

REVISTA DE SOCIOLOGIE APLICATA

RECRUTAREA ATIPICĂ: mijloace de selecționare și atragere persuasivă a candidaților

CRISTINA ELENA GOȚOI, specializarea Resurse Umane, promoția 2016

ABSTRACT Lucrarea abordează tema recrutării în domeniul tehnologiei informației cercetând tendințele și căile de recrutarea atipică, precum mijloacele de selecționare și atragere persuasivă a candidaților. Cercetarea analizează pe scurt contextul recrutării în domeniul IT în România, prezentând o imagine de ansamblu asupra celor mai noi studii despre expansiunea acestui sector în ultimii ani în țara noastră, precum și informații despre compensațiile și beneficiile din acest domeniu și acordurile contractuale pe care le preferă specialiștii IT. Datele empirice au fost colectate folosind interviuri semi-structurate cu 9 recrutori din 2 agenții de recrutare. Concluzia studiului este că recrutarea în domeniul IT reprezintă o continuă provocare pentru specialiști, tocmai din această cauză ei sunt nevoiți să apeleze la metode atipice de selecționare și atragere persuasivă a candidaților.

Cuvinte cheie: capital social, planificarea resurselor umane, procesul de recrutare și selecție, „headhunting-ul”, „hub”.

INTRODUCERE

În zilele noastre, trăim într-o societate în care schimbările țin de domeniul normalității. O societate în care succesul în lumea afacerilor este datorat nu doar liderilor ci și angajaților. Prin urmare, pentru a face față provocărilor unei societăți globale, este nevoie de resursă umană capabilă și dornică de schimbare și adaptare, cu competențe profesionale multiple. În concluzie, pentru supraviețuirea, dezvoltarea și succesul unei organizații, angajații reprezintă resursa vitală. Pentru dezvoltarea unei organizații de succes, resursa umană reprezintă pionul principal, în jurul căruia gravitează celelalte resurse (materiale, financiare, informaționale), iar pentru ca toate celelalte aspecte să funcționeze optim, selecția, instruirea, perfecționarea, evaluarea,

recompensarea și motivarea reprezintă principalele direcții de cercetare a managementul resurselor umane în interiorul oricărei organizații.

Am ales această temă de cercetare deoarece domeniul IT este un mediu extrem de dinamic, unde recrutarea se articulează sinergic cu inovația, creativitatea și provocarea de a găsi persoana cea mai aproape de nevoile companiei. Recrutarea în domeniul IT reprezintă o provocare continuă, deoarece acest sector de activitate este puțin diferit față de altele, motiv pentru care în această lucrare voi încerca să prezint o imagine cât mai amplă și mai reală a recrutării în domeniul sistemelor informatice din România și nu numai. Procesul prin care oamenii ajung angajații unei instituții se numește managementul resurselor umane. Managementul resurselor umane este definit de Michael Armstrong „ca o abordare strategică și coerentă a managementului unei organizații activ evaluată prin oamenii care lucrează acolo și care contribuie în mod individual și colectiv la realizarea obiectivelor sale.” (2003: p.3).

România a fost recunoscută ca fiind una dintre cele mai bune destinații pentru companiile IT, datorită numărului mare de absolvenți și profesioniști, dar și a costurilor mai mici decât în Europa de Vest și Statele Unite ale Americii. De asemenea, similitudinea, receptivitatea și deschiderea culturală precum și poziționarea geografică, abilități de limbă engleză larg răspândite au favorizat dezvoltarea unui mediu propice pentru cei mai mari lideri de companii software în țara noastră. Valoarea totală a pieței software din România, în 2012, a fost de 573.2 milioane de euro. În 2014, expansiunea companiilor a creat aproximativ 5.000 de noi locuri de muncă IT și în continuare firme din diverse sectoare IT & Telecom intenționează să își extindă echipele. Primele 50 de companii de software din România, cu cea mai mare cifră de afaceri au recrutat 2.700 de persoane în 2012, acțiune ce a condus la extinderea cu 21% a numărului de angajați. (Brainspotting Survey, 2014: p.3)

Industria IT este în continuă creștere. Noi companii își deschid porțile și mari proiecte de dezvoltare migrează în România, unde se găsește deja un număr mare de specialiști cu abilități complexe. Orașele unde se găsesc cele mai multe companii de IT sunt București, Cluj, Timișoara și Iași, dar și orașe mai mici precum Craiova, Brașov și Pitești sunt în continuă dezvoltare și vin din urmă cu specialiști. Acestea sunt și zonele unde se găsesc facultăți tehnice care să pregătească tinerii. În prezent, în România există 5 universități de top de Politehnică, și anume Universitatea POLITEHNICA din București, Universitatea Politehnică din Timișoara, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca și Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca. De asemenea, mai există 59 de universități cu profil specific și 174 de facultăți private. (Brainspotting Survey, 2015-2016: p.7)

Cu toate acestea, domeniul IT din România resimte de ceva ani lipsa specialiștilor, aspect observat de tot mai multe companii din domeniu. „Piața este asaltată de oferte de angajare pe toate site-urile de recrutare, la care nimeni calificat nu se grăbește să aplice”. (Dracopol, 2016) Înainte de vorbi în mod specific despre recrutarea IT, este necesar să lămurim care este distincția dintre recrutare și selecție. Scopul ambelor procese este de a obține un cost minim al necesarului de resurse umane, atât în termen de număr, calitate, dar și timp. Însă distincția dintre cele două procese este că primul se referă la „oferirea unei piețe relevante din care noii angajați vor fi recrutați, respectiv prin recrutare se promovează oferta de angajare și se identifică potențialii candidați”, iar selecția se referă la „procesul de alegere din această piață”. (Bădescu et al.,2008: p.50)

În procesul de selecție se regăsesc etape precum: selecția CV-urilor (filtrare sau *screening*), interviuarea (pre-selecție telefonică și interviul față-în-față), evaluarea candidaților, ofertarea, solicitarea și verificarea referințelor, realizarea contractelor de angajare. Procesul de selecție reprezintă un proces amplu care pornește de la o listă scurtă, unde pot intra una sau mai multe persoane până la alegerea candidatului potrivit și nu numai. De asemenea, este procesul

prin care angajatorul încearcă să își facă o imagine cât mai clară a profilului viitorului angajat. (Bădescu et al., 2008: p.51)

Procesul de recrutare și selecție în domeniul IT se diferențiază față de celelalte domenii de activitate, el conținând și procesul de atragere a candidaților potriviți prin diverse metode. De asemenea, procesul de selecție este unul destul de riguros, deoarece pentru alegerea candidatului potrivit trebuie susținute teste tehnice ce atestă competențele specialistului IT. În plus, pe lângă teste, tocmai pentru faptul că de cele mai multe ori, informaticienii lucrează în echipe, este necesară o bună interacțiune a noului angajat cu liderul echipei. Într-o piață în care cererea de candidați este mai mare decât oferta, majoritatea companiilor au fost nevoiți să vină cu soluții inovative și să își dezvolte propriile metode de a-și aduce specialiști potriviți pe cerințelor lor.

1.1. Concepte cheie

„**Planificarea resurselor umane** este o activitate strategică având ca scop asigurarea de resurse pe termen lung, fiind legată de calitatea personalului angajat și de modul de repartizare a acestuia în cadrul organizației. Planificarea resurselor umane se realizează în vederea identificării cerințelor de resurse umane ale organizației și pentru conceperea mijloacelor de asigurare a unei oferte corecte de muncă”. (Zoltan, 2004: p.73)

„**Recrutarea** este una dintre cele mai importante activități pe care specialiștii în resurse umane le desfășoară în cadrul organizației și presupune asigurarea resurselor umane necesare organizației, atât din perspectivă calitativă, cât și cantitativă. Principalul scop al activităților de recrutare este acela de a atrage un număr suficient de posibili candidați corespunzători care să candideze la posturile libere din cadrul organizației”. (Zoltan, 2004: p.76)

„**Procesul de selecție** este, în mod esențial, un proces social de tatonare, prospectare, cunoaștere, comunicare și inter-influențare între două părți: candidat și organizație. Ambele colectează informații una despre cealaltă pentru a hotărî dacă merită să se angajeze într-o relație profesională împreună. În același timp, procedura de selecție începe să devină, din ce în ce mai mult, un proces de negociere”. (Zoltan, 2004: p.73 *apud* Lievens, van Dam și Anderson, 2002) Factorii responsabili pentru puterea de negociere a angajatului sunt abilitățile și capacitățile pe care le-a căpătat până în prezent. De asemenea, experiența în anii de expertiză profesională și portofoliu de proiecte și certificări reprezintă punctele forte cu care angajatul poate să negocieze. De cealaltă parte, angajatorul poate negocia cu aspecte ce privesc beneficiile pe care le poate primi un angajat. Beneficii precum: calculator, telefon, asigurare medicală, abonamente la săli de sport, sediu în zonă centrală, mașină de serviciu, locuri de parcare etc. Un alt factor de negociere pe care angajatorul îl deține este mediul organizațional, echipa, evenimente de socializare și recreere ce au loc la nivel de echipă. Exemplu: echipe de fotbal, handbal, excursii cu echipa.

Se estimează că și cele mai eficace proceduri de selecție nu pot evalua corect mai mult de 60% dintre caracteristicile reale ale unui candidat. (Mațăuan, 2015-2016: p.45 *apud* Consilier, 2000) Tocmai de aceea, e important pentru un specialist în resurse umane să folosească mai multe combinații de metode de selecție într-un mod ingenios, creativ, dar și valid. Selecția pornește de la fișa postului și profilul candidatului și, după analizarea acestora, se stabilește gradul de compatibilitate a candidatului în raport cu postul respectiv. Printre cele mai cunoscute metode de selecționare se numără: teste, interviuri individuale și de grup, centre de evaluare (*assessment centers*), probe de lucru, formulare standard și metode de grup.

„**Capitalul social** (...) este creat când relațiile dintre oameni se schimbă în așa mod încât facilitează acțiunea.” (Coleman, 1980: p.304) „Capitalul social se referă la caracteristici ale

organizării sociale, cum ar fi rețelele sociale, normele și încrederea, care facilitează coordonarea și cooperarea pentru beneficiu mutual.” (Putnam, 1993: p.36)

„**CV-ul** este un alt instrument important în procesul de recrutare. El exprimă biografia socială, precum și istoricul profesional al persoanei, nu numai măsura în care candidatului corespunde cerințelor postului, dar și interesul acestuia pentru postul respectiv”. (Mățăuan, 2015-2016: p.40) Biografia socială ne încurajează să vedem conexiunile profunde dintre activitățile profesionale ale unui candidat și abilitățile dobândite în cadrul acelei experiențe profesionale, fiind de asemenea o încercare de a înțelege traiectoria vieții oamenilor obișnuiți.

În evaluarea CV-ului este importantă forma, ortografia, abilitățile de comunicare, stilul de redactare, organizarea logică a informației, dar și a conținutului. Ca și repere în selectarea CV-ului specialiștii sunt atenți în evaluarea postului la educație, la experiența profesională, la progresul în carieră și de asemenea la stabilitatea locurilor de muncă anterioare. E importantă frecvența cu care candidații și-au schimbat locurile de muncă. (Mățăuan, 2015-2016: p.41)

„**Analiza postului** este un proces de colectare și analizare de informații referitoare la sarcinile, responsabilitățile și contextul unui post. Obiectivele analizei constau în elaborarea fișei postului și a profilului postului. Utilizări frecvente: administrarea salariilor, evaluarea posturilor, recrutare și selecție”. (Mățăuan, 2015-2016: p.20 *apud* Torrington și Hall, 1991)

„**Headhunting-ul**” reprezintă identificarea și abordarea potențialilor candidați pasivi cu abilități ce pot fi rare în piață, seniorilor sau în cazul posturilor extrem de confidențiale (de exemplu poate fi vorba despre o poziție complexă, unde există un număr limitat de specialiști ce sunt căutați de mai multe companii). Această strategie este folosită pentru a aduce mai aproape candidați pasivi ce nu sunt în căutarea unui loc de muncă, atunci când specialistul vrea să atragă pe cineva dintr-un număr limitat de concurenți. De asemenea se mai folosește și în cazul companiilor cu o reputație săracă, unde nu există îndeajuns de mulți aplicați la anunțurile de angajare. (Brown și Swain: p.229)

„**Tehnologia informației**” sau „**Tehnologia informației și a comunicațiilor**”, abreviat cel mai adesea IT, IT&C, TI, respectiv TIC, este tehnologia necesară pentru prelucrarea (procurarea, procesarea, stocarea, convertirea și transmiterea) informației, în particular prin folosirea computerelor (calculatoarelor electronice). (Longley și Shain, 1985: p.164)

În Dicționarul Cambridge Online, conceptul „**hub**” este definit ca partea centrală sau principală a ceva, în cazul în care există mai multe activități. În cazul acesta, „hub-ul” poate fi tradus cu centru de afaceri, locul geografic unde se găsesc cele mai multe companii cu activitate în tehnologia informației. „**Hub-ul centralizat**” este mai accentuat pe piața mondială decât pe piața locală. Astfel de organizații operează cu adevărat la nivel mondial, mai degrabă decât multinaționale, care este cazul adoptării unei abordări federalizate. (Armstrong, 2006: p.121)

1.2. Obiective și întrebări de cercetare

Având în vedere literatura de specialitate consultată și interesele teoretice, dar și empirice pentru dezvoltarea unui model conceptual-explicativ privind recrutarea atipică, obiectivele studiului au următoarele aspecte:

- identificarea și analiza metodelor și căilor prin care recrutori în IT reușesc să găsească profilurile necesare, în raport cu cerințele companiei angajatoare;

- explicitarea metodelor prin care recrutorii ajung să selecționeze CV-urile cele mai potrivite, în raport cu profilul candidatului ideal;

- investigarea discursului persuasiv și a metodelor (consacrate sau inovatoare) de atragere și convingere a candidaților în domeniul IT, în care oferta de posturi disponibile

depășește cererea de muncă, spre deosebire de tendința generală în contextul crizei de locuri de muncă;

Întrebările de cercetare care decurg din aceste obiective sunt următoarele:

- Care sunt metodele/căile prin care recrutori în IT reușesc să găsească profilele necesare cerințelor companiei?
- Cum reușesc să selecționeze CV-urile cele mai potrivite?
- Prin ce grilă de lectură este analizat CV-ul ca document autobiografic?
- Care sunt pașii în cazul recrutării în IT?
- Ce metode de negociere și tehnici de influență socială sunt puse în joc în demersurile persuasive ale recrutorilor care apelează la „headhunting”?

Următorul tabel prezintă analiza SWOT privind recrutarea atipică pe piața IT&C din România.

Tabel 1. Analiză SWOT privind miza recrutării atipice în domeniul IT

Puncte tari:	Puncte slabe:
<ul style="list-style-type: none"> – Pregătirea mai bună a recrutorilor, având posibilitatea să vadă mai multe CV-uri și să selecteze candidații cei mai potriviți. – Recrutorii pot apela la creativitate în cadrul procesului de recrutare și selecție atipică, au un grad mai ridicat de autonomie față de recrutarea clasică. – Identificarea calitativă a candidaților. – Facilitarea sortării candidaturilor compatibile cu jobul, prin rafinarea profilului aplicantului preferat. – Crearea unei rețele sociale cu specialiști din domeniul IT și nu numai. – Informarea rapidă, în timp real, a grupului țintă vizat, privind noua poziție vacantă. – Recomandările primite de la specialiști neinteresați, cu profile asemănătoare lor. – Este un proces mai rapid, deoarece specialistul ajunge mai repede la candidat. – Candidații preferă să fie abordați informal. – Posibilitatea de a prezenta compania, proiectul și poziția vacantă dintr-o perspectivă cât mai atrăgătoare. 	<ul style="list-style-type: none"> – Lipsa de informare a candidaților asupra pozițiilor vacante. – Managerul de resurse umane nu poate hotărî dacă un candidat este potrivit sau nu, până când candidatul nu este validat tehnic. – Așteptările salariale nerezonabile în raport cu bugetul companiei. – Potențialii candidați pot fi neinteresați să afle detalii despre postul vacant. – Lipsa timpului pentru a motiva candidatul. – Rată scăzută de conversie a candidaților prospectivi abordați în candidați efectivi, care vin la interviu. – Lipsa de investiție în motivarea candidaților prin proiecte atrăgătoare, cu tehnologii noi. – Se poate crea o comunicare deficitară cu candidații. – Apariția situațiilor neprevăzute. (exemple: candidații anunță în ultimul moment că nu mai vor să semneze fie pentru că au primit o contra ofertă de la angajatorul actual, fie din motive personale: locație prea departe față de casă, imposibilitatea de a lucra de acasă, pachet de beneficii nu foarte atrăgător)
Oportunități:	Amenințări:
<ul style="list-style-type: none"> – Recrutorii din domeniul IT își pot extinde portofoliul de conexiuni pe rețele sociale. – Oportunitatea de a găsi și alți specialiști pentru poziții recurente din cadrul companiei, prin îmbogățirea bazei de date externe: recrutare pe principiul „bulgărelui de zăpadă” (din aproape în aproape, până se atinge și se depășește chiar masa critică: audiența-țintă este adecvat reprezentată). – Metodele neconvenționale de recrutare pot ajuta la dezvoltarea și promovarea imaginii companiei. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fluctuația mare de personal. – Procesul de recrutare atipic poate aduce și antipatii ale membrilor anumitor forumuri, comunități, rețele sociale. – Competiția cu alte companii, care descoperă astfel strategiile adoptate de rivalii lor din industrie și le pot prelua de asemenea. – Orientarea candidaților către alte companii cu proiecte mai interesante.

Toate aceste criterii de analiză sunt intercorelate, deoarece punctele slabe și punctele puternice sunt esențiale pentru determinarea oportunităților și a amenințărilor, iar oportunitățile pot contribui la detectarea amenințărilor și ulterior la îndepărtarea lor prin strategii special create pentru acest scop.

În concluzie, metodele atipice de recrutare în IT reprezintă o reacție la discrepanța dintre cerere și ofertă în ceea ce privește nevoia de specialiști din domeniu, drept pentru care companiile și implicit persoanele din departamentele de recrutare au fost nevoite să apeleze la politici de marketing și practici nonconvenționale de atragere persuasivă a specialiștilor către companiile lor. Cu toate acestea, personal consider că aceste companii conștientizează lipsa de specialiști din piață motiv pentru care se investește în programe de formare a persoanelor la început de drum în această carieră pentru a echilibra astfel balanța dintre cerere și ofertă.

1.3. Expansiunea sectorului de IT

Sectorul de activitate IT reprezintă un domeniu extrem de inovativ și de complex. IT nu reprezintă doar partea de infrastructură și de rețea compusă din administratori și sisteme ori ingineri hardware, aceștia fiind doar o mică parte din domeniu. Acest sector are în portofoliu funcții precum administratorul de baze de date, analiști de sistem, dar mai există și analiști de business (afaceri), fără de care programatorii sau inginerii software nu ar putea să își exercite corect sarcinile. Tot din domeniul IT fac parte și arhitecții sistemelor informatice. Nu ar trebui să îi lăsăm mai prejos pe cei care se ocupă de securitatea informației. Partea creativă, site-uri, grafice, imagini, tot ceea ce vedem noi, utilizatorul final, zilnic când navigăm pe internet este făcută de grafic designeri și dezvoltatori web.

În ceea ce privește numărul de specialiști din România, „Bucureștiul, Clujul, Iașiul și Timișoara adună 73% din totalul angajaților din industria IT locală. Din urmă vin Dolj, Bihor, Constanța și Gorj. În cele 14.000 de companii IT din țară, lucrează 75.500 de angajați și 17.000 de persoane fizice autorizate.” De asemenea, potrivit unui studiu realizat de Clusterul iTech Transilvania, s-a produs o creștere cu 26% a cifrei de afaceri între 2013 și 2014, care a ajuns la finele anului trecut la 16 miliarde de lei, circa 4 miliarde euro. Din totalul acestor venituri, aproape 60% au fost realizate de companiile localizate în București, urmate de cele din Cluj (11%), iar celelalte orașe, sub 10%. (Jurnalul.ro, 2015)

IT-iștii nu duc lipsă de oferte noi de muncă și nu au nimic de pierdut dacă refuză una, pentru că piața oferă numeroase posturi vacante. Însă pentru a-și desfășura activitatea cu succes în acest domeniu, trebuie să înțelegem de ce anume sunt IT-iștii interesați și care sunt criteriile pentru care ei ar răspunde pozitiv unei noi oportunități de carieră. Cei mai importanți factori de motivație pentru un specialist din domeniul IT sunt:

- Pachetul de compensații și beneficii, precum și forma contractuală de colaborare cu companiile, contract individual de muncă, PFA sau SRL (în regim de micro-întreprindere). Specialiștii preferă să colaboreze cu companiile prin PFA, fiind scutiți de impozit și putând să își plătească doar contribuțiile sociale.
- Proiectele în care sunt implicați, preferând să lucreze cu tehnologii noi, să aibă parte de o învățare continuă și să aibă șansa să dezvolte proiecte încă de la început.
- Companiile mici, cu echipe bine sudate ori companiile mari care oferă oportunități pentru o carieră internațională.
- Participarea la cursuri de formare și perfecționare profesională.
- Proximitatea spațială: apropierea sediului companiei de locuința candidatului.
- Echilibrul dintre viața profesională și viața privată. Specialiștii nu vor sta mult timp în companii unde munca peste program este o cerință frecventă, deși legea îi protejează de

potențiale abuzuri precizând că timpul de lucru săptămânal, incluzând orele suplimentare, nu pot depăși 48 de ore, iar angajatorul nu poate impune salariatului să presteze astfel de ore, fără acordul explicit al acestuia. (Codul Muncii, Art. 114 (2))

– Posibilitatea de a lucra de acasă (Năstase, 2015: p.1) sau de a avea un birou mobil (în parc, la cafenea sau oriunde altundeva angajatul se simte productiv și confortabil).

