14 ani, variind de la o vechime de peste 90 de ani de la înființare și până la sub 1 an vechime. În ceea ce privește *domeniile de activitate*, acestea sunt foarte variate, incluzând: comerț, producție (îmbrăcăminte, încălțăminte, mobilier, produse derivate din sârmă), consultanță, telecomunicații, construcții, imobiliare, învățământ, turism, transport. Ca tip de organizație, 59% sunt

societăți cu răspundere limitată, 25% societăți pe acțiuni, iar 10% instituții publice. Deoarece în cadrul eșantionului am dorit să includem și companii cu expertiză internațională, eșantionul a cuprins 25% de organizații multinaționale.

Unul din criteriile importante în selecția companiilor a vizat experiența acestora în angajarea de absolvenți de studii superioare. În medie, în companiile cuprinse în eșantion, din totalul angajărilor realizate în anul anterior, 44% au reprezentat forță de muncă cu studii superioare.

În ceea ce privește *poziția în cadrul firmei* a persoanei care a oferit răspunsurile, 56% dintre respondenți ocupă o poziție în cadrul departamentului de resurse umane, în timp ce restul ocupă poziții de conducere în cadrul organizației. Vechimea pe post în cadrul organizației a respondenților este de aproximativ 6 ani. În acest mod, ne-am asigurat că persoanele care răspund la întrebări au o vechime de cel puțin un an în cadrul organizației, astfel încât să poată oferi răspunsuri relevante pentru întreaga companie. Având în vedere pozițiile pe care le ocupă, o altă variabilă care ne-a interesat vizează *studiile respondenților*. Marea majoritate a respondenților sunt absolvenți de studii superioare: 53% sunt absolvenți de facultate, iar 42% au absolvit un program de masterat.

În Figura 3.3 prezentăm o sinteză a conținutului cercetării realizate în etapa de explorare.

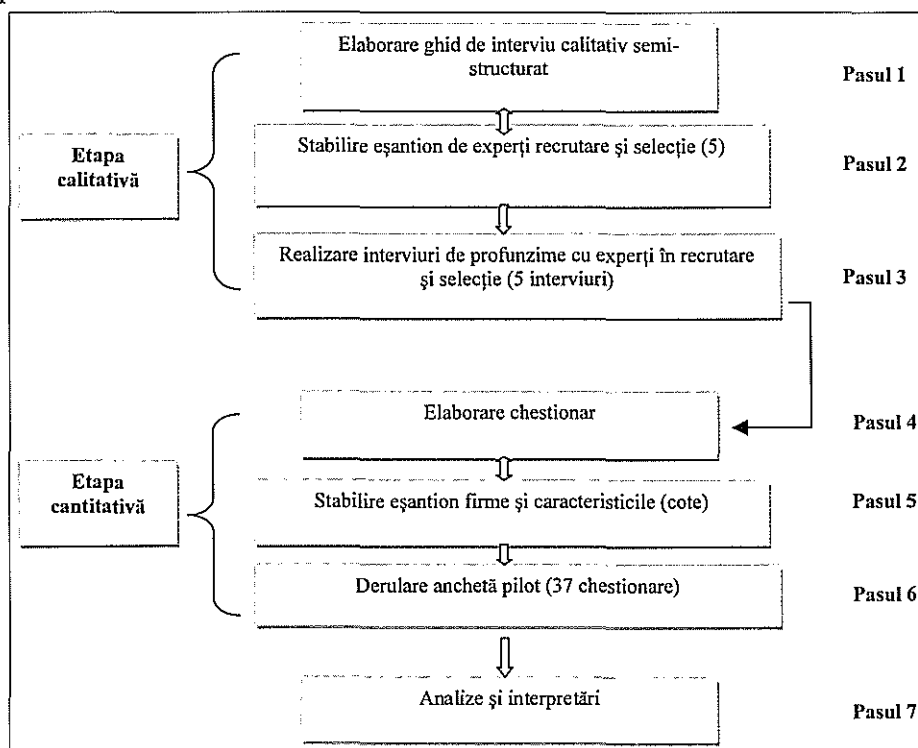


Fig. 3.3. Organizarea cercetării exploratorii (studiul pilot).

a) Rezultate privind metodele de recrutare

Prima parte a chestionarului a urmărit să identifice care sunt principalele metode de recrutare (internă și/sau externă) folosite de către companii. Au fost listate principalele metode de recrutare, iar respondenții au apreciat pe o scală în 5 trepte frecvența utilizării fiecăreia dintre ele. Având în vedere diferențele care pot să apară între metodele de recrutare folosite pentru pozițiile de execuție și cele de conducere, această întrebare a fost adresată distinct pentru ambele categorii de poziții.

Tabelul 3.1. Frecvența utilizării metodelor de recrutare în funcție de nivelul postului

I. Atunci când aveți un post vacant, cât de frecvent apelați la următoarele metode de recrutare?	Media poziții de execuție	Media poziții conducere	Valoare test t
<i>Recrutare din surse externe</i>			
a. Publicarea anunțului în presa scrisă	3.75	2.97	3,62*
b. Postarea online a anunțului de recrutare	4.11	3.48	2,07*
c. Contractarea unor agenții specializate de recrutare și selecție	1.61	2.22	-2.34*
d. Recomandări de potențiali candidați de către persoane cunoscute (rețeaua dvs de cunoștințe)	3.43	3.24	2.26*
e. Utilizarea serviciilor AJOFM	2.62	1.76	3.94*
f. Contactarea directă a unor instituții de învățământ	1.78	1.39	2.34*
g. Candidaturile prezentate firmei din propria inițiativă a candidaților	3.03	2.16	4.86*
h. Participarea la târguri de forță de muncă (bursa locurilor de muncă)	1.69	1.55	1.71
i. Agenții specializate de „head hunting”	1.12	1.81	-2.95*
î. Apelarea la serviciile consilierilor individuali de resurse umane	1.30	1.43	-1.36
j. Programe de internship, practică	1.76	1.63	0.47
<i>Promovări și transferuri interne</i>			
k. Bază de date privind competențele propriilor angajați	3.56	3.42	0.27
l. Recomandările făcute de șefii ierarhici	3.80	3.76	0.46
m. Anunț intern privind postul vacant	3.26	3.09	0.61

* Valori ale testului t (pe eșantioane perechi) care indică diferențe semnificative ($p < 0.05$) între cele două scoruri comparate.

Analizând rezultatele obținute, remarcăm că, pentru pozițiile de execuție, metodele de recrutare la care companiile apelează cel mai frecvent sunt *postările online ale anunțului* privind postul vacant (media 4.11), urmate de o metodă bazată pe surse interne de recrutare, *recomandările făcute de către șefii ierarhici* (media 3.80) și de *publicarea anunțului în presa scrisă* (media 3.75). De asemenea, remarcăm că, *recomandările făcute de persoane cunoscute* reprezintă o metodă la care companiile apelează destul de frecvent (media 3.43).

Analizând metodele de recrutare care implică în mod direct instituțiile de învățământ (*contactarea directă a unor instituții de învățământ și programe de practică*), remarcăm că angajatorii nu apelează la acestea, decât foarte puțin, mediile obținute fiind de 1.78, respectiv 1.76. Pornind de la această realitate care nu este deloc în favoarea instituțiilor de învățământ, considerăm necesar, ca acestea să insiste mai mult pe încheierea de colaborări cu companiile din mediul economic, astfel încât, în acest mod să se crească șansele de ocupare a absolvenților de studii superioare.

Comparând metodele de recrutare folosite pentru pozițiile de execuție și cele de conducere, remarcăm că, în cazul pozițiilor de conducere, sursele interne de recrutare sunt cele mai frecvent folosite. Așa cum era de așteptat pentru pozițiile de conducere se apelează mai frecvent la *agenții specializate de recrutare și selecție* și la *agenții specializate de head hunting* (valorile testului *t* pe eșantioane perechi indică existența unor diferențe semnificative). Pe de altă parte, pentru pozițiile de conducere se apelează mai puțin decât pentru pozițiile de execuție la metode precum *publicarea anunțului în presa scrisă, publicarea on-line a anunțului, recomandări din partea unor cunoștințe, utilizarea serviciilor AJOFM, contactarea directă a unor instituții de învățământ sau primirea de candidaturi la firmă din propria inițiativă a candidaților*. Remarcăm că, valorificarea unor colaborări cu instituțiile educaționale în ceea ce privește pozițiile de conducere este și mai redusă comparativ cu recrutarea pentru poziții de execuție.

În continuare, aplicând testul *t* pe eșantioane independente, am realizat o comparație privind metodele de recrutare folosite în companiile din domeniul serviciilor și cele din producție. Rezultatele arată că, în **companiile din producție**, *anunțul în presă* este mai frecvent utilizat ($t = 2.7, p < 0.05$), precum și *serviciile Agențiilor Județene de Ocupare a Forței de Muncă* ($t = 3.15, p < 0.05$), în timp ce, după cum era de așteptat, *anunțurile online* sunt mai frecvent utilizate în companiile din **domeniul serviciilor** ($t = -2.14, p < 0.05$). Acest rezultat este justificabil dat fiind faptul că șansele unui anunț on-line de a ajunge la candidații pentru posturile din producție sunt mult mai scăzute (de cele mai multe ori acestea sunt poziții necalificate sau de muncitori).

3.3.3.1. Rezultate privind etapele procesului de selecție

Următoarea parte a chestionarului a urmărit să identifice care sunt principalele etape de selecție pe care companiile le utilizează în procesul de angajare. Pentru fiecare dintre etapele enumerate respondenții au putut evalua pe o scală de la 1 la 5 frecvența cu care utilizează respectiva etapă în cadrul procesului de selecție.

Tabelul 3.2. Utilizarea etapelor de selecție în procesul de angajare

II. În procesul de selecție ocupațională care sunt principalele etape pe care le aplicați?		Frecvența utilizării (medie)	Abatere standard (σ)
A	Trierea CV-urilor	4.66	0.92
B	Scrisoarea de intenție	3.31	1.45
C	Interviul individual	4.97	0.16
D	Interviul de grup	1.45	0.90
E	Formulare tipizate de angajare	2.22	1.62
F	Teste de selecție (teste psihologice, de abilități)	2.91	1.56
G	Verificarea referințelor/scriori de recomandare	2.97	1.48
H	Probe practice	3.54	1.35
I	Teste scrise de cunoștințe	3.11	1.54
J	Perioada de probă	4.02	1.40

Rezultatele arată că *interviul individual* este modalitatea cea mai frecvent folosită pentru a selecta viitorii angajați în cadrul companiilor (media 4.97). Invariabilitatea utilizării interviurilor pentru selecție este demonstrată și de valoarea scăzută a abaterii standard ($\sigma = 0.16$), care arată că abaterea de la medie este foarte mică, adică aproape toți respondenții afirmă că folosesc interviul în cadrul selecției. O altă etapă foarte utilizată este *trierea CV-urilor* (media 4.66). Așa cum remarcăm, din punctul de vedere al respondenților, perioada de probă reprezintă o etapă de selecție a viitorilor angajați destul de importantă (4.02). Deși, în opinia noastră, perioada de probă nu reprezintă o etapă a selecției (aceasta urmând să aibă loc după ce selecția a fost deja realizată și candidatul angajat), 56% dintre companii declară că folosesc întotdeauna perioada de probă pentru a selecta candidații.

Comparând rezultatele în funcție de *forma de proprietate a companiei* (de stat sau privată), rezultatele testului *t* pe eșantioane independente, ne arată că în firmele private *selecția CV-urilor* ($t = 2.01$, $p < 0.05$) este mai frecvent folosită. Pe de altă parte, instituțiile publice declară că folosesc mai frecvent *testele de cunoștințe* ($t = -5.37$, $p < 0.05$). Răspunsurile deschise la interviuri au oferit și o explicație pentru utilizarea mai restrânsă a selecției CV-urilor și mai frecventă a testelor de cunoștințe. Respondenții au declarat că în urma anunțurilor, companiile de stat primesc, în general, puține aplicații, ceea ce face să nu mai fie necesară o selecție a CV-urilor. În plus, legislația privind selecția în firmele de stat face ca fiecare candidat să aibă posibilitatea să își depună dosarul de aplicație (care conține și CV-ul) și să participe la probele de concurs. În cadrul probelor de concurs sunt incluse în cele mai multe dintre situații și teste de verificare a cunoștințelor.

În ceea ce privește diferențele existente între companiile din domeniul serviciilor și cele din producție, analiza comparativă arată că *verificarea referințelor candidaților* se realizează mai frecvent în companiile din domeniul serviciilor ($t = 2.66$, $p < 0.05$). Deși ne-am fi așteptat, nu s-au obținut diferențe între cele două categorii referitor la celelalte etape ale selecției. Acest lucru poate fi explicat printr-o lipsă de

diversitate și complexitate manifestată în procesul de selecție în cadrul companiilor din eșantion.

În urma analizei răspunsurilor primite, pentru chestionarul care urmează să fie aplicat pe un eșantion mai mare de companii, s-a decis introducerea unor noi etape de selecție (ca posibilă variantă de răspuns) și anume *evaluarea on-line*, *centre de evaluare*, *mini-interviul de preselecție prin telefon/email*, *teste de inteligență*. Considerăm că aceste modalități de selecție sunt tot mai frecvent utilizate, ceea ce face necesară introducerea lor în cadrul instrumentului de analiză. Urmărim să vedem care este frecvența de utilizare a acestor etape, care presupun o specializare mai înaltă a responsabililor cu selecția în cadrul companiilor.

Un alt aspect pe care l-am urmărit a constat în identificarea unor variabile, caracteristici ale firmelor, care sunt asociate cu o frecvență de utilizare mai ridicată a anumitor etape. Pentru aceasta, am avut în vedere caracteristici precum: vechimea, performanța financiară, productivitatea în muncă per angajat, dimensiunea firmelor.

În ceea ce privește *vechimea firmelor*, cu cât acestea au o existență mai veche, organizează mai frecvent *interviuri individuale* pentru a selecta candidații ($r = 0.16$, $p < 0.05$). Deși relațiile identificate sunt foarte scăzute în intensitate, remarcăm că, o dată cu acumularea de experiență, companiile tind să se bazeze mai puțin pe informațiile obținute din exterior și preferă să obțină propriile informații despre candidați.

Productivitatea în muncă a angajaților (măsurată ca cifra de afaceri/număr angajați) este invers relaționată cu utilizarea *perioadei de probă* ca modalitate de selecție ($r = -0.36$, $p < 0.05$): cu cât firmele folosesc mai frecvent aceste etape ale selecției tind să aibă o productivitate medie pe angajat mai scăzută. Având în vedere că perioada de probă reprezintă o modalitate costisitoare de a stabili dacă candidatul este potrivit pentru post și organizație, adică înseamnă o selecție inefficientă pentru firmă, această etapă este de așteptat să fie utilizată mai frecvent în companiile cu o productivitate mai redusă per angajat. Acest lucru ne poate indica faptul că o companie eficientă, va opera eficient și în cadrul procesului de selecție.

Dimensiunea firmei se asociază cu utilizarea mai frecventă a *interviurilor de grup* ($r = 0.38$, $p < 0.05$). Astfel, după cum era de așteptat, în firmele mai mari procesul de selecție include mai frecvent interviurile de grup. Acest lucru este justificabil atât prin faptul că se poate presupune că aceste firme fac angajări multiple pentru același tip de post, ceea ce poate încuraja utilizarea interviurilor de grup, dar și prin faptul că în aceste companii abilitățile de muncă în echipă pot fi considerate și mai importante, iar prin intermediul interviului de grup, acest tip de competențe pot fi mai facil evaluate.

Un al rezultat pe care l-am observat este că în firmele unde există mai mulți angajați cu studii superioare (o dată cu creșterea procentului de *angajați cu studii superioare* în cadrul firmelor), se folosesc mai frecvent *interviurile de grup* ($r = 0.29$,

$p < 0.05$), *testele de selecție* ($r = 0.21$, $p < 0.05$), *testele de cunoștințe* ($r = 0.32$, $p < 0.05$). Pe de altă parte, un procent mai mare de angajați cu studii superioare se asociază cu utilizarea mai scăzută a *perioadei de probă* ($r = -0.32$, $p < 0.05$). Considerăm că acest rezultat este justificabil având în vedere specificul posturilor care presupun studii superioare: folosirea testelor de selecție sau a celor de cunoștințe este mai adecvată pentru posturile calificate.

Rezultate privind importanța criteriilor de selecție 3.3.3.2.

Cea de-a treia parte a chestionarului a urmărit să identifice care sunt principalele criterii de selecție folosite de către companii în cadrul procesului de angajare. Pentru fiecare dintre criteriile listate în cadrul chestionarului, respondenții au evaluat pe o scală în 5 trepte importanța fiecăruia dintre criterii.

Tabelul 3.3. Importanța criteriilor de selecție în procesul de angajare

III. În procesul de selecție, cât de importante sunt pentru dvs. următoarele criterii?		Media	Abaterea standard
A	Nivelul de educație al candidatului (diploma de absolvire nivel licență)	4.11	0.82
B	Tipul de universitate absolvită (publică sau privată)	2.88	1.21
C	Reputația instituției de învățământ absolvite	3.11	1.30
D	Domeniul de specializare al studiilor	3.97	2.80
E	Studii în străinătate	2.80	1.26
F	Rezultatele școlare obținute (note, media generală)	2.16	1.02
G	Potrivirea candidatului cu caracteristicile postului și cultura organizației	4.36	0.86
H	Trăsături de personalitate (motivație, atitudine față de muncă)	4.47	0.86
I	Cunoștințele și competențele de specialitate ale candidatului	4.69	0.57
J	Experiența profesională în domeniul de activitate al postului	4.28	0.78
K	Experiența în muncă, dar pe poziții necalificate	3.16	1.10
L	Recomandări candidatului de la persoane cunoscute dvs.	3.22	1.16
M	Scrisori de recomandare/Referințe prezentate de către candidați	2.91	1.31
N	Salariul solicitat de candidat	3.55	1.13
O	Cursurile pe care le-a urmat în timpul facultății	2.91	1.22
P	Traininguri și alte activități extrașcolare, activități de voluntariat	3.33	1.04

Criteriul considerat a fi cel mai important vizează *cunoștințele și competențele de specialitate ale candidaților* (media 4.69), urmat de *trăsăturile de personalitate ale candidatului* (media 4.47), de *potrivirea candidatului cu caracteristicile postului și ale organizației* (media 4.36) și de *experiența profesională în domeniul de specialitate al postului* (media 4.28). Comparând aceste rezultate cu cele obținute de studiile realizate la nivel internațional (Paul, Murdoch, 2000; Schomburg, 2000; Weert, 2007; Teichler,

2007), remarcăm că pentru angajatorii străini, competențele generale ale candidaților sunt considerate a fi mai importante decât cele de specialitate. Spre deosebire, în cazul nostru, cunoștințele de specialitate sunt considerate a fi mai importante decât trăsăturile de personalitate (motivația, atitudinea față de muncă).

Una dintre posibilele explicații pentru acest rezultat poate să rezide și în modul de formulare a itemului. În varianta pilot a chestionarului acest item a fost formulat astfel încât conține atât termenul de cunoștințe, cât și cel de competențe de specialitate. Pentru a vedea în ce măsură răspunsul favorabil al angajatorilor cu privire la importanța acestuia este datorat unei înțelegeri diferite de către respondenți a sensului întrebării, în chestionarul care va fi utilizat în etapa cercetării propriu-zise, acest item va fi reformulat, astfel încât să nu conțină și termenul *competențe*, ci doar *cunoștințe de specialitate*. În acest mod se va realiza distincția clară între *cunoștințele de specialitate* (adică ceea ce știe din punct de vedere teoretic un candidat) și *competențele sale* (care includ și ceea ce poate face).

Criteriul privind *trăsăturile de personalitate (motivația, atitudinea pentru muncă, caracterul)* este de asemenea considerat important de către angajatorii respondenți (media 4.47). În alte studii internaționale, criteriul *atitudine* a fost considerat cel mai important (Raportul *Educational Quality of the Workforce National Employer Survey*, 1994). În formularea actuală, acest item are un sens mult prea larg (în cadrul trăsăturilor au fost incluse atât motivația, cât și atitudinea și caracterul candidatului), ceea ce face ca răspunsul obținut să se refere doar la una dintre ele și nu neapărat la toate cele trei aspecte. Din acest motiv, considerăm că în forma finală a chestionarului și acest item este necesar să fie reformulat.

Cel de-al treilea criteriu ca importanță pentru angajatori vizează *potrivirea candidatului cu caracteristicile postului* (media 4.36). Remarcăm existența unei dificultăți în a operaționaliza sensul acestui item. Astfel, pentru o instituție de învățământ care dorește să își îmbunătățească calitatea pornind de la nevoile pieței forței de muncă, un astfel de răspuns nu furnizează informații relevante și utile cu privire la ce ar trebui să facă. Din acest motiv, vom încerca să reformulăm și acest item, sau să îl transpunem în mai mulți itemi, astfel încât să surprindem care sunt de fapt caracteristicile ce fac ca un candidat să fie considerat a se potrivi cu specificul postului și al organizației.

Dat fiind scopul acestei lucrări privind analiza importanței educației în procesul de ocupare a forței de muncă cu studii superioare, în continuare, vom analiza importanța pentru angajatori a **indicatorilor ce țin de studiile candidaților**: (a) *nivelul de educație superioară a candidatului*, (b) *tipul de universitate absolvită (publică sau privată)*, (c) *reputația instituției*, (d) *domeniul de specializare al studiilor*, (e) *cursurile urmate* și (f) *recomandările primite*.

a. Remarcăm că, pentru cei mai mulți angajatori *studiile superioare* reprezintă un criteriu important de selecție (media 4.11). Acest rezultat vine să confirme

rezultatele pe care statisticile la nivel macro le-au arătat, conform cărora, absolvirea unui nivel superior de educație reprezintă (statistic) un avantaj pe piața forței de muncă. Ceea ce vom dori să aflăm în continuare, atât prin intermediul chestionarului, cât și prin interviurile pe care le vom realiza, este să aflăm care sunt motivele pentru care angajatorii preferă candidați cu studii superioare. De asemenea vom dori să aflăm dacă importanța studiilor se menține constantă pentru fiecare din etapele selecției.

- b. Dintre indicatorii ce țin de educație, următorul criteriu ca importanță este *specializarea studiilor absolvite* (media 3.97). Pornind de la acest rezultat, vom dori să verificăm dacă specializarea absolvită este la fel de importantă pentru posturile din diferite domenii sau dacă importanța acesteia diferă în funcție de tipul de post pentru care se face selecția.
- O ipoteză pe care o vom testa este: *Specializarea studiilor absolvite este mai importantă pentru ocupațiile specializate decât pentru ocupațiile mai generale*. Dintre ocupațiile specializate indicăm ocupații precum contabili, ingineri, psihologi, programatori, iar dintre ocupațiile mai generale asistenți manageri.
 - a. *Reputația instituției de învățământ* are importanță medie pentru angajatori (scorul mediu obținut fiind de 3.11, $\sigma = 1.30$). Remarcăm însă, că abaterea standard indică diferențe destul de mari între răspunsurile date de către angajatori la acest item. Astfel, pentru aproximativ 15% dintre companii, reputația instituției de învățământ este foarte importantă.
 - b. *Cursurile urmate în timpul facultății* au o importanță puțin mai redusă decât ceilalți indicatori educaționali (media 2.91). Acest rezultat este contrar așteptărilor pe care le aveam. Dacă, pe agenda opiniei publice, întâlnim frecvent ideea conform căreia firmele așteaptă din partea instituțiilor de învățământ ca acestea să își adapteze conținutul curriculei la cerințele pieței muncii, răspunsurile angajatorilor cu privire la importanța cursurilor urmate nu indică că aceste așteptări sunt foarte accentuate.
 - c. O importanță similară o au și referințele/recomandările pe care le primesc candidații (media 2.91). Pentru a analiza mai în profunzime acest criteriu, în forma finală a chestionarului ne va interesa, comparativ, care este importanța pentru selecție, a referințelor primite de la foști angajatori sau de la cadre didactice. Prin urmare, acest item va fi reformulat în cadrul a doi itemi distincți.
 - d. *Tipul de universitate absolvită (publică sau privată)* obține un scor mai redus (2.88), ceea ce indică faptul că angajatorii nu fac diferențe foarte mari în procesul de angajare între cele două categorii de instituții. Deși, datorită expansiunii foarte mari a instituțiilor private de învățământ și în special a formelor de învățământ la distanță ale acestora, ne așteptăm ca angajatorii să prefere instituțiile publice, rezultatele arată că pe piața muncii, diferențele nu sunt foarte marcante.

- e. Cel mai redus scor obținut la nivelul criteriilor de selecție vizează *rezultatele școlare* (media 2.16). Notele și mediile obținute de către absolvenți nu par să prezinte deloc interes pentru companii în procesul de selecție. Acest scor redus infirmă ipotezele teoriei semnalizării, conform căreia absolvenții de studii superioare, semnalizează prin diploma pe care o au o serie de informații angajatorilor. Angajatorii nu folosesc în procesul de selecție semnalele transmise de către candidați cu privire la educația lor. În cazul nostru, companiile angajatoare nu folosesc indicatori precum rezultatele școlare.

Și în cazul criteriilor de selecție, am dorit să vedem dacă companiile mai performante financiar preferă un anumit set de criterii la angajare. Analizând relația dintre *cifra de afaceri* și etapele de selecție utilizate, observăm că firmele care au o cifră de afaceri mai mare tind să utilizeze mai frecvent *verificarea recomandărilor/referințelor* ($r = 0.15$, $p < 0.05$). Remarcăm că această relație este foarte slabă, ceea ce face dificilă formularea unor ipoteze privind cauzele acesteia. Pe de altă parte, o dată cu creșterea *profitului* companiei criteriile de selecție importante în procesul de angajare tind să fie mai orientate spre educația candidaților. Astfel, cu cât profitul este mai mare, companiile sunt mai interesate de *rezultatele școlare* ($r = 0.35$, $p < 0.05$), *reputația instituției de învățământ absolvite* ($r = 0.23$, $p < 0.05$), *tipul universității absolvite* ($r = 0.22$, $p < 0.05$). Deși nu se poate stabili o relație cauzală, faptul că acele companii care au profit mai mare sunt mai orientate asupra criteriilor ce țin de educația candidaților reprezintă un aspect favorabil universităților.

Pornind de la aceste rezultate, este necesar însă să analizăm dacă importanța indicatorilor ce țin de educație se menține la același nivel pe parcursul tuturor etapelor de selecție. De asemenea, importanța criteriilor de selecție ne așteptăm să varieze și în funcție de forma de proprietate a companiei, de opinia companiei cu privire la calitatea sistemului educațional și de dimensiunea companiei.

Analiza importanței criteriilor de selecție pe categorii de posturi arată că, cele mai importante criterii, pentru fiecare dintre următoarele categorii de poziții, sunt:

- a. *Pozițiile de conducere*: nivelul de educație și experiența profesională;
- b. *Pozițiile de execuție*: experiența profesională și cunoștințele de specialitate ale candidatului;
- c. *Ocupații în domeniul tehnic*: experiența profesională și cunoștințele de specialitate;
- d. *Ocupații în domeniul economic*: nivelul de educație și cunoștințele de specialitate, dar și experiența profesională;
- e. *Ocupații în domeniul marketingului și vânzărilor*: experiența profesională și trăsăturile de personalitate;
- f. *Ocupații în domeniul financiar-contabil*: nivelul de educație, cunoștințele de specialitate și specializarea studiilor;

- g. *Ocupații în domeniul resurselor umane*: experiența profesională în domeniul postului și cunoștințele de specialitate;
- h. *Ocupații în domeniul logisticii*: experiența profesională în domeniu;
- i. *Ocupații în domeniul statisticii*: cunoștințele de specialitate.
- j. *Ocupații în domeniul administrativ*: trăsături de personalitate, cunoștințele de specialitate și potrivirea candidatului cu postul și organizația;
- k. *Ocupații în domeniul IT*: cunoștințele de specialitate și experiența profesională în domeniu.

Din datele obținute, remarcăm astfel că, nivelul de educație este considerat a fi mai important în special pentru pozițiile de conducere, cele din domeniul economic și financiar-contabil.

Rezultate privind competențele solicitate de către angajatori 3.3.3.3.

A treia parte a chestionarului a urmărit să identifice care sunt competențele solicitate de către companiile angajatoare în procesul de ocupare a forței de muncă. Pentru aceasta, întrebările au urmărit să identifice:

1. importanța fiecărei competențe pentru angajatori,
2. nivelul de satisfacție față de competențele candidaților,
3. nivelul de satisfacție față de competențele proaspeților absolvenți,
4. relația dintre importanța și nivelul de satisfacție față de competențele absolvenților.

Au fost listate principalele competențe urmărite în procesul de selecție, a căror importanță/nivel de satisfacție au fost evaluate pe o scală de la 1 la 5. Una din premisele de la care am pornit e că nivelul de satisfacție este diferit față de proaspeții absolvenți și față de candidați (în general). Pentru a putea vedea dacă există diferențe în ceea ce privește gradul de satisfacție a companiilor față de proaspeții absolvenți și față de candidați în general, au fost formulate întrebări distincte. În acest mod, companiile au apreciat satisfacția lor diferențiat, față de candidați/forța de muncă în general și față de candidații proaspăt absolvenți.

(1) Analizând răspunsurile obținute privind importanța competențelor, remarcăm că, toate competențele sunt considerate de către angajatori a fi importante, obținând valori peste medie. Cele mai importante competențe au fost considerate a fi: *asumarea responsabilităților* (media 4.86), *abilitățile de planificare și organizare eficientă a activității* (media 4.71), *motivația pentru activitatea desfășurată* (media 4.65), *promptitudine în realizarea sarcinilor și utilizare eficientă a timpului* (media 4.65). Din lista de competențe, cele mai puțin importante sunt considerate a fi *cunoștințele generale din*

Tabelul 3.4. Așteptările și nivelul de satisfacție al angajatorilor față de pregătirea forței de muncă

	Caracteristici / competențe	Medie Importanța	Medie Satisfacție Candidați (C)	Medie Satisfacție proaspăt absolvenți (A)	Diferențe grad satisfacție (C-A)
1	Capacitate de execuție	4.62	3.95	3.29	-0,66
2	Asumarea responsabilității în realizarea sarcinilor	4.86	4.10	3.80	-0,30
3	Planificarea și organizarea eficientă a activității	4.71	3.98	3.55	-0,43
4	Capacitatea de a învăța repede, de a se adapta	4.61	4.04	4.23	0,19
5	Atitudine proactivă, inițiativă, idei și soluții noi	4.29	3.76	3.88	0,12
6	Orientare spre rezultate în muncă	4.54	3.98	3.92	-0,06
7	Abilități de comunicare și relaționare cu ceilalți	4.44	4.03	3.97	-0,06
8	Capacitatea de a lucra eficient în echipă	4.48	4.07	4.03	-0,04
9	Abilitatea de a-i stimula pe ceilalți	3.76	3.27	3.05	-0,22
10	Cunoștințele de specialitate specifice postului	4.47	3.94	3.50	-0,44
11	Cunoștințe generale, în alte domenii	3.01	3.01	3.50	0,49
12	Motivația și interesul pentru activitatea desfășurată	4.65	4.00	4.00	0,00
13	Abilități de conducere	3.36	3.15	2.55	-0,60
14	Cunoașterea unor limbi străine	3.69	3.56	3.85	0,29
15	Competențe de utilizare a calculatorului	4.20	3.93	4.27	0,34
16	Abilitatea de a analiza și pune sub semnul întrebării lucrurile	3.33	3.13	4.02	-0,11
17	Abilitatea de a elabora documente, rapoarte	3.72	3.48	3.11	-0,37
18	Capacitatea de a lucra sub presiune	4.16	3.80	3.42	-0,38
19	Capacitatea de a se supune ordinelor	4.11	3.86	3.79	-0,07
20	Abilitatea de a sesiza oportunitățile	3.91	3.50	3.36	-0,14
21	Promptitudine și utilizarea eficientă a timpului	4.65	4.09	3.76	-0,33
23	Abilități de negociere	3.68	3.40	3.06	-0,34
24	Trăsături de personalitate, caracter	4.41	4.03	4.02	-0,01
25	Nivelul general de inteligență	4.04	3.93	4.03	0,10

alte domenii (media 3.01) și abilitatea de a analiza și pune sub semnul întrebării lucrurile (media 3.22). Aceste răspunsuri nu mai confirmă în totalitate rezultatele obținute la întrebările chestionarului privind criteriile de selecție, conform cărora cunoștințele și competențele de specialitate au avut o importanță ridicată. Spre deosebire, remarcăm că de o importanță mai crescută sunt considerate în special trăsăturile care țin de implicarea activă a angajaților la locul de muncă și mai puțin de cunoștințele candidaților. Cu toate acestea, *cunoștințele de specialitate* au o importanță destul de ridicată (media 4.47), în timp ce *cunoștințele generale* au o importanță mai scăzută (media 3.01). Aceste rezultate susțin soluția pe care am propus-o la nivel metodologic, de a reformula întrebările, astfel încât să facă diferențierea clară între cunoștințe și competențe. Mai mult, subliniază faptul că distincția trebuie să se facă și la nivel de cunoștințe de specialitate vs. cunoștințe generale.

(2) În ceea ce privește nivelul de satisfacție a angajatorilor față de competențele candidaților, remarcăm că angajatorii se declară în general mulțumiți. Cel mai ridicat nivel de satisfacție este exprimat pentru *asumarea responsabilității în realizarea sarcinilor* (media 4.10), *promptitudine și utilizarea eficientă a timpului* (media 4.09), *capacitatea de a lucra în echipă* (media 4.07). Cele mai puțin satisfăcătoare sunt evaluate a fi *cunoștințele generale în alte domenii* (media 3.01), *abilitățile de a pune sub semnul întrebării lucrurile* (media 3.13), *abilitățile de conducere* (media 3.15). Ca și la întrebările privind importanța, sesizăm din nou faptul că există mari diferențe și în ceea ce privește satisfacția față de *cunoștințele de specialitate* (media 3.94) și cele *generale* ale candidaților (media 3.01).

(3) Următorul aspect analizat prin intermediul chestionarului a vizat nivelul de satisfacție față de competențele proaspeților absolvenți. După cum era de așteptat, pentru aproape toate competențele, nivelul de satisfacție este mai scăzut. Cele mai mari diferențe apar la *capacitatea de execuție* (diferență de 0.66), *abilitățile de conducere* (diferență de 0.60), *cunoștințele de specialitate postului* (diferență de 0.44), *planificarea și organizarea eficientă a timpului* (diferență de 0.43). Putem concluziona că, pentru dezvoltarea acestor caracteristici, experiența în muncă contribuie în mare măsură. Există însă și competențe pentru care experiența în muncă nu pare să aibă efect pozitiv, ceea ce face ca proaspeții absolvenți să nu aibă puternice dezavantaje comparativ cu candidații care au deja experiență. Din contră, pentru o serie de competențe, angajatorii consideră că proaspeții absolvenți sunt superior pregătiți. Astfel, remarcăm că pentru *motivația pentru munca realizată, trăsăturile de personalitate*, angajatorii nu consideră că există diferențe între candidații cu experiență și cei proaspăt absolvenți. Mai mult, pentru următoarele competențe absolvenții au un avantaj: *cunoștințele generale în alte domenii* (diferență de 0.49), *utilizarea calculatorului* (diferență de 0.34), *capacitatea de a învăța repede*, (diferență de 0.19), *atitudinea proactivă, idei și soluții noi* (diferență de 0.12), *nivelul general de inteligență* (diferență de 0.10).

(4) Un alt aspect pe care considerăm necesar să îl analizăm vizează relația dintre importanța competențelor pentru angajatori și nivelul de satisfacție față de fiecare dintre competențe. Pentru a asigura utilitatea pragmatică ridicată a rezultatelor, s-a realizat această analiză, care permite evidențierea asocierii existente între satisfacția percepută privind competențele evaluate și importanța lor pentru angajatori. S-a realizat aceasta întrucât, deși angajatorii pot fi foarte satisfăcuți cu nivelul de pregătire al absolvenților în ceea ce privește unele competențe, acestea pot să nu fie considerate foarte importante. În consecință, să nu aibă un rol determinant în evaluarea satisfacției față de calitatea absolvenților.

Analizarea răspunsurilor prin prisma interacțiunii Importanță X Satisfacție, face ca acestea să se încadreze în una din următoarele patru categorii.

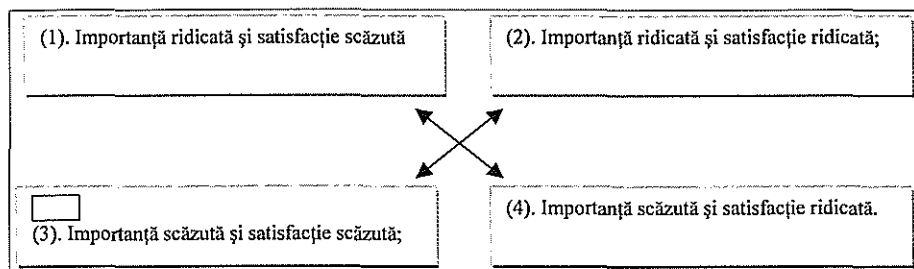


Fig. 3.4. Interacțiunea Importanță X Satisfacție

Dintre aceste categorii, relevante sunt în primul rând cele cărora angajatorii le atribuie o importanță ridicată, acestea având rolul determinant în evaluarea nivelului general al satisfacției angajatorilor față de calitatea pregătirii absolvenților. Dintre cele cotate ca importante, unele dimensiuni vor fi satisfăcătoare, în timp cele altele mai puțin satisfăcătoare.

Competențele percepute ca satisfăcătoare și importante indică punctele forte ale pregătirii absolvenților și sunt relevante în special pentru acțiunile de monitorizare și susținere a standardelor ridicate privind nivelul satisfacției angajatorilor. Pe de altă parte, competențele percepute ca nesatisfăcătoare, dar considerate importante de către angajatori, au un rol determinant. În consecință, aceste competențe reprezintă principala direcție de intervenție pentru a crește calitatea produselor oferite de către universități.

În figura de mai jos (Fig. 3.5) prezentăm relația obținută pentru importanța competențelor și nivelul de satisfacție a angajatorilor față de acestea.

Ținând cont de faptul că, în general, pentru toate competențele, importanța acestora este apreciată de către angajatori ca fiind mai ridicată decât nivelul de satisfacție (valori medii mai mari decât 3 pentru nivelul de satisfacție, respectiv valori medii mai mari decât 4 la importanță), remarcăm că cele mai multe dintre competențe se regăsesc în cadranul competențelor considerate a avea o importanță ridicată, dar și satisfacție ridicată. Dintre acestea, competențele considerate a fi cele mai importante, dar și cele mai satisfăcătoare indicăm *motivația și interesul pentru activitatea desfășurată, capacitatea de a se adapta repede, capacitatea de a lucra eficient în echipă*. Remarcăm că, pentru angajatori aceste caracteristici, ce țin în special de atitudinea față de muncă sunt foarte importante, dar și la un nivel satisfăcător. În ceea ce privește competențele considerate a fi mai puțin importante, dar și mai puțin satisfăcătoare indicăm: *cunoștințele generale în domeniu, abilitățile de negociere, abilitățile de conducere*.

De o deosebită importanță sunt competențele considerate a fi importante, dar pentru care nivelul de pregătire al absolvenților este mai puțin satisfăcător. Dintre acestea indicăm: *planificarea și organizarea eficientă a timpului, capacitatea de execuție, cunoștințele de specialitate specifice postului, asumarea responsabilității*. Acestea repre-

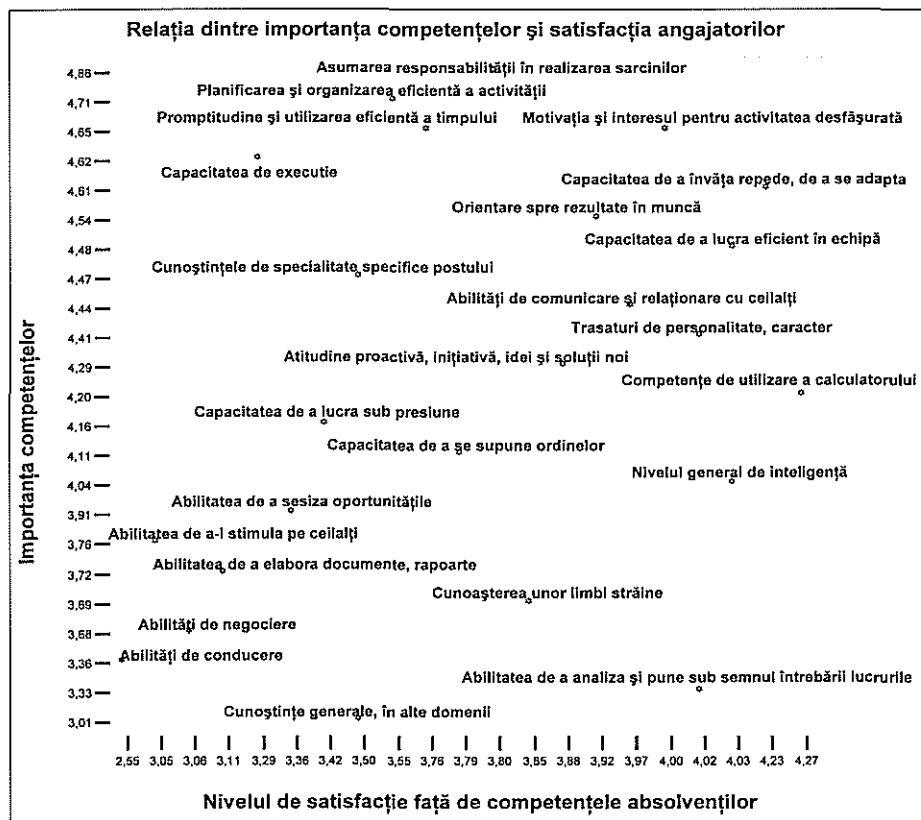


Fig. 3.5. Relația dintre importanța competențelor și satisfacția angajatorilor

zintă competențele relevante pentru direcția de intervenție în vederea creșterii calității pregătirii absolvenților de studii universitare. Practic, acest cadran ne indică punctele vulnerabile în ceea ce privește pregătirea absolvenților în concordanță cu cerințele pieței muncii, puncte de la care trebuie să pornim într-un demers de îmbunătățire a calității pregătirii absolvenților.

Pentru a surprinde mai bine competențele pentru care angajatorii consideră că universitățile ar trebui să pregătească suplimentar absolvenții, chestionarul a cuprins o întrebare orientată exact asupra acestui aspect. Răspunsurile au indicat că *asumarea responsabilității* (33% dintre respondenți), *planificarea și organizarea eficientă a activității* (31% dintre respondenți) și *atitudinea proactivă, inițiativă și soluții noi* (28% dintre respondenți) au fost competențele cele mai frecvent indicate de către angajatori ca necesitând pregătire suplimentară. Aceste rezultate vin să confirme răspunsurile anterioare, subliniind importanța abilităților organizatorice și a atitudinii față de activitatea de muncă. Pornind de la aceste rezultate, avem un argument în plus, că instituțiile de învățământ trebuie să transmită nu doar cunoștințe, ci și să formeze aceste competențe ce țin de asumarea unei atitudini proactive.

Pentru a analiza în profunzime nevoile angajatorilor, următoarea întrebare din chestionar a urmărit să identifice care este nivelul de satisfacție al angajatorilor față de pregătirea absolvenților pe domenii de activitate.

Rezultatele arată că pentru *domeniul IT* angajatorii consideră că există cea mai puternică corespondență între competențele absolvenților și cerințele locului de muncă (media 4.11), urmată de corespondența existentă pentru *domeniul economic* (media 3.80) și pentru *domeniul resurselor umane* (media 3.73). Acest lucru ne arată că angajatorii sunt relativ mulțumiți de pregătirea absolvenților din domeniile economice. După cum era de așteptat, cea mai scăzută corespondență există între pregătirea absolvenților și cerințele specifice locului de muncă pentru *pozițiile de conducere*. Având în vedere că pentru pozițiile de conducere este necesară experiența, pregătirea proaspeților absolvenți este de așteptat să fie insuficient de adecvată pentru acest tip de poziții.

Având în vedere că scopul nostru este de a identifica care sunt nevoile angajatorilor, următoarea întrebare a urmărit să identifice pentru care dintre domeniile de activitate companiile întâmpină dificultăți în a găsi forță de muncă calificată. Răspunsurile angajatorilor arată că cele mai mari dificultăți sunt întâmpinate pentru pozițiile vacante în *domeniul tehnic* (media 3.33), pentru pozițiile din *domeniul real*, fizică, chimie (media 3.16), pozițiile de *conducere* (media 3.05). Rezultatele sunt în consonanță cu statisticile pe care le-am prezentat în capitolul al doilea, conform cărora procentul absolvenților în domeniile tehnice și reale este mult redus comparativ cu procentul absolvenților în domenii socio-umane. Cele mai mici dificultăți în găsirea de forță de muncă calificată se întâlnesc pentru pozițiile în *domeniul secretariat* (media 1.90) și *administrativ* (media 2.30). Acest lucru este explicabil datorită specializării reduse a domeniului administrativ-secretariat, ceea ce face ca un număr mare de specializări să poată furniza absolvenți care să poată activa în aceste domenii.

Un alt aspect pe care am urmărit să îl aflăm prin intermediul chestionarului pilot a vizat identificarea categoriilor de posturi pentru care companiile caută proaspăt absolvenți. Dintre companiile respondente, în 45% există posturi pentru care se preferă angajarea unor proaspăt absolvenți. Dintre cele mai multe astfel de posturi indicate de către respondenți indicăm: asistenți manager, asistenți marketing, asistenți relații cu publicul, asistenți resurse umane, agenți de asigurări, agenți vânzări, consilieri credite, consultanți, economiști, ingineri, operatori telefonie, programatori, poziții de secretariat, administrativ, casieri, contabili.

Dacă pentru posturile de conducere se preferă mai degrabă candidați formați/instruiți, pentru pozițiile de execuție, dar și pentru cele din domeniul administrativ-secretariat, companiile preferă mai degrabă persoane pe care să le formeze ulterior. Remarcăm aceeași tendință, de a prefera candidați cu pregătirea necesară pentru pozițiile de conducere și cele specializate, în timp ce pentru pozițiile mai puțin specializate pregătirea educațională este mai puțin importantă.