

Impactul recomandărilor în procesul de recrutare și selecție

TEODORA BURETE, specializarea Resurse Umane, promoția 2019

ABSTRACT Lucrarea de față are ca scop evidențierea rolului pe care recomandările îl au în procesul de recrutare și selecție a angajaților. Am avut în considerare o perspectivă duală, comparând punctul de vedere al angajatorilor cu cel al potențialilor candidați. Astfel, am ales ca instrumentul de cercetare pe care l-am folosit să fie interviul semi-structurat, datorită faptului că mi-a permis să conduc discuția într-o zonă în care percepțiile respondenților conturau întregul fenomen. În urma celor douăsprezece interviuri împărțite în mod egal între cele două categorii, am avut posibilitatea de a sublinia atât utilitatea, cât și controversele pe care recomandările le presupun. Tocmai de aceea, deși pot completa profilul indivizilor cu informații fundamentale și dificil de descoperit din alte surse, recomandările sunt luate în considerare de către subiecți ca variantă de rezervă în căutarea locului de muncă, dominate fiind de subiectivitate. Dat fiind faptul că fac parte dintr-un proces reglementat și etapizat în cadrul organizațiilor, angajatorii apelează în mod regulat la ele, simplificând în acest mod întreaga procedură. De asemenea, relația dintre emitentul și subiectul recomandării poate avea un impact semnificativ în implementarea referinței. Cu toate că ambele categorii apreciază autoritatea epistemică, a expertului, ca fiind onestă și de bună credință, în cadrul procesului de recrutare și selecție se dovedește a fi mai eficientă cea a funcției, deontică.

Cuvinte cheie: recrutare și selecție, recomandare, obiectivitate, relații sociale, autoritate deontică, autoritate epistemică.

1. INTRODUCERE

1.1. Justificarea alegerii temei

Această lucrare are ca fundament **impactul recomandărilor** în procesul de recrutare și selecție a potențialilor angajați, atât din perspectiva **angajatorilor**, cât și a **candidaților**. Motivul ce stă la baza temei alese constă în nevoia actuală și continuă pe o piață a muncii competitivă de a alege cei mai potriviți și productivi indivizi, indiferent de tipul organizației, privată sau publică. Tocmai de aceea, consider a fi interesant cum un fenomen des utilizat în cadrul procesului de angajare este în plină desfășurare, beneficiind de o popularitate crescută în contextul organizațional. Cu toate acestea, într-un cadru reglementat și bine etapizat, metoda mai puțin tradițională a referințelor încă se dovedește a fi controversată, punctele de vedere nedezvăluite în mod explicit reprezentând la rândul lor un aspect curios.

1.2. Conținutul lucrării

Privitor la conținutul lucrării, îmi propun să prezint aspectele macro, conturând un context general, făcând apoi trecerea spre aspectele specifice fenomenului referințelor. Voi lua în considerare în primă fază **informațiile teoretice** ce reprezintă temeiul resurselor umane și al procesului de recrutare și selecție, ca parte a acestui domeniu. În continuare, accentul va fi mutat asupra fenomenului recomandărilor, având în vedere nu numai ce reprezintă și modalitatea în care ele sunt aplicate, ci și efectele acestora studiate de-a lungul timpului.

Consider necesar ca analiza să aibă în vedere atât perspectiva recrutaților, cât și cea a potențialilor candidați. În acest fel, se vor evidenția diferențele și punctele de interes care dau naștere controverselor situate la baza întregului fenomen. Se subliniază în acest fel și utilitatea întregii cercetări, ca urmare a modalității de soluționare a problemelor întâlnite în recrutarea și selecția prin intermediul recomandărilor.

Importanța recomandărilor în ipostaza de a căuta un loc de muncă sau de a găsi candidatul potrivit va fi analizată concomitent cu rolul lor în etapele de angajare. Dat fiind faptul că **relațiile indivizilor** sunt cele ce facilitează funcționalitatea referințelor, voi verifica impactul pe care ele îl pot avea în desfășurarea angajării. Analizez, deci, relația dintre emitentul și subiectul recomandării din perspectiva autorității deținute de sursă, **deontică** sau **epistemică**. Astfel, îmi doresc să aflu în ce măsură este apreciată fiecare categorie, respectiv care se dovedește a fi mai eficientă.