1.4. Compensații și beneficii în IT

Conform datelor INSSE, în anul 2015 comparativ cu anul 2014, în termeni nominali, cifra de afaceri din serviciile de piață prestate în principal întreprinderilor, serie brută, a crescut pe ansamblu cu 8,3% datorită creșterilor înregistrate la activitățile de servicii informatice și în tehnologia informației (+25,2%). (INSSE, 2012-2015: p.2) Evoluția lunară este ajustată în funcție de numărul de zile lucrătoare și sezon, însă creșterea este remarcabilă, față de alte domenii, serviciile informatice și tehnologia informației clasându-se pe primul loc. În consecință, activitățile din domeniul tehnologiei informației, aduc un aport semnificativ în creșterea economiei de stat.

Indicii valorici ai cifrei de afaceri din serviciile de piață prestate în principal întreprinderilor

		DECEMBRIE 2015 în % față de :		Anul 2015/ Anul 2014 -%-
		NOIEMBRIE 2015	DECEMBRIE 2014	
Total	B	106,9	112,6	108,3
	S	101,9	111,0	-
Transporturi	B	101,0	117,1	111,2
	S	103,2	114,6	-
Comunicații	B	112,5	111,5	105,5
	S	102,2	109,7	-
Activități de producție cinematografică, video, programe de televiziune; difuzare și transmitere de programe	B	94,2	101,6	104,8
	S	97,9	105,3	-
Activități de servicii informatice și în tehnologia informației	B	121,9	130,3	125,2
	S	104,8	135,6	-
Alte servicii furnizate în principal întreprinderilor	B	106,9	105,7	103,4
	S	99,5	105,8	-

B= serie brută; S= serie ajustată în funcție de numărul de zile lucrătoare și de sezonality

Fig.1. Indicii valorici ai cifrei de afaceri din serviciile de piață prestate în principal întreprinderilor (INSSE, f.a., 2015)

Cifra de afaceri din serviciile de piață prestate în principal întreprinderilor, serie brută, în luna decembrie 2015, comparativ cu luna decembrie 2014, în termeni nominali, a crescut pe ansamblu cu 12,6%, datorită creșterilor înregistrate la activitățile de servicii informatice și în tehnologia informației (+30,3%), transporturi (+17,1%), activitățile de comunicații (+11,5%), alte servicii furnizate în principal întreprinderilor (+5,7%) și la activitățile de producție cinematografică, video, programe de televiziune, difuzare și transmitere de programe (+1,6%).

Conform studiului „Talent Map 2015-2016”, sectorul IT&C a fost numit sectorul cu zero șomaj iar acest lucru se datorează în principal numărului mare de specialiști, a absolvenților facultăților de IT dar și expansiunii companiilor curente sau apariția de multe strat-upuri. În 2015, dezvoltarea companiilor IT va continua să creeze locuri vacante pentru absolvenții facultăților de IT, pentru a-i ajuta să capete experiență. În prezent, sunt în jur de 3000 de locuri de muncă vacante în domeniul IT și peste 50 din companiile de IT cu operațiuni în România, au planuri de extindere în următorii 2 ani. (Talent Map, 2015-2016: p.4)

În concluzie, specialiștii din domeniul IT se bucură de varii beneficii. Cele mai dorite se găsesc în studiul „Talent Map 2015-2016”, unde 64% din respondenți își doresc asigurare

medicală, 46% dintre profesioniști doresc suport financiar pentru cursuri de formare, 43% cer un program flexibil, 25% întreabă de tichete de masă, 22% își doresc bonusuri pentru sărbătorile religioase, 16% dintre IT-iști își doresc abonamente preferențiale la sălile de sport și 14% doresc să aibă primă de vacanță. (Talent Map, 2015-2016: p.20)

2. CADRU TEORETIC

Max Weber (1864-1920) este unul dintre cei mai cunoscuți sociologi alături de Émile Durkheim (1858-1917) și Karl Marx (1809-1864), ei fiind considerați părinții sociologiei. Weber prezintă cea mai sofisticată sociologie istorică și economică. El propune sociologia ca o sinteză, un amestec de științe economice, juridice, comercialiste cu un sistem metodologic. Pentru Weber, sociologia este o știință a acțiunii sociale. Acțiunea socială este acel comportament uman cu sens (caracter) subiectiv care ia în considerare că există și alte comportamente cu acest sens. M. Weber concepe acțiunea ca pe un act de modificare din partea individului și a grupului. Capitalismul, ca tip de organizare economică, a condus la o dezvoltare fără precedent a societăților, ajungând să fie considerat la nivelul simțului comun, cât și al unor concepții ideologice, drept singura cale rațională de dezvoltare modernă. (Weber, 1993: p.2)

Analiza lucrării „Etica protestantă și spiritul capitalismului” redevine utilă și actuală datorită faptului că în dezvoltarea capitalismului intervin mult mai mulți factori decât sunt avuți în vedere în paradigma marxistă. (Weber, 1993: p.5) Weber consideră că, capitalismul nu este orice formă de îmbogățire. Trăsătura fundamentală a acestuia identificată de Weber este raționalizarea, ce presupune cumpătare, chibzuință, prevenirea risipei de resurse, austeritate și modestie, ca valori prețuite de etica protestantă și opuse ostentației, epatării și lăcomiei. Weber arată cum influența teologică și psihologică duc din diferite motive la apariția unor rezultate nedorite. „Etica protestantă și spiritul capitalismului” este o carte care se opune într-o oarecare măsură marxismului.

Marx analizează capitalismul sub forma producției de mărfuri generalizată, în care însăși forța de muncă a omului devine marfă. „Avuția societăților în care domnește modul de producție capitalist, scrie el, apare ca o *uriașă îngrămădire de mărfuri*, iar fiecare marfă în parte, ca formă elementară a acestei avuții”. (Constantinescu, 1984: p.42) Teoria valorii în muncă spune că valoarea este dată de tipul de muncă. Capitalismul funcționează deoarece angajatorii cumpără forța de muncă de pe piață. Dacă forța de muncă se poate cumpăra înseamnă că este comodificată și devine o marfă. Valoarea forței de muncă este dată de cantitatea de bunuri de care muncitorul și familia sa au nevoie. „În concepția lui Marx, timpul de muncă socialmente necesar nu este static, ci dinamic. De aceea, el face o precizare extrem de prețioasă: „Valoarea fiecărei mărfi este determinată nu de timpul de muncă necesar cuprins în ea însăși, ci de timpul de muncă socialmente necesar care se cere pentru reproducția ei. Aceasta reproducție se poate face în condiții care o îngreunează sau o ușurează și care diferă de condițiile producției inițiale”. (Constantinescu, 1984: p. 40)

Birocrația este o formă ideală de organizare axată pe eficiență, competență și specializarea funcțiilor. Pentru Weber, birocrația este fundamental benefică și reprezintă sursa de legitimare bazată pe autoritatea legal-rațională. Sociologul descrie trei *tipuri ideale* de autoritate prin care explică de ce indivizii s-au supus conducătorilor de-a lungul istoriei: tipul tradițional, al societății primitive, se baza pe credința caracterului sacru al tradiției; autoritatea carismatică, bazată pe calitățile personale și atractivitatea liderilor; autoritatea legal-rațională care stă la baza civilizațiilor moderne. Acest tip de autoritate se află la baza conceptului de birocrație în doctrina lui Weber. În viziunea sa, birocrația este superioară oricărei alte forme de autoritate prin precizie, stabilitate, siguranță și rigoarea disciplinei.

2.1. Teoria persuasiunii și ilustrări din viața organizațională

Robert Cialdini, autorul cărții „Psihologia persuasiunii”, volum inclus în lista „75 Smartest Business Books” [ro. *cele mai deștepte 75 de cărți de afaceri*], este de altfel întemeietorul celor 6 principii ale persuasiunii. „Persuasiunea este un act de comunicare ce are ca scop modificarea comportamentului unui individ sau grup”. (Popovici, 2013: p.99) Persuasiunea este intenționată, retorică, comunicăm pentru a provoca o schimbare iar receptorul cunoaște intenția noastră. „Persuasiunea are două rute, în primul rând este centrală și atenția este acordată mesajului și faptului că un argument bun este persuasiv, iar în al doilea rând este periferică, adică se acordă o atenție a euristicilor cognitive”. (Popovici, 2013: p.99) În ceea ce privește mesajul, el trebuie să aibă patos (persuasiunea făcând apel la emoții) și logică. Mesajul este acceptat pe baza unor factori precum: „reputația sursei, carisma sursei, lungimea mesajului, familiaritatea argumentului, suportul majorității, percepția comportamentului”. (Popovici, 2013: p.99)

Persuasiunea este modalitatea prin care putem schimba atitudinea și/sau comportamentul cuiva fără a ne folosi de forță ori înțelepciune. Mai exact, este procesul prin care convingem interlocutorul să facă ceva. Cialdini numește aceste 6 principii „arme de influențare” deoarece ele reprezintă niște modalități de persuasiune pentru a vinde mai bine sau, la polul opus, pentru necunoscători să recunoască tacticile folosite pentru a vinde. El prezintă care sunt factorii care ne influențează comportamentul și cum ne putem pregăti psihologic pentru a le rezista.

Cele 6 principii de influențare socială prezentate de R. Cialdini sunt:

1. Reciprocitatea – este actul de a plăti înapoi ceea ce ni s-a dat, încercând să răsplătim asemănător gestul altei persoane. În momentul în care primim ceva, se creează sentimentul de obligație în viitor. Regula reciprocității posedă o remarcabilă putere, provocând deseori un răspuns afirmativ la o solicitare care ar putea fi refuzată cu siguranță dacă nu ar exista un sentiment de îndatorare. Regula reciprocității poate declanșa schimburi neonest. O tehnică de manipulare ce are la bază regula reciprocității este tehnica retragere-retragere - pentru început faci o solicitare importantă, iar după refuz, prezinți o solicitare mai puțin importantă, dar care este cea care te-a interesat de la bun început. În resurse umane, această tehnică este des aplicată în rândul specialiștilor. În momentul în care un recrutor sună un candidat, inițial îl roagă să îi acorde câteva minute pentru a-i povesti detalii despre poziția nou deschisă și, cu toate că inițial specialistul nu era interesat, tocmai pentru că i-a folosit acestuia 5-10 minute din timpul lui, se simte îndatorat să dea câteva informații despre experiența sa. Cererea inițială a recrutorului este de câteva minute pentru a asculta detalii însă, în realitate el vrea să îi capteze atenția specialistului convingându-l să intre în procesul de recrutare.

2. Dovada Socială – principiul de influență susține că unul dintre mijloacele pe care le folosim pentru a stabili ce poate fi considerat corect, se aplică modului în care hotărâm dacă un comportament este cel corect sau nu. Considerăm că vom face mai puține greșeli acționând în acord cu dovada socială decât să acționăm împotriva ei. La fel ca și celelalte arme de influențare, dovada socială furnizează un indiciu pentru a stabili cum să ne comportăm la un moment dat, dar ne poate face și vulnerabili. Tendința tuturor de a căuta să afle ce fac ceilalți conduce la un fenomen fascinant numit „ignoranță pluralistă”. Exemplu: obișnuința deplasării la alte interviuri pentru a observa ce alte oferte mai există în piață, a devenit deja un comportament obișnuit, specialiștii considerând că nu fac nimic anormal. Modelul de moralitate discutabilă, bazată pe premisa neloyalității și încălcarea contractului psihologic – nu mai există obligații de ambele părți. Principiul dovezii sociale funcționează mai bine în condiții de nesiguranță. Adesea

specialiștii consideră că dacă la nivel de piață există o dinamică foarte mare între tranzițiile specialiștilor prin companii, la fel pot acționa și ei. Din punct de vedere psihologic, vom folosi acțiunile altora pentru a decide care este comportamentul corect pe care trebuie să-l adoptăm, în special când îi percepem pe cei observați asemănători nouă.

3. Angajamentul și consecvența au în vedere dorința noastră de a fi în consonanță și continuitate cu ceea ce am făcut deja. Odată ce am făcut o alegere sau am adoptat o poziție, ne vom poziționa consecvent față de acel argument, îi vom rămâne fideli în ciuda vicisitudinilor. Consecvența este un factor motivator puternic, plus că inconsecvența este văzută ca o trăsătură de caracter nedorită, o dovadă de slăbiciune care ne descurajează. În cazul resurselor umane, acest principiu este aplicat foarte des în rândul candidaților. Dacă după discuția telefonică sau interviu s-au arătat interesați de a continua procesul de recrutare, vor da curs pașilor de selecție. Însă, la polul opus, există și cazuri când în ultimele etape ale procesului, candidații își arată inconsecvența fie pentru că apreciază că depun prea mult efort pentru a schimba slujba, ori le este făcută o contraofertă de către angajatorul actual.

4. Simpatia (attractivitatea) - reprezintă o altă armă puternică de influențare, deoarece obișnuim să spunem „da” persoanelor cu un aspect fizic sau o voce plăcută. Atribuim în mod automat persoanelor cu un fizic plăcut trăsături favorabile precum: talent, bunătate, cinste, inteligență. Mai mult, gândim asta fără să ne dăm seama că atracția fizică joacă un rol în acest proces. În obținerea simpatiei, asemănarea este un factor important. Ne plac oamenii care ni se aseamănă, rezonăm emoțional la această similitudine ca un semnal providențial al compatibilității, fie că asemănarea este în domeniul opiniilor, în cel al trăsăturilor de caracter, al educației sau al stilului de viață. Recrutorii sunt conștienți și folosesc aceste arme la interviuri, empatizând cu candidatul, încercând să rezoneze cu opiniile și trăsăturile lui de caracter ori chiar să ducă discuția spre interese și activități comune. De asemenea, validarea prin cunoașterea superiorului ierarhic este o bună strategie în convingerea candidatului. Dacă el va empatiza cu coordonatorul echipei, acesta poate fi un factor important în influențarea unui candidat de a face o schimbare de job.

5. Autoritate – principiul are legătură cu un instrument adânc înrădăcinat cu cel al datoriei față de autoritate. Semnarea contractului cu o entitate ne face să ne supunem și să fim loiali față de misiunea și scopul organizației. Din punct de vedere psihologic, Robert Cialdini, susține în cartea sa că devenim vulnerabili față de simbolurile autorității, motiv pentru care clădirile de birouri tind să aibă un aspect cât mai impozant, materiale ostentativ exorbitante și decorații la modă, tocmai pentru a inspira respect și adeviziune spontană.

6. Raritatea – Ca orice armă de influențare, principiul rarității exploatează slăbiciunile noastre pentru scurtături mentale. Știind că lucrurile rare și greu de obținut sunt de obicei mai bune, mai valoroase, obișnuim să ne arătăm mai disponibili față de ele. De nenumărate ori în discursul recrutatorilor auzim mesaje precum „avem un proiect unic în România”, discurs persuasiv ce are impactul așteptat în ceea ce privește specialiștii, ei arătându-se deschiși să descopere proiecte noi și complexe și, de ce nu, să învețe și să se certifice cu fiecare ocazie.

O altă teorie pe care aș vrea să o trec în revistă în relație cu tema cercetării, este teoria atribuirii. Atribuirile au loc pentru comportamente, situații sau evenimente ce ies cumva din zona noastră de confort sau ne contrazic așteptările, fiind potențial stresante sau frustrante. Interviurile sunt așa numitele situații când suntem înclinați să facem atribuiri din mai multe motive. Spre exemplu, vrem să fim plăcuți de interviewer și, bineînțeles, să avem cât mai multe șanse de a trece mai departe. Fritz Heider (1958) este considerat părintele teoriei atribuirii. Preocupat de studiul relațiilor interpersonale, în special de procesele ce intervin la nivelul interacțiunii dintre două persoane, Heider a pus accentul pe procesul percepției sociale, încercând să evidențieze modul în care omul obișnuit își explică la nivelul simțului comun

propriul comportament, comportamentele celorlalți, precum și evenimentele din jurul său. (Roșu, 2013: pp.22-26)

2.2. Pașii procesului de recrutare

În prezent, procesul de recrutare reprezintă și o abordare strategică a organizațiilor pentru a-și procura resursele necesare în companie. Una dintre deciziile strategice pe care le-au adoptat organizațiile pentru a deservi climatul de creștere a interesului pentru resurse umane, a fost să externalizeze o parte a activității de resurse umane către furnizori externi.

Scopul managementului strategic în cazul resurselor umane este de a da dovadă de capabilitatea de a găsi, atrage și reține talentele de calitate „pentru înzestrarea organizației cu angajați calificați, devotați și bine motivați de care are nevoie pentru a dobândi un avantaj competitiv și susținut. Obiectivul său este de a asigura o direcție de acțiune într-un mediu adesea turbulent, astfel încât necesitățile economice ale organizației, dar și necesitățile individuale și colective ale angajaților ei, să poată fi satisfăcute prin elaborarea și implementarea unor politici și programe coerente și practice de resurse umane.” (Armstrong, 2003: p.28)

Procesul de recrutare pornește de la o fișă a postului, o nouă cerință pe care o companie o are, fie ea internă sau externă. În cazul unei fișe a postului din domeniul IT pe lângă competențele interpersonale, se pune accentul pe competențele tehnice, fiecare tehnologie din fișă fiind importantă. Pentru orice recrutor este foarte important să știe și să înțeleagă ce caută, existând delimitări foarte fine între tehnologii, unelte și versiuni ale tehnologiilor.

În cazul posturilor preponderent tehnice, ceea ce primează în alegerea candidatului potrivit sunt competențele tehnice, mai degrabă decât competențele interpersonale. Însă cu toate acestea, recrutori pun accentul pe atitudine și pe motivația angajatului. Din cauza penuriei de candidați calificați, angajatorii sunt nevoiți să prioritizeze în primul rând competențele profesionale și să aleagă soluții sub-optimale în privința nivelului de implicare sau adaptare la cultura, climatul și valorile mediului de lucru respectiv.

Strategia de căutare și de selecție este împărțită în mai multe etape:

- Definierea cerințelor sau analiza fișei postului;
- Construirea anunțului de recrutare;
- Alegerea căilor optime pentru comunicare și promovare, concomitent cu acestea având loc și căutarea candidaților prin cuvinte cheie;
- Selecția candidaților/vizualizarea CV-urilor ;
- Abordarea telefonică a candidaților sau prin mijloace de comunicare on-line (mesaje, e-mail);
- Interviu de selecție (test tehnic, discuție HR, discuție tehnică);
- Ofertarea, prin care se prezintă candidatului selectat din lista scurtă oferta de compensații și beneficii, precum și ansamblul de condiții și termeni ai relației de muncă, aceasta servind rolul unui pre-contract de muncă. În această parte a procesului de selecție poate interveni negocierea, iar în funcție de presiunea de recrutare și calitatea celui evaluat, pentru a putea aduce resursa respectivă în cadrul echipei, există posibilitatea unor excepții de la grilele salariale inițiale.

2.3. Alegerea canalelor optime de căutare, comunicare și promovare

În domeniul IT, recrutori trebuie să caute pro-activ candidații potriviți pe diferite platforme de recrutare. Printre cele mai eficiente metode de găsire a candidaților din domeniul

IT se numără rețeaua LinkedIn, BestJobs și Hipo. Pe LinkedIn e foarte important ca recrutorul să aibă o rețea de conexiuni cât mai extinsă. Pașii recrutării pe LinkedIn sunt în linii mari:

- Adăugarea în bară de căutare a cuvântului cheie care poate aduce profiluri asemănătoare sau echivalente cu acela al candidatului dorit. Cuvântul cheie poate fi chiar numele poziției, exemplu *Programator* sau chiar limbajul de programare cu care lucrează specialistul, exemplu *Java, C#.NET, PHP*. Acestea reprezintă de cele mai multe ori și cuvintele cheie după care se face căutarea în baza de date sau pe rețelele de căutare. Alte filtre care se mai pun în căutări pentru o validare optimă a CV-urilor sunt locația unde este căutat CV-ul, (exemplu: București, România), nivelul de experiență și, acolo unde este cazul, limbile străine.

- Imediat următor acestui pas este căutarea efectivă printre rezultatele obținute, pentru estimarea compatibilității între profilul căutat și persoana identificată.

- După identificarea profilurilor potrivite, următorul pas este ca recrutorul să stabilească o legătură profesională cu persoana respectivă. În cazul în care profilul nu se află în rețeaua de conexiuni, se trimite o cerere de conexiune. Iar în cazul în care este conexiune de gradul 1, platforma LinkedIn permite utilizatorilor să își trimită mesaje. Mesajele de pe LinkedIn sunt de cele mai multe ori scurte și precise, de exemplu: *„Bună ziua, în prezent avem o oportunitate de job și suntem în căutare de Java dezvoltator, în diferite sectoare de activitate. Aș dori să știi dacă sunteți interesat de o asemenea poziție și dacă în acest moment sunteți dispus la o schimbare în plan profesional. Cu stimă, ...”*.

În cazul persoanelor la început de carieră sau a persoanelor cu care recrutorul a stabilit deja un contact, se poate apela la mesaje mai „prietenoase”. Prin intermediul e-mailului și a telefonului se transmit cele mai importante informații atât despre candidat cât și detaliile fișei postului. De asemenea, recomandările nu sunt o metodă de neglijat, orice candidat contactat ce se arată neinteresat de o schimbare de job reprezintă o porțiță spre un alt profil potrivit.

O altă metodă neconvențională de recrutare este pe platforma de socializare Facebook. Ea e răspândită la nivel global și este platforma pe care oamenii petrec cel mai mult timp, expunându-și activitatea, relațiile de prietenie și de colegialitate. În cazul în care un recrutor nu a avut succes cu contactarea unui candidat prin intermediul LinkedIn-ului, Facebook poate fi de mare ajutor. Având numele unei persoane, este destul de ușor să o cauți pe Facebook, recrutorii putând lăsa astfel mesaje specialiștilor. Este un loc mai informal unde pot găsi mai multă deschidere și în cazul recomandărilor.



Fig.2. Metode favorite de recrutare utilizate de companiile IT din România (Stefanini, f.a, 2015)

Așa cum punem regăsi în imaginea de mai sus, în cadrul subsidiarei locale a Stefanini România, 20% dintre persoanele angajate au fost recrutate prin intermediul sistemului de recomandări interne. Alte metode la care Stefanini România apelează sunt paginile de cariere, comunitățile de specialiști dar și rețelele de socializare precum Facebook. „Au existat și situații în care procesul de recrutare a început chiar pe Facebook. Recrutorii au utilizat rețeaua de socializare pentru a contacta candidații și a le prezenta oportunitățile de angajare în cadrul companiei” susține Daniela Vercellino, manager de recrutare EMEA Stefanini. Cât despre durata medie a procesului de recrutare în cadrul Stefanini România, datele susțin că durează în medie cinci săptămâni.

Alte metode atipice de recrutare sunt:

- Recrutorii caută potențiali candidați pe diferite forumuri de învățare a limbajelor de programare;
- Intră în diferite grupuri și comunități destinate IT-iștilor, de exemplu: Girls who Code [ro. *Fetele care codează*], PHP România, PHP Symfony ș.a.;
- Companiile organizează diverse evenimente precum ziua porților deschise, workshopuri, prezentări în facultăți ș.a.;
- Organizarea de „hack-a-thon” pentru juniorii pasionați de programare. „Hack-a-thon” este un maraton de programat în cadrul căruia, timp de 12, 24 sau 48 de ore, concurenții, împărțiți pe echipe sau individual, trebuie să dezvolte o aplicație, un robot sau să creeze o automatizare. Acest gen de eveniment este destinat cu precădere specialiștilor la început de carieră;
- Participarea la târguri de carieră/de joburi - această metodă poate fi extrem de eficientă, permițând contactul și atragerea a numeroși candidați, de diverse niveluri de carieră. (Bădescu et al, p:59)

În cadrul acestui capitol am prezentat cu ajutorul documentării temeinice care sunt pașii procesului de recrutare, cum se construiesc anunțurile de recrutare pentru o rată de atragere cât mai mare a candidaților potriviți și cum se aleg căile optime de comunicare și promovare a anunțurilor de recrutare pentru a fi în concordanță cu scopul managementului de resurse

umane. De asemenea, prin exemple concrete am arătat metodele atipice de recrutare și modul de abordare a candidaților.

3. METODOLOGIE

3.1. Operaționalizare

Tabel 2. Operaționalizarea conceptelor

Indicatori	Dimensiuni
Profilul Specialistului	Studii – background academic Experiență în domeniu Experiență în companie Echipă, sarcinile de lucru Mărimea companiei Locațiile în care activează
Pozițiile vacante ale companiei, timp și complexitate	Industria din care recrutează Nivel de carieră Număr de interviuri susținute pe unitatea de timp de referință Număr de procese de recrutare derulate în paralel Număr de oferte acceptate Număr de oferte respinse Număr de candidați propuși managerului pe lista scurtă Numărul de poziții închise pe lună/an Proiecte de recrutare (individuale sau colective) Bugetul de timp Posturi noi deschise
Procesul de recrutare	Canale de recrutare Site-uri de joburi Evenimente Metode atipice Discursul persuasiv în negocierea ofertei salariale
Performanță	Dificultăți și provocări Probe de selecție - cine ia decizia Întrebările specifice interviului Evaluarea recrutorului Feedback, comunicarea cu managerul Bonificații, comisioane Trenduri din IT, predicții Sugestii pentru cei pasionați de recrutare în domeniul IT

3.2. Metoda, tehnica, procedeul și instrumentul de cercetare

Scopul cercetării este acela de a afla detalii despre recrutarea atipică prin mijloacele de selecționare și atragere persuasivă a candidaților, argumentate prin exemple concrete de mesaje profesionale utilizate. La acestea se adaugă cunoașterea pozițiilor vacante în cadrul companiei unde activează, detalii despre tehnologiile căutate pe piață și dificultatea găsirii lor, precum și categoria de specialiști ce se găsește cel mai rar în piață, amănunte despre timp și complexitatea proceselor, pașii procesului de recrutare și selecție, aplicarea discursului persuasiv în atragerea candidaților și, nu în ultimul rând, câteva exemple despre cum sunt se realizează evaluarea tehnică pentru pozițiile din IT.

Metoda prin care am cules datele este una calitativă, aceasta fiind centrată pe procesele interactive ce au loc în recrutarea din domeniul IT. Prin intermediul cercetării de față am avut ocazia să mă raportez la cazuri autentice și să aflu care este procesul care se derulează în cadrul unei companii pentru a-și închide pozițiile vacante. Grupul țintă au fost specialiști din recrutare în domeniul IT.

Instrumentul selectat pentru această analiză este interviul individual semi-structurat, considerând că este modalitatea care mi-ar permite accesul la o imagine mult mai detaliată a fiecărui specialist despre recrutarea din sectorul IT.

3.3. Modalitatea de eșantionare și profilul socio-demografic al participanților

Ghidul de interviu semi-structurat a fost aplicat la 9 persoane. Persoanele au fost selectate din cercul meu personal de cunoștințe din recrutare în domeniul IT, prin mesaje personalizate către fiecare cu rugămintea de a participa la acest studiu. Pentru 6 dintre persoane metoda de colectare a datelor a fost offline, iar pentru celelalte am optat pentru metoda față în față și online, aplicându-le interviul prin intermediul e-mailului. Instructajul făcut a fost unul verbal respectiv prin mail, sfătuindu-i să fie cât mai transparentți în răspunsurile acordate întrebărilor. Din partea fiecăruia am obținut consimțământul informal, iar precauția etică pe care am luat-o în considerare a fost asigurarea intervievaților că identitatea lor este anonimă. De asemenea, pentru evitarea prejudiciilor, am asigurat respondenții încă de la început că nu am întrebări ce constau în date confidențiale, detalii despre bugete alocate sau alte informații cu caracter sensibil. Toate persoanele intervievate dețin funcții de Researcher, Recruiter IT sau Sales Manager în cadrul organizației Vauban și Arevo Solutions, având contact cu departamentul de recrutare. Genul respondenților este următorul: 3 persoane de sex masculin și 6 persoane de sex feminin. Vârsta respondenților este între 24 și 54 de ani. De asemenea, anii de experiență în domeniul resurselor umane variază de la 1 an până la 20 de ani vechime. Toți respondenții dețin studii universitare și post-universitare. Profilul respondenților din punct de vedere al studiilor absolvite este cel mai adesea caracterizat de finalizarea unor studii universitare cu specializare în științe sociale. Cu toate acestea, printre persoanele intervievate am întâlnit și un profil atipic, cu studii postuniversitare tehnice absolvite la Facultatea de Automatică și Calculatoare, din cadrul Universității POLITEHNICA București.

În planul de cercetare mi-am propus să includ persoane din mai multe organizații. Unul dintre respondenți face parte dintr-o altă companie. Organizația unde am aplicat majoritatea interviurilor este o companie de externalizare de personal în domeniul IT dar și o companie care are propriile echipe și proiecte de dezvoltare în acest domeniu. Organizația este o companie internațională cu mai multe locații din care își exercită activitatea. Profilul celeilalte companii diferă, fiind una mai mare, de 350 de angajați, față de cealaltă care are 250. De menționat că extinderea celei de 350 de angajați este mai mare, compania desfășurându-și activitatea în 16 țări, în timp ce cealaltă, chiar dacă este una internațională, are puncte de lucru doar în România (Pitești și București), Chișinău și Paris. Asemănarea dintre cele două companii este axată pe faptul că ambele au expunere în zona geografică a Parisului, cu management de origine franceză.

3.4. Metoda de culegere și de prelucrare a datelor

Interviurile au fost luate în cadrul sediului companiei unde persoanele intervievate lucrează. Principala problemă metodologică întâmpinată a fost nereușirea aplicării instrumentului de cercetare prin metoda „față în față” tuturor respondenților, unul din motive fiind programul încărcat, aceștia amânându-mi de câteva ori invitația de a participa la interviu.

Din această cauză am decis aplicarea metodei indirecte. De asemenea, fiind o companie cu puncte de lucru în mai multe orașe, în cazul a doi respondenți, din cauza distanței, am decis ca interviul să fie aplicat prin e-mail, persoanele în cauză desfășurându-și activitatea în sediul din Pitești. În încercarea de a lua mai multe interviuri, m-am lovit și de refuzuri, având chiar 3 din partea respondenților altor companii. Deși inițial doi dintre aceștia au răspuns pozitiv la invitația mea, ulterior mi-au spus că programul nu le permite. De menționat că cele două persoane în cauză își desfășurau activitatea într-o companie financiar-bancară, tot de origine franceză, una spunându-mi că nu poate face publice detaliile despre procesele și procedurile lor.

Defensivitatea subiecților a fost redusă chiar dacă s-au folosit echipamente de înregistrare în timpul interviului. Intervievații au fost deschiși și receptivi, dornici să îmi răspundă la toate întrebările fără să aibă o atitudine de retragere. În urma aplicării interviurilor am fost plăcut surprinsă să observ deschiderea respondenților în a-mi acorda toate detaliile despre procesele lor, argumentate prin exemple concrete. Pre-testarea a avut loc în momentul aplicării ghidului la primul interviu desfășurat. După acesta, am mai introdus câteva întrebări, interviuatul simțind nevoia unor clarificări, precum și identificarea anumitor componente anterior neanticipate privind recrutarea atpică, aspecte ce meritau a fi explorate.

În ceea ce privește metoda de realizarea a interviurilor individuale, pentru 6 dintre ele am utilizat metoda prin contact direct „față în față”, iar pentru 3 interviul a fost aplicat la distanță, trimițându-le ghidul de interviu prin e-mail. Interviurile aplicate prin metoda „față în față” conțin informații mult mai detaliate ale respondenților și exemple concrete ale activităților lor zilnice. Interviurile aplicate prin intermediul e-mailului conțin informații mai structurate față de cele prin metoda „față în față”.

Perioada de aplicare a interviurilor a fost cuprinsă între 19 aprilie - 6 mai. Interviurile au fost aplicate în cadrul companiei unde respondenții activează. Camera de interviu a fost sala de ședințe a companiei. Pentru a respecta principiile etice în efectuarea studiului, am anunțat respondenții că interviul va fi înregistrat și am primit acordul lor avizat pentru a folosi datele în contextul cercetării cu mențiunea de a le păstra anonimul.

4. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

Pentru analiza și interpretarea datelor voi folosi transcrierile din interviurile aplicate pentru această temă, atașate în Anexa 2. Temele-cheie care au reieșit din colectarea datelor sunt raportate la obiectivele și întrebările elaborate în capitolul introductiv, corelate cu modelele conceptual – explicative din partea de documentare teoretică. Discuția interviurilor a pornit cu date referitoare la profilul specialistului. Printre întrebările din prima secțiune am pus accentul pe experiența intervievaților în domeniul recrutării, precum și eventuala lor experiență non-HR în cadrul companiei actuale. Printre respondenți am avut ocazia să cunosc persoane la început de carieră cu un an experiență până la persoane cu experiență relevantă de peste 20 de ani, ceea ce mi-a permis să compar sub-grupuri de respondenți grupați în funcție de experiența profesională (juniori cu seniori). A fost de interes pentru mine, în colectarea datelor să aflu cât mai multe detalii despre compania actuală, precum numărul persoanelor din departamentul de recrutare, numărul de angajați dar și amănunte despre locațiile în care își desfășoară activitatea companiile. Printre respondenți am avut ocazia să am angajați ce provin din două firme cu profil de servicii HR diferite, cu puncte de lucru în mai multe regiuni ale țării dar și ale lumii.

Respondenții au răspuns fiecare la întrebarea despre cum sunt repartizate sarcinile de lucru. A fost interesat de aflat că în echipa lor există persoane în zona de căutare care sunt specializate pe anumite tehnologii, creându-și de-a lungul timpului o mică bază de date personală cu contacte din tehnologia respectivă. De asemenea, în cadrul companiei lor, membrii

departamentului de vânzări participă activ la interviurile de selecție, singuri sau alături de cei de la recrutare. Această procedură se justifică, datorită faptului că firmele sunt companii de externalizare a resurselor în IT, prin urmare, departamentul de vânzări interacționează cel mai adesea cu clientul, managerul de vânzări fiind cel care are capacitatea de a înțelege cel mai bine nevoia clientului și totodată cel care reușește să transmită candidaților o imagine clară și precisă a poziției vacante.

„Echipa noastră de Sales [Vânzări] și de Recrutare este compusă din 15 membri. Trebuie ținut cont că toți oamenii din vânzări din cadrul companiei noastre fac și recrutare, dar sunt și colegi care sunt doar dedicați pe zona de sourcing [căutare] fără să facă partea de Sales [Vânzări].” (Manager de vânzări și recrutare, senior, 48 de ani)

4.1. Gestionarea bugetului de timp și obstacolele întâmpinate

Următoarea secțiune a interviului a luat în considerare componenta de poziții vacante ale companiei, timp și complexitate. Toți respondenții mi-au răspuns că peste 90% din pozițiile vacante sunt din domeniul IT, cu predilecție din următoarele sub-domenii: programatori (ei sunt resursa cel mai greu de găsit în piață), graficieni și administratori de rețea (și ei sunt la mare căutare însă de obicei se găsesc oameni competenți în timp util, singura dificultate care apare în cazul acestor profiluri fiind cerința obligatorie a unei limbi străine cunoscute la nivel avansat precum engleza, franceză, germană sau alte competențe lingvistice. În cazul managerilor de proiect, accentul se pune pe metodologia folosită și complexitatea proiectelor. Ei obișnuiesc să fie mai deschiși la noi oportunități pentru că au o activitate bazată pe proiect ce le permite o dinamică în schimbarea jobului. În ceea ce privește nivelul de carieră pentru care se deschid cel mai adesea poziții vacante, sunt cele de experiență medie.

La întrebarea despre timpul pentru a închide o poziție în domeniul IT, în funcție de nivelul de carieră, respondenții au dat în medie cam același interval de timp și anume una, două săptămâni pentru un junior, respectiv o persoană cu experiență medie și peste trei săptămâni pentru un profil mai complex. Acest interval depinde de eficiența căutărilor efectuate de specialist dar și de motivația viitorului angajat de a se prezenta cât mai repede în toate fazele procesului de recrutare însă, nu în ultimul rând, cel care influențează acest interval de timp sunt în cazul companiilor de consultanță partea de management și clientul care are ultima decizie în alegerea candidatului potrivit.

„Pentru un entry level [începător] dacă o persoană este alocată full time [8 ore/zi] pe aceeași poziție într-o săptămână se închide, mediu și senior se pot duce și la două sau trei săptămâni, depinde de complexitate și de cerințele clientului.” (Recrutoare IT, 24 de ani)

Timpul de a închide o poziție este destul de mare, față de alte domenii, însă din cauza faptului că specialiști nu se găsesc atât de ușor în piață sau pentru că de cele mai multe ori se arată neinteresați de o schimbare, recrutorii trebuie să dea dovadă de răbdare, perseverență și creativitate în încercarea de a ocupa poziția cât mai curând și cu oameni cât mai potriviți. Organizațiile își doresc oameni cât mai curând disponibili, posesorii unor bune cunoștințe tehnice, fideli și cu un buget cât mai mic. Însă din păcate, genul acesta de resursă nu există și recrutorii trebuie să apeleze la compromisuri de o parte sau de alta. Cât despre domeniul în care ei recrutează, cu toții mi-au răspuns că majoritare sunt posturile din IT și că excepțiile sunt câteva poziții din zona financiar-bancară, care se îmbină totuși cu competențe IT, chiar dacă nu la un nivel atât de avansat.

4.2. Poziții vacante, acțiuni întreprinse și impact

„Asiguram resurse de tot genul, dar în principiu suntem axați pe partea IT, de programare, de exemplu PHP, Java, .Net, C#, dar și pe partea de management de proiect în diverse domenii, atât pe partea de IT cât și pe partea de banking [bănci][...], depinde de cerințe.” (Recrutoare IT, 24 de ani)

Așa cum ne relatează această specialistă în recrutare IT, pe lângă pozițiile tehnice de dezvoltare, printre pozițiile vacante recurente în cadrul companiei se mai găsesc și cerințe de găsim a persoanelor abilitate și în zona de management de proiect, analiză a proiectelor din IT. Chiar dacă par relativ simple, din punct de vedere tehnic, în zona de management sunt destul de căutate profilurile care au certificări în management de proiect și care au experiență relevantă pe cât mai multe proiecte complexe în domeniul IT. În ceea ce privește pozițiile deschise, dacă sunt poziții individuale sau colective, recrutorii au împărtășit că se întâmplă să fie poziții asemănătoare pentru care să facă aceeași căutare, dar nu putem vorbi despre recrutare în masă sau poziții de volum.

De asemenea există poziții recurente, de care o companie nu are nevoie o lună sau două din an, fiind o nevoie continuă de aceea resursă în cadrul companiei. Procesele de selecție „on-going” reprezintă pozițiile vacante la nivelul unei companii, pentru care procesul de recrutare este deschis pe tot parcursul anului. Procesele de selecție derulate constant, „on-going”, se pot folosi cu succes pentru resursele rare, cu deficit de competențe în piață. În acest context, decât să se investească într-un proces lung și poate fără rezultat, mai bine să se ocupe în momentul în care se găsește, printre căutări, un profil potrivit. În categoria acestor profiluri poate intra un specialist cu expertiză în mai multe tehnologii ale domeniului IT. Spre exemplu: o persoană care în primii ani de carieră a fost dezvoltator, ulterior a coordonat echipa, iar acum s-a orientat către zona de management, va fi un profil complex, cu experiență practică în dezvoltare care vă reuși să coordoneze proiecte complexe și din postura de manager de proiect. Dar de asemenea, la polul opus, se poate folosi și pentru pozițiile ușor de acoperit, pentru care nu este nevoie să se declanșeze și deruleze un proces întreg, ci doar să se ia în considerare profilurile care sunt găsite printre alte căutări sau în baza de date cu contacte anterioare. Spre exemplu: profilurile de începători.

„[...]am avut două sau trei poziții care se asemănau oarecum între ele, [...]lucram la 4 poziții, 3 erau asemănătoare și una era complet diferită. [...] Fiecare are în jur de 4 poziții pe care lucrează simultan. Desigur, cu o prioritizare a lor, în funcție de urgență”. (Recrutoare IT, 24 de ani)

Referindu-ne la bugetul de timp, din spusele intervievaților, cel mai mult timp ocupă desfășurarea interviurilor, deoarece specialiștii nu se arată disponibili imediat pentru a ajunge la un interviu. Din această cauză, programul specialiștilor din resurse umane este atipic. Ei sunt nevoiți să își decalceze programul standard și să îl ajusteze pe măsura disponibilității limitate a candidaților în funcție de programul lor. De exemplu, se întâmplă adesea ca recrutorul să aibă interviuri de la 8:00 dimineața înainte de programul de lucru, în pauza de masă sau după ora 18:00, când cel mai adesea celelalte persoane termină programul de lucru. De asemenea, din timpul programului de muncă, un interviu durează minim o oră, iar dacă specialistul are mai multe interviuri într-o zi, în acel timp nu va mai putea să se ocupe și de alte sarcini. În plus, procesele de recrutare ale companiilor de consultanță durează mai mult decât procesele de recrutare interne pentru că decizia vine din partea clientului, iar răspunsul se lasă cu atât mai așteptat cu cât sunt mai multe părți co-implicate sau mai mulți co-decidenți (stakeholderi). Punând în discuție pozițiile ce implică cunoștințe tehnice, testele și validările tehnice consumă, de asemenea din timpul recrutorului. Alte activități care mai consumă timp, din cele spuse de

recrutatori, sunt acordarea de „feedback” și pregătirea a mai multor tipuri de rapoarte cu date despre candidații din procesele de selecție.

4.3. Perspectiva recrutatorilor despre etapizarea procesului

Pași procesului de recrutare, priviți prin ochii recrutatorilor participanți la studiu, sunt în linii mari: primirea cerinței, publicarea anunțului redactat de specialistul HR pe cele mai accesate platforme de recrutare profesională. Concomitent cu acestea se face căutarea efectivă a profilurilor deoarece în domeniul IT, de obicei recrutarea proactivă este mai eficientă decât recrutarea reactivă. Ulterior se țin interviuri telefonice, testări online, interviuri „față-în-față”, validarea tehnică alături de coordonatorii echipei și ultimul interviu cu persoane din zona de management care cel mai adesea fac și oferta salarială.

„[...] pentru partea de recrutarea a absolvenților și tinerilor studenți mergem la târgurile de joburi, postăm pe Facebook [...] și acolo avem mult mai multe șanse să îi atragem. [...] ce ține de partea de seniori, ne axăm foarte mult pe LinkedIn, ei fiind mult mai activi acolo decât pe BestJobs sau pe Hipo, însă nu excludem nici aceste canale de recrutare[...]”. (Recrutoare, 25 de ani).

Metodele atipice pe care le folosesc recrutatorii sunt căutarea potențialilor candidați pe diverse forumuri de învățare a limbajelor de programare, participarea la evenimente, târguri de carieră/de joburi. O altă metodă atipică este abordarea candidaților pe Facebook. Rețeaua de socializare care spune atât de multe informații despre noi, familie, prieteni, job, abilități, cunoștințe și interese, este de asemenea un aliat în procesul de căutare. Recrutatorii au dat dovadă de inovație și creativitate, abordând candidații și pe acest site de socializare, deși nu este tocmai specificul lui. Surprinzător este că foarte rar un recrutator dă greș cu această metodă datorită faptului că aplicații se arată mai deschiși să participe la o discuție liberă de pe chatul Facebook decât la telefon cu un recrutator.

Posibile explicații pentru acest comportament ar fi că prin asta o companie arată existența unui mediu mai prietenos, relaxant, asociat de regulă cu comoditatea, îmbinarea mediului profesional cu activități din timpul liber. O altă metodă sustenabilă a companiilor în a-și procura noi talente se bazează pe sponsorizarea unor evenimente academice ori a unor parteneriate cu universități, în vederea dezvoltării bazei de succesiune. Prin această modalitate, companiile investesc în tineri cu potențial pentru a-și crește specialiști în cadrul echipelor interne. În plus, marile companii apelează la sponsorizarea unor evenimente sportive precum crosuri, maratoane pentru a atrage cât mai mulți candidați printr-o imagine pozitivă - exemplu Howard Dell, actor, atlet și supraviețuitor de cancer e imaginea companiei Accenture la Crosul Universității din București.

În ceea ce privește derularea interviului, recrutatorii se bazează în mare parte pe descrierea postului, detalii despre proiect și întrebări de resurse umane cu privire la motivație, motivul plecării de la actualul job, ce își dorește candidatul din punct de vedere profesional, precum și aspecte ce se referă la locație, disponibilitate, limbi străine cunoscute și așteptări salariale. Bineînțeles că de-a lungul timpului recrutatorii au căpătat un bagaj de cunoștințe tehnice și cunosc tipologiile tehnice necesare unui anumit profil. În plus, asistând de cele mai multe ori la validările tehnice, au reușit să își însușească întrebări și posibile răspunsuri ale specialiștilor din IT. La întrebarea despre ce li se pare cel mai interesant la recrutarea în domeniul IT, majoritatea au răspuns că este un continuu proces de învățare, în care reușesc să cunoască zilnic oameni interesanți, inteligenți, cu un bagaj impresionant de cunoștințe. De asemenea, un alt interviuat a răspuns că i se pare interesant procesul în sine, faptul că ajută o persoană să facă un alt pas în carieră sau în cazul persoanelor la început de drum, faptul că le acordă șansa unei oportunități de învățare și de dezvoltare.

„Mi se pare interesant că poți întâlni oameni foarte inteligenți cu care poți discuta multe lucruri și de la care ai ce învăța, consider că nu poți înțelege o poziție doar după un Job Description [Descrierea Jobului] care ți se dă, ci doar discutând cu persoana la un interviu”. (Recrutoare, 24 de ani)

Așa cum reiese din estimările efectuate de specialiștii din recrutare, trendul în IT se păstrează ascendent, apar tot mai multe proiecte de dezvoltare, tot mai multe „Start-ups” care își deschid zilnic porțile în întâmpinarea cât mai multor specialiști. Ei sunt de părere că ne îndreptăm spre lucruri mai bune, spre o piață în continuă creștere. De asemenea, ei consideră că specialiștii o să aibă parte de tehnologii cât mai noi, de aplicații și proiecte complexe.

„Ne îndreptăm spre lucruri mai bune, spre o piață în continuă creștere [...] cunoașterea oamenilor noi în fiecare zi pentru că până la urmă, asta este partea recrutărilor și chiar dacă nu sună tocmai umanis, viitorul ne rezervă o societate de consum în care globalizarea primează”. (Sales Account & Recrutor, 25 de ani)

La rugămintea specialiștilor în a acorda sugestii pentru cei care vor să se alăture recrutării în domeniul IT, cu toții s-au arătat deschiși să împărtășească din experiența proprie. Exemple de sugestii pe care interviuatorii le-au avut pentru cei care își doresc să pășească în acest domeniu este să fie deschiși să învețe lucruri noi, comunicativi, motivați și perseverenți. Alte sfaturi din partea recrutorilor ar fi ca oamenii la început de drum în această carieră să se documenteze bine și să înțeleagă limbajele de programare la nivel teoretic pentru a face față provocărilor din partea specialiștilor, care de cele mai multe ori desconsideră recrutorii.

„Până nu ești aici, în domeniul acesta, sfaturile sunt de prisos pentru că vorbim despre un domeniu dinamic, extrem de dinamic, în continuă schimbare, unde ce e la modă azi, nu mai e actual mâine, așa că pot să îți sfătuiesc pe tinerii care se pregătesc pentru o carieră în această arie, să fie deschiși, adaptabili, ambițioși, îndrăzneți, curioși și cam atât”. (Sales Account & Recrutor, 25 de ani)

5. CONCLUZII

În concluzie, în cadrul acestei lucrări am reușit să trec în revistă date despre recrutarea în IT în România. Am conturat unele răspunsuri privind direcțiile predilecte în care se îndreaptă domeniul IT, care sunt pașii procesului de recrutare în acest domeniu, cum reușesc angajatorii să găsească candidații potriviți și prin ce mijloace și ce canale reușesc să ajungă cât mai aproape de comunitățile sau „triburile” lor (deoarece se amplifică tendința de segmentare și de diferențiere, respectiv afiliere la un in-group definit distinctiv față de orice out-group), precum și informații despre cum aplică ei discursul persuasiv și cu ce argumente cu valență promoțională îi întâmpină pe candidați pentru a-i convinge să pășească în cadrul companiei lor. De asemenea, cu ajutorul lucrărilor de specialitate și a interviurilor aplicate am reușit să aflăm detalii despre procesul efectiv al recrutorilor, de la analiza fișei postului, construirea anunțului de recrutare până la alegerea canalelor optime de comunicare și promovare.

În plus, am reușit să surprind pașii procesului de recrutare din perspectivă mai multor specialiști precum și care sunt provocările și dificultățile întâmpinate în procesele zilnice. Am analizat care sunt punctele nevralgice care le consumă cel mai mult timp din procesul de recrutare și care sunt obstacolele de care se lovesc zilnic, ce specialiști sunt mai ușor de găsit, dar și ce tehnologii sunt greu de găsit în piață. Cu ajutorul interviurilor aplicate am reușit să aflăm amănunte despre specialiștii din domeniul IT, ce fel de joburi sunt interesante pentru ei, ce își doresc ei la nivel de tehnologii, cât de importante sunt pentru ei beneficiile și ce tip de formă de muncă preferă.

În ceea ce privește conceptele sociologice studiate pentru această cercetare, printre informațiile din cadrul teoretic am considerat interesant de făcut o analiză între principiile de influențare enumerate de Robert Cialdini, în cartea „Psihologia persuasiunii” și modul în care acestea sun puse în practică în contextul recrutării. Conceptul de capital social este un alt punct sociologic ce își găsește sens în acord cu tema mea. Capitalul social definește, printre altele, ideea de comunitate înțeleasă ca resursă de socializare și de profesionalizare, prin dezvoltarea rețelei de contacte sociale candidatul putând accede la condiții mai avantajoase de muncă. Ei bine, dacă privim acest aspect din punctul de vedere al recrutării, ne întrebăm cât e rațional și cât e emoțional și relațional în procesul de recrutare. Organizațiile sunt dornice de a lua cât mai mulți specialiști în echipele lor, e de la sine înțeles că au această intenție pentru profitul și prestigiul companiei și că înainte de toate pun accentul pe optimizare și eficientizare în consumul de resurse (inclusiv sau chiar prioritar cele umane), însă ei se folosesc pentru îndeplinirea acestui scop și de argumente din sfera emoțională și relațională. În final, recrutarea reprezintă un proces relațional, tranzacțional, în care se pune accentul pe beneficiile și compensațiile aduse specialistului, pe avantajele pe care el le poate avea într-o altă companie, în schimbul contribuției aduse la profitabilitatea companiei, iar această armonizare între cerere și ofertă este facilitată prin discursul persuasiv al recrutorilor de la prima discuție și până la semnarea contractului.

În ceea ce privește birocrăția descrisă de Weber ca fundamental benefică și sursa de legitimitate bazată pe autoritatea legal-rațională s-a dovedit a fi de actualitate deoarece în prezent angajații sunt selectați pe baza specializării pe care o dețin și pot să promoveze în funcție de calitățile de care dau dovadă pe baza unor reguli, proceduri și criterii transparente, obiective, agreate de toți cei implicați într-un sistem meritocratic de recompensare. De asemenea, fiecare angajat primește un salariu fix ca răsplată a muncii depuse. Remunerațiile reprezintă un rezultat al aptitudinilor dobândite și a propriei munci, însă în cazul domeniului IT, aceștia se bucură de o apreciere materială mai bună decât în alte domenii.

Contribuția proprie pe care am adus-o în această lucrare se constituie prin faptul că am reușit să aflu prin prisma fundamentelor teoretice și a informațiilor primite de la intervievați cum se desfășoară concret procesul de recrutare în IT, care sunt constrângerile temporale cu care se confruntă, care sunt dificultățile zilnice, precum și provocările și satisfacția față de activitatea curentă și modalitatea prin care aceasta se poate măsura prin evaluarea performanțelor lor. În plus, cu ajutorul informațiilor colectate am reușit să aflu prin exemple concrete cum își aleg canalele optime de căutare, comunicare și promovare a anunțurilor de recrutare.

Soluțiile de combatere a obstacolelor și a constrângerilor semnalate ar putea fi definite de faptul că specialiștii nu sunt interesați să schimbe locul de muncă atât de des, iar cei care sunt deschiși la o schimbare nu prezintă cele mai potrivite profiluri în acord cu cerințele postului. Specialiștii din recrutare sunt de părere că cel mai greu este să găsești în piață profiluri specializate pe o anumită tehnologie, persoane care să dețină certificările de rigoare, iar la polul opus „CV-urile complexe” și anume, persoane cu o expunere relevantă în lucrul cu cât mai multe tehnologii și metodologii de management care se pot adapta cu ușurință la proiecte complexe.

Din punctul meu de vedere, limitele studiului curent sunt reprezentate de faptul că nu am putut să aplic interviul recrutorilor din mai multe companii. Ar fi fost interesant de cercetat procesul de recrutare într-o companie mai mare dar și pașii procesului de recrutare într-o companie mai mică, nou-lansată, de tipul „Start-up” și de analizat în ce fel diferă procesul și stilul de abordare în cadrul unor organizații de dimensiuni și extindere diferită. Recrutarea în domeniul IT este un capitol interesant iar ca și direcții viitoare de cercetare ar fi de interes pentru mine să cercetez ce părere au specialiștii din IT despre metodele de recrutare non-

convenționale ale recrutorilor. Care este părerea lor despre migrarea dintr-o companie în alta, dacă toată această lipsă de specialiști din piață le crește prestigiul sau sunt de părere că e nevoie de o schimbare și de o specializare în masă a cât mai multor absolvenți pentru a se echilibra balanța dintre cerere și ofertă.

În ceea ce privește evaluarea acestei experiențe și reflecția personală asupra procesului de cercetare, pot spune că a fost o experiență interesantă de documentare și cercetare a cât mai multor amănunte din acest domeniu. Dificultățile cu care m-am confruntat au fost prin faptul că nu am găsit atâtea surse de informare cum mă așteptam să găsesc, precum și refuzul specialiștilor din recrutarea în IT de a-mi acorda un interviu. În colectarea datelor am abordat 13 specialiști în recrutare, însă am reușit să aplic doar 9 interviuri și să aflu răspunsuri pentru toate întrebările de cercetare propuse inițial.

LUCRĂRI CITATE

- Amstrong, M. (2006). Managementul Resurselor Umane - Manual de practică [A handbook of Human Resource Management Practice]. Ediția: 10, Londra, Kogan Page.
- Amstrong, M. (2003). Managementul Resurselor Umane- Manual de practică [A handbook of Human Resource Management Practice]. Ediția: 9, Londra, Kogan Page.
- Armstrong, M. (2003). Managementul Resurselor Umane – manual de practică. București, Codecs.
- Bărbulescu, A. et al. (2008). Managementul Resurselor Umane: manualul profesionistului. Timișoara, Brumar.
- Bogathy, Z. (2004). Manual de psihologia muncii și organizațional. Iași, Polirom.
- Cariere Online.ro (2011). Robert Cialdini: Principiul dovezii sociale. [Online] Disponibil pe: <http://www.cariereonline.ro/articol/robert-cialdini-principiul-dovezii-sociale> [Accesat la dată: 21.05.2016].
- Constantinescu, N.N. (1984). Teoria valorii, munca și lumea contemporană. București, Politica. Dictionarul Online Cambridge. [Online] Disponibil la: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hub> [Accesat la data: 11.04.2016].
- Dracopol, S. (2016). Unde au fugit „IT-iștii” români?. Publicația Forbes România. [Online] Disponibil pe: <http://www.forbes.ro/unde-au-fugit-istii-romani-53274> [Accesat la data 20.02.2016].
- F.a. (2016). Codul muncii. [Online] Disponibil pe: http://www.codulmuncii.ro/titul_3/capitolul_1/sectiunea_1/art_114_1.html [Accesat la data 24.03.2016].
- F.a. legislație, (2015.) ORDIN COMUN nr. 217/2015 privind încadrarea în activitatea de creație de programe pentru calculator, Revista de actualitate financiară. [Online] Disponibil pe: <http://codfiscal.net/43657/ordin-comun-privind-incadrarea-in-activitatea-de-creatie-de-programe-pentru-calculator> [Accesat la data 07.05.2016].
- F.a. (2016). Cifra de afaceri din serviciile de piață prestate, Institutul național de statistică. [Online] Disponibil pe: <http://www.insse.ro/cms/ro/comunicate-de-presa-view> [Accesat la data 03.04.2016].
- Fediuc, L. et al. (2014). Studiu despre cei mai doriți angajatori [Most Desired Employers Survey, An Employer Branding]. Catalyst Consulting. [Online] Disponibil pe: http://www.brainspotting.ro/files/Romania_Most_Desired_Employers_Survey_2014_Catalyst_Consulting.pdf [Accesat la data 03.02.2016].
- Filomon, R. et al. (2014). Harta de talente din România, factori și figuri [România IT Talent Map, Facts & Figures]. Brainspotting. [Online] Disponibil pe: http://www.brainspotting.ro/files/Brainspotting_IT_Talent_Map_Romania_2014.pdf [Accesat la data 03.02.2016].

- Florea, L. (26.11.2015). Ce înseamnă industria românească de IT&C: 14.000 de companii și 75.500 de angajați, Ejobs, Cariera. [Online] Disponibil pe: <https://cariera.ejobs.ro/ce-inseamna-industria-romaneasca-de-itc-14-000-de-companii-si-75-500-de-angajati/> [Accesat la data 25.03.2016].
- Hostiuc, M. et al. (2015). Harta talentelor din IT&C [IT&C Talent Map]. Brainspotting. [Online] Disponibil pe: http://www.brainspotting.ro/wpcontent/uploads/2015/10/Brainspotting_ITC_Talentmap_2015-2016.pdf [Accesat la data 03.02.2016].
- Jurnalul.ro (2015). Câți IT-iști are România? [Online] Disponibil pe: <http://jurnalul.ro/bani-afaceri/piata-muncii/cati-it-isi-are-romania-701939.html> [Accesat la data 23.05.2016].
- Mațăuan, G. (2015-2016). Note de curs Introducere în resurse umane apud Consilier, 2000, București, s.n.
- Mediafax (2015). România ocupă locul cinci în topul celor mai dinamice 5.000 companii din Europa. [Online] Disponibil pe: <http://www.mediafax.ro/economic/presa-americana-romania-ocupa-locul-cinci-in-topul-celor-mai-dinamice-5-000-companii-din-europa-15124673> [Accesat la data 26.03.2016].
- Mirea, C. (2014). Oracle: IT-ul este singurul sector în care numărul de locuri de muncă va crește constant și semnificativ, Ziarul Financiar. [Online] Disponibil la: <http://www.zf.ro/business-hi-tech/oracle-it-ul-este-singurul-sector-in-care-numarul-de-locuri-de-munca-va-creste-constant-si-semnificativ-11871436> [Accesat la data 10.01.2016].
- Năstase, S. (2015). Motivația în companiile de IT, Human Capital. [Online] Disponibil la: <http://www.recrutaresiselectie.ro/article/motivatia-companiile-de-it/> [Accesat la data 20.02.2016].
- Newell Brown, J. și Swain, A. (2009). Manualul Recrutorilor Profesioniști [The professional recruiters Handbook]. Londra, Kogan Page.
- Popovici, S. (2013). Psihologie Socială. O abordare contextuală a individului ca actor social. Oradea, Ed. Universității Emanuel.
- Putnam, R. (1993). Making Democracy Work. Cambridge, Harvard University Press.
- Roșu, D. (2013). Suport Curs Psihologie Socială, Universitatea Babeș Bolyai Cluj Napoca [Online] Disponibil pe: https://www.academia.edu/7953706/Psihologie_sociala_-_suport_de_curs [Accesat la data 12.05.2016].
- Ruth, F. (2014). Literatură și Oralitate sau Studii în Tehnologia Telecomunicațiilor” [Literacy and Orality or Studies in the Technologies of Communication] apud Longley & Shain (1985). [Online] Disponibil la: <https://books.google.ro/books?id=QEd8BwAAQBAJ&pg=PT13&lpg=PT13&dq=Longley+S+hain+1985,+p.164&source=bl&ots=muD-LHoa0H&s&g=ezal-2tAmJmkrTcOrvxFz72BEfA&hl=en&s&=X&ved=0ahUKEwj1ofvF96vLAhXGE5oKHQmABIoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Longley%20Shain%201985%2Cp.164&f=false> [Accesat la data 29.02.2016].
- Riso, S. (2009). Raport Fundația Europeană pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și muncă, Eurofound. [Online] Disponibil pe: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2009/workingconditions/working-conditions-in-the-european-union-work-organisation> [Accesat la data 03.04.2016].
- Weber, M. (1960). An Intellectual Portrait apud Reinhard Bendix, New York, Ed. Doubleday and Co.