Nu în ultimul rând, aspectele descoperite prin intermediul acestei cercetări au potențialul de a fi aplicate în domeniul organizațional, ca urmare a faptului că pot evidenția **cauzele neînțelegerilor** sau ale **lipsurilor** pe care recomandările le presupun. Așa deci, contopirea armonioasă dintre punctele de vedere susținute de cele două categorii are rolul de a eficientiza apelarea la referințe, respectiv eliminarea concepției de practică nescrisă pentru angajare.

2. TEORII ȘI CERCETĂRI PRIVIND FUNCȚIA RECOMANDĂRILOR ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE

Pe parcursul acestei secțiuni îmi propun să conceptualizez ideile fundamentale ce stau la baza ei, cu scopul de a putea urmări cu ușurință modalitatea în care întreaga cercetare se construiește. Voi avea în vedere conturarea conceptului de organizație împreună cu cel de autoritate, formând contextul de desfășurare a fenomenului studiat. Perspectiva va fi apoi mutată asupra resurselor umane ca domeniu de activitate, urmând să prezint procesul de recrutare și selecție, respectiv rolul și procedeul de aplicare a recomandărilor în cadrul lui. În final, va fi posibilă explicarea conexiunii dintre deținerea unui anumit tip de autoritate și calitatea recomandărilor oferite. Această modalitate structurată de prezentare a conceptelor este utilizată în vederea punerii în evidență a pilonilor teoretici și a felului în care ei se succed.

Definirea conceptului de **organizație** este importantă pentru a putea înțelege rolul angajărilor prin intermediul recomandărilor din cadrul departamentelor aferente. Pornind de la interacțiunea zilnică a indivizilor în vederea luării deciziilor într-un cadru delimitat, Marian Preda (2006) definește organizația ca fiind „o formă rațională, instituționalizată, de interacțiune a unui grup de persoane, justificată de interesul (sau pretextul) atingerii unui scop comun” (Preda, 2006). Astfel, ele se dovedesc a fi eficiente și prezente în viața cotidiană a individului, uneori indiferent de voința acestuia, corespunzând în același timp nevoilor și dorințelor lui.

Se conturează în acest fel ideea că **relațiile umane** din cadrul organizațiilor au un rol esențial pentru buna funcționare a lor, dar și pentru indivizi. În lipsa legăturilor dintre persoane, fenomenul recomandărilor nu și-ar mai face simțită prezența. Interacțiunea repetată sau desfășurarea activităților zilnice conduc, în mod inevitabil, la crearea unor legături între angajați, atât din perspectivă verticală (între subaltern și superior), cât și orizontală (între colegi). Este de luat în considerare, deci, conceptul de relații umane, pe care Mihai Păunescu (2011) îl definește ca fiind „modul de relaționare între actori în baza valorilor și normelor împărtășite, de realizare a cooperării sociale în cadrul organizațiilor” (Păunescu apud Vlăsceanu, 2011).

Totodată, se subliniază faptul că odată cu desfășurarea relațiilor umane din cadrul organizațiilor, apare ideea de **autoritate** și exercitare a acesteia. Putem înțelege autoritatea atât prin intermediul **actorilor implicați**, cât și ca fiind o **trăsătură individuală** (Preda, 2006). În acest fel, Józef Maria Bocheński descrie autoritatea ca „o relație cu trei termeni care se instituie între un purtător, un subiect și un domeniu” (Bocheński, 1992). Analizarea modalității de luare a deciziilor, respectiv a desfășurării relațiilor de subordonare din cadrul organizațiilor, presupune distincția între două tipuri de autoritate: **deontică** și **epistemică**. În timp ce prima are la bază ideea oficialității și a superiorității, respectarea ei fiind urmarea unor funcții înalte bine implementate și reglementate, cea de-a doua se referă la capacitatea de a fi în posesia unor informații corecte într-un anumit domeniu, luând în considerare nivelul de expertiză (Preda, 2006). Deținerea unui anumit tip de autoritate poate, deci, influența semnificativ calitatea recomandărilor din cadrul procesului de recrutare și selecție, aspect dezvoltat în continuarea lucrării.

Pentru a face legătura între conceptele enunțate anterior și procedeul de angajare prin intermediul recomandărilor, trebuie introdusă ideea de **resurse umane**. Din perspectivă extinsă, resursele umane au la bază „funcția de personal care contribuie în mod esențial la desfășurarea tuturor activităților organizației în bune condiții” (Pânișoară, 2005). Astfel, în

cadrul unei organizații ce funcționează prin intermediul interacțiunii dintre indivizi, acestea vizează buna coordonare și asigurare a personalului. Considerate „o sursă de avantaj competitiv” (Păunescu apud Vlăsceanu, 2011), ele sunt productive și limitate, având capacitatea de a crea privilegii sustenabile.

Printre procesele ce se regăsesc în componența resurselor umane se află **recrutarea și selecția** angajaților potriviți, sistemul de compensații și beneficii încurajatoare, analiza performanței, dar și dezvoltarea procedurii de implicare și formare a angajaților (Huselid, 1995). Departamentul de resurse umane se dovedește a fi într-o relație de interdependență cu celelalte laturi organizaționale, având în vedere în mod direct motivarea și dezvoltarea angajaților. În acest fel, rezultatul final vizat conduce la beneficii aduse întregii asociații. În ciuda eforturilor depuse pentru ca angajații să devină un avantaj, aspectul respectiv nu este în întregime responsabilitatea acestui departament. Conform lui Bailey (1993), chiar și contribuția celor mai potriviți, pregătiți și motivați indivizi în cadrul companiei poate deveni limitată. Acest fenomen se desfășoară în condițiile în care „locurile de muncă sunt structurate și programate în așa fel încât angajații [...] nu au oportunitatea de a se folosi de abilitățile și calificarea lor” (Bailey apud Huselid, 1995).

Totodată, strategiile directivelor de resurse umane trec printr-o continuă schimbare, analizată de Brian Becker, Mark Huselid și colaboratorii lor. Pentru ca rezultatul final să se concentreze asupra priorităților afacerii propriu-zise, care să conducă la profit și la acordarea valorii pe piață, este necesar ca sistemul de resurse umane să fie analizat în întregime, ca o unitate. În sens contrar, perspectiva tradițională pune accentul pe practicile sau politicile individuale (Becker et al, 1998). Teoria acestora este în continuare dezvoltată, introducând ideea de management strategic, perspectiva propusă fiind una **holistică**, mai degrabă decât **izolată**. Deci, performanța care primează este cea a organizației, nu a individului, departamentul implicându-se activ în rezolvarea problemelor de afaceri, nu doar în gestionarea aspectelor referitoare la angajați. Astfel, se subliniază faptul că „strategia vizează construirea unui avantaj competitiv durabil, care la rândul său creează performanțe financiare peste medie” (Becker & Huselid, 2006).

În plus, este necesar să evidențiez atât modalitatea de funcționare și desfășurare a departamentului de resurse umane, cât și funcțiile și procesele pe care le presupune. Văzute ca reprezentând „un proces ciclic” (Pânișoară, 2005), accentul recrutării și selecției este întotdeauna plasat pe efectele pe care evoluția lor le poate avea la nivel macro, al întregii companii. Cu toate acestea, schimbările din mediul organizațional pe plan extern, dar și pe plan intern, contribuie în mod semnificativ la metodele utilizate în recrutarea și selecția personalului. Acestea se modifică în funcție de eficiență, noile tehnologii sau chiar specificul departamentului. Astfel, în termeni simpliști, Sue Newell (2005) descrie **procedurile** ca bazându-se pe ideea de a „selecta și alege persoanele potrivite și de a le respinge pe cele nepotrivite” (Newell apud Bach, 2005). Având în vedere acest aspect, este de menționat distincția între recrutarea **internă** și cea **externă**. Numele celor două sunt sugestive, cea internă făcând referire la alegerea persoanei potrivite din cadrul organizației, în timp ce al doilea tip ia în considerare indivizii din exterior. Deși ele se exclud reciproc, fiecare are avantaje în concordanță cu specificul companiei.

De asemenea, intervine faptul că în condițiile unei continue încercări de îmbunătățire a practicilor utilizate, folosirea testelor și a interviurilor, neținând cont de formalitatea desfășurării, este asociată cu latura de selecție. Filip Lievens și Derek Chapman (2009) propun perspectiva cantitativă, referitoare la numărul de indivizi calificați angajați pe pozițiile vacante ale firmei, ce este asemuită cu procesul de recrutare. Conform lui Sue Newell (2005), ambele

componente presupun predicții referitoare la posibilele comportamente viitoare, cu scopul de a putea decide care este individul cel mai potrivit pentru o slujbă anume. Importanța desfășurării într-o manieră potrivită a întregului proces este susținută de ideea că „o decizie pripită îl poate costa pe angajator un procent egal cu 30% din câștigurile salariale ale angajatului pe parcursul primului an” (Newell apud Bach, 2005).

În ciuda faptului că recrutarea pe bază de recomandări reprezintă o practică des întâlnită în mediul organizațional, aceasta nu transmite întotdeauna siguranță și obiectivitate întregului proces. Numeroase studii referitoare la avantajele și dezavantajele tipului respectiv de recrutare au fost efectuate de-a lungul timpului, accentul fiind pus atât pe perspectiva potențialului angajat, cât și pe beneficiile celui care face recomandarea. Paul Petrone (2015) analizează principalele motive pentru care angajările prin intermediul recomandărilor sunt de preferat în cadrul organizațiilor. Apar, deci, costurile scăzute pe care le presupun, procedura simplificată de recrutare, siguranța unui timp îndelungat petrecut de către noul angajat în cadrul companiei sau chiar integrarea eficientă a lui în mediul de lucru. Cu ajutorul propriului angajat se facilitează accesul la alți profesioniști, executându-se în mod neintenționat și o pretestare a acestora ce nu este inclusă în etapele clasice de recrutare.

Cu toate acestea, pentru a ajunge la rezultate eficiente, trebuie luat în considerare faptul că potrivirea perfectă dintre indivizi și locurile de muncă pe care le ocupă include o **perspectivă bilaterală**. Astfel, nu numai preferințele celui care recrutează trebuie avute în vedere, ci și ale celui care este recrutat (Malinowski et al, 2006). Însemnătatea acestui aspect presupune o legătură directă cu **teoria triadelor simmeliene**. Conform lui David Krackhardt (1999), legăturile simmeliene au în vedere ideea că „două persoane sunt conectate între ele printr-o legătură simmeliană în situația în care sunt reciproc și intens conectați unul de altul, iar în același timp sunt reciproc și intens conectați cu o a treia parte comună” (Krackhardt, 1999). Având în vedere conceptul de clică ce se regăsește într-o relație de interdependență cu termenul explicat anterior, apartenența unui individ la mai multe astfel de clici contribuie semnificativ la sporirea orizonturilor din punct de vedere ocupațional. Se subliniază, deci, cum legăturile intense includ la rândul lor informații personalizate despre indivizi și implicit, conștientizarea preferințelor acestora în situația căutării unui loc de muncă.

În calitate de sursă informală de recrutare, cea pe bază de recomandări poate fi analizată din diferite perspective. Un prim aspect este subliniat de către Sara Rynes și Daniel Cable referitor la procesul propriu-zis de angajare. Ei propun ca în principal, recrutarea să aibă în vedere recomandările, iar mai apoi metodele clasice. Două exemple utilizate pe parcursul cercetării au la bază companii precum GE Medical Systems, respectiv MasterCard. Primul dintre cazuri atrage atenția prin modalitatea în care compania reușește să scadă costurile de angajare (atât financiare, cât și temporale), reducând în același timp și numărul de angajați neproductivi. Pentru a putea ajunge la asemenea rezultate, „10% dintre referințe nu numai că primesc posibilitatea de a susține un interviu, sunt chiar angajați” (Cable & Rynes, 2003). În sens contrar, un număr foarte mic de persoane care aplică prin intermediul metodelor clasice au șansa de a ajunge la interviu.

Al doilea studiu desfășurat în cadrul companiei MasterCard are la bază comparația dintre numărul de persoane angajate prin intermediul referințelor în anul 1995 (10%) și numărul din anul 1999 (40%) (Cable & Rynes, 2003). Astfel, o creștere de 30% pe parcursul a patru ani este semnificativă, cu atât mai mult cu cât evoluția din punctul de vedere al comunicării din momentul actual poate facilita și mai intens întregul proces. Atrage atenția modalitatea în care sistemul de referințe funcționează în cadrul organizației, menținând active

atât sursele, cât și potențialii noi angajați. Introducând un interes comun pentru ambele părți implicate, compania „oferă angajaților actuali 1000 de dolari pentru recomandările indivizilor plătiți în funcție de orele lucrate, respectiv între 2000 și 3000 de dolari pentru referințele profesioniștilor” (Cable & Rynes, 2003). Ia naștere un fenomen conform căruia recompensarea unor astfel de practici devine mai rentabilă în comparație cu desfășurarea unui proces de recrutare propriu-zis.

Pentru a putea desemna eficiența recomandărilor, acestea trebuie comparate cu diversele surse de căutare a forței de muncă. Printre cele mai relevante studii ce au în considerare perspectiva angajatului sunt cel condus de Mark Granovetter (1974), respectiv cel condus de Myers și Shultz (1951). Primul prezintă preponderența recomandărilor în funcție de domeniul de activitate (profesional, tehnic, managerial). Cel de-al doilea are în vedere apelarea la referințe în legătură cu poziția locului de muncă pentru care se aplică (primul, cel intermediar, cel din prezent). Astfel, pe lângă recomandările clasice ale prietenilor sau rudelor, se regăsesc surse precum aplicarea directă, aplicarea prin intermediul agenției de ocupare a forței de muncă, anunțuri sau alte variante nemenționate (Montgomery, 1991).

În continuare, în ambele studii, cea mai utilizată metodă este cea a recomandărilor, procentajul fiind semnificativ mai mare față de restul. Cu toate acestea, singura excepție s-a dovedit a fi în studiul lui Myers și Shultz (1951), în situația celor care și-au căutat locul de muncă în cadrul căruia activează în prezent. Se transmite, deci, ideea conform căreia odată cu creșterea experienței, recomandările nu mai reprezintă un avantaj pentru angajat. Cu scopul de a evidenția aceste rezultate ce susțin preponderența referințelor în procesul de recrutare și selecție, atașez tabelul ce le conține în secțiunea de anexe a lucrării, facilitând înțelegerea informației.

De asemenea, acest fenomen este analizat și de către James Breugh (2008), ce acordă o importanță sporită perspectivei sociologice. Este introdusă ideea calității candidaților recrutați prin intermediul recomandărilor, evident superioară în comparație cu cea a indivizilor ce recurg la alte metode. În plus, referințele implică un proces premergător efectuat de o persoană ce deține cunoștințe referitoare la locul respectiv de muncă, dar și la organizație în sine. Astfel, James Breugh (2008) menționează că „persoanele recrutate prin metode precum cea a recomandărilor înțeleg mai bine ce implică o anumită poziție” (Breugh, 2008).

Un alt studiu sociologic ce susține calitatea angajaților recomandați este desfășurat în anul 1997 de către Fernandez și Weinberg (1997) și se dezvoltă în contextul bancar. Se dovedește că persoanele recomandate de către angajații actuali ai băncii au mai multe șanse de reușită atât la interviu, cât și în etapa finală, dat fiind faptul că „au primit informații dificil de obținut din alte surse de la cei ce i-au recomandat, în legătură cu pregătirea pentru interviu” (Fernandez & Weinberg apud Breugh, 2008).

Totodată, Breugh și Starke (2011) aduc în discuție un aspect fundamental, în continuarea studiului efectuat în anul 2008. Cei doi subliniază ipoteza conform căreia recomandările facilitează angajarea unor persoane mai capabile și mai potrivite în cadrul organizației. La baza fenomenului descris anterior apare ideea că „angajații actuali vor examina persoanele înainte de a face trimiteri la locul de muncă, deoarece își pot vedea propria reputație ca fiind afectată de calitatea recomandărilor” (Breugh & Starke, 2011). Tocmai de aceea, organizația beneficiază de angajați de calitate, procesul de recrutare și selecție cuprinzând încă o fază, neoficială, de pretestare, idee susținută și de James Montgomery (1991).

În urma prezentării implicațiilor pe care recomandările le presupun, este evident faptul că persoana care facilitează fenomenul, emitentul recomandării, beneficiază de o anumită

putere. Astfel, în procesul de recrutare și selecție, deținerea unei forme de autoritate poate avea un impact diferit în luarea **deciziei finale**, în funcție de tipul acesteia. Se face, deci, distincția între calitatea profesională a persoanei recomandate în funcție de cel ce o propune. În timp ce unele referințe preiau din autoritatea deontică a deținătorului, puterea este transferată recomandării în momentul în care este făcută de un individ cu autoritate epistemică. Cu toate acestea, în cadrul unei organizații, se poate întâlni situația în care un individ beneficiază de ambele tipuri de autoritate. Marian Preda (2006) menționează faptul că „un manager este cu atât mai bun, cu cât [...] este numit în post și are competența dovedită și recunoscută pentru poziția respectivă” (Preda, 2006).

În situația suprapunerii celor două tipuri, crește, deci, și valoarea recomandării. În sens contrar, în care individul nu le deține pe amândouă, este de preferat referința oferită pe baza autorității epistemice. Spre exemplu, în cadrul partidelor politice, recomandările se fac în cea mai mare măsură pe baza celei deontice. Oficialitatea contribuie activ la acceptarea celui propus, în ciuda faptului că acestuia nu îi sunt reprezentate în mod direct abilitățile în domeniul respectiv. Pe de altă parte, în situația indicării unei persoane potrivite pentru un loc de muncă în sfera programării, profesorul celui recomandat, deținător al autorității epistemice, are capacitatea de a propune o persoană bine pregătită și corespunzătoare, ca urmare a testării lui anterioare. Tocmai de aceea, este interesant de observat modalitatea în care primează recomandările în cadrul organizațiilor, în funcție de tipul autorității deținute.

În cele din urmă, pot menționa că resursele umane au un rol esențial în cadrul organizațiilor, personalul aflându-se într-o relație de interdependență cu progresul și eficiența companiei. Cu toate acestea, în recrutare și selecție se țin cont de diverse metode, cu scopul de a asigura calitatea potențialilor angajați. Punându-se accentul pe ideea de autoritate deținută atât de recrutator, cât și de angajații ce propun indivizi spre angajare, recomandările reprezintă o sursă benefică pentru găsirea persoanelor potrivite, avantajele pe care le presupun fiind prezentate anterior.

3. METODOLOGIA CERCETĂRII

3.1. Operaționalizarea și definirea conceptelor relevante

Cu scopul obținerii unor informații relevante care să contribuie la explicarea fenomenului propus, este necesară evidențierea conceptelor cheie, reprezentative pentru tema aleasă. Am selectat, deci, trei noțiuni generale, printre ele regăsindu-se ideea de „**organizație**”, „**recrutare și selecție**”, respectiv „**recomandare**”. În acest fel, ele se află în strânsă legătură cu analiza inițială a unui cadru extins, iar mai apoi, contextualizarea recomandărilor în domeniul recrutării și a selecției.

Pe de o parte, modalitatea de aplicare a recomandărilor în angajarea indivizilor se regăsește în strânsă legătură cu cadrul în care acestea se desfășoară. Astfel, delimitarea instituțiilor **publice** de cele **private** contribuie la sublinierea diferențelor procedurale ce stau la baza întregului proces. În plus, tipurile de recrutare, **internă** sau **externă**, dar și probele de care se țin cont în momentul alegerii candidaților potriviți, au un rol fundamental în crearea profilului în care referințele pot avea un impact în **decizia finală**. Am ales să prezint recomandările din perspectiva importanței lor în recrutare și selecție, ca urmare a **relațiilor**

celui care le emite, dar și în funcție de **tipul autorității** pe care o deține. În acest fel, voi lua în considerare în cadrul analizei aspectele descriptive care diferențiază recomandările, poziționându-le chiar la poli opuși: eficiente și personalizate, respectiv birocratice și generale.

Pe de altă parte, alegerea acestor concepte orientează întreaga lucrare, înțelegerea lor fiind intermediată de dimensiunile primare și descriptorii aferenți fiecăreia. Pentru a facilita întregul studiu, informația este transpusă sub forma unor tabele structurate, ce corespund fiecărei noțiuni împreună cu elementele centrale, respectiv teme de discuție care se creează în jurul acestora. Totodată, pe baza operaționalizării sunt construite cele două ghiduri de interviu fundamentate pe perspectivele diferite ale recrutorilor și angajaților.

Tabel 1. 1. Operaționalizarea conceptelor: caracteristici organizaționale

CARACTERISTICI ORGANIZAȚIONALE ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE		
Dimensiune	Descriptori	Teme de discuție
1. Organizație Publică	Scoaterea posturilor la concurs	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurarea recrutării și a selecției în cadrul unei organizații publice • Diferențele apărute între cele două tipuri de organizații privitor la angajare • Aspecte care primează în decizia finală asupra unui potențial angajat (expertul vs managerul)
	Obiectivitatea în alegerea candidaților	
	Transparența decizională	
2. Organizație Privată	Împărțirea sarcinilor în recrutarea și selecția angajaților	
	Rolul superiorului în luarea deciziei	
	Implementarea deciziei finale	

Tabel 2. 1. Operaționalizarea conceptelor: tipuri și proceduri de recrutare și selecție

TIPURI ȘI PROCEDURI DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE		
Dimensiune	Descriptori	Teme de discuție
1. Recrutare internă	Criteriile de alegere a candidaților potriviți	<ul style="list-style-type: none"> • Modalități de promovare a angajaților deja existenți • Situații în care recrutarea din interiorul organizației se dovedește a fi mai eficientă • Contexte în care recrutarea se desfășoară diferit • Existența unor proceduri formale anterioare angajării efective a unui individ • Desfășurarea procesului în condițiile în care subiectul este o persoană recomandată
	Perioada de timp necesară	
	Promovarea verticală/orizontală a unui angajat	
	Desfășurarea research-ului	
2. Recrutare externă	Utilizarea de surse formale/tradiționale (postarea locului vacant pe site-uri de specialitate, ANOFM, târguri)	
	Utilizarea de surse informale (rețele de socializare)	
	Prezența/absența unei metodologii de recrutare	
3. Metode și tehnici de recrutare și selecție	Proba interviului	
	Testele practice	
	Centrul de evaluare	

Tabel 3. 1. Operaționalizarea conceptelor: rolul recomandării

ROLUL RECOMANDĂRII ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE			
Dimensiune	Descriptori	Teme de discuție	
1. Importanța recomandării în procesul de recrutare și selecție	Cel care emite recomandarea este/nu este cunoscut	<ul style="list-style-type: none"> Viziunea generală referitoare la utilizarea recomandărilor în cadrul organizației Analizarea fenomenului angajării prin intermediul referințelor din punct de vedere formal 	
	Există/Nu există un număr mare de recomandări anterioare		
	Prezența recomandării la dosar este/ nu este obligatorie		
	Ponderea recomandării		
2. Relația celui care recomandă	a. Cu subiectul recomandării	Relație familială	<ul style="list-style-type: none"> Importanța tipului de relație cu subiectul recomandării Impactul relației dintre emitent și angajator în desfășurarea efectivă a procesului de recrutare și selecție Istoricul relației Diferențele apărute în funcție de tipul relației
		Prietenie	
		Colegialitate	
		Legătură slabă	
	b. Cu angajatorul	Relație de subordonare directă	
		Relație orizontală (același nivel ierarhic)	
		Funcție de conducere	
		Colaborare între departamente	
3. Tipul de autoritate care emite recomandarea	a. Deontică (funcție formală)	Funcția formală a recomandării	<ul style="list-style-type: none"> Rolul pe care elementele specifice autorității deontice îl au în momentul analizării unei recomandări Importanța gradului de expertiză a emitentului în textul recomandării Impactul recomandării detaliate în funcție de nivelul de cunoștințe și competențe a subiectului
		Poziția emițătorului în organigramă	
		Prezența/Absența indicilor precum ștampilă, antet, semnătură	
	b. Epistemică (expertiză)	Emitentul are/nu are competențe și abilități în domeniu	
		Titlul celui care emite recomandarea	
		Experiența anterioară în domeniu	
		Personalizarea referinței	

3.2. Scopul și obiectivele cercetării

În cadrul acestei lucrări îmi propun să evidențiez **rolul recomandărilor** în procesul de recrutare și selecție, respectiv în decizia finală de angajare, având în vedere atât **perspectiva angajatorului**, cât și cea a **potențialilor angajați**.

În plus, în ceea ce privește obiectivele cercetării propriu-zise, ele se dovedesc a fi într-o relație de interdependență cu scopul menționat anterior. Astfel, am în vedere evaluarea modului în care recrutările pe bază de recomandare se desfășoară atât în domeniul **privat**, cât și în cel **public**. De asemenea, voi analiza diferențele apărute între referințe, în funcție de natura celui care le propune, beneficiar al autorității **deontice** sau **epistemică**. Nu în ultimul rând, voi

identifica poziția potențialilor angajați referitoare la **efectul recomandărilor** în propriul proces de angajare, în condițiile în care ele pot reprezenta un avantaj sau, în mod contrar, o sursă de inferioritate.

3.3. Întrebări de cercetare

Dat fiind faptul că lucrarea este una calitativă, accentul este pus pe necesitatea unor întrebări de cercetare. Acestea au rolul de a surprinde ariile de interes referitoare la impactul recomandărilor în procesul de recrutare și selecție, având în vedere atât calitatea lor, cât și perspectivele diferite referitoare la aplicarea referințelor. În acest fel, întrebările de cercetare situate la baza cercetării sunt următoarele:

- Cât de importantă se dovedește a fi recomandarea în procesul de găsimă a unui loc de muncă?
- Cum sunt influențate șansele de angajare de relația existentă între emitentul recomandării și subiectul acesteia?
- Ce tip de autoritate care emite recomandarea are un impact mai mare în procesul de recrutare și selecție a angajaților: autoritatea deontică, specifică funcției, sau cea epistemică, specifică expertizei?

3.4. Metoda și instrumentul de culegere a datelor

În continuare, voi prezenta atât metoda și tehnica de cercetare utilizate în scopul culegerii datelor, cât și utilitatea acestora sau etapele urmate în aplicarea lor. Astfel, interviul individual, semi-structurat, reprezintă fundamentul discuțiilor interpretate și analizate în secțiunea următoare.

Specific unei lucrări calitative, accentul este pus pe semnificații și pe înțelegerea aspectelor aflate în contradicție. Astfel, sunt de părere că interviul este modalitatea cea mai eficientă de a putea cuprinde în întregime informațiile relevante. Conversația propriu-zisă permite crearea unei legături între cel interviuat și cel ce culege informații, asigurând în același timp dezvoltarea unor aspecte interesante, ca urmare a relației stabilite. Iau în considerare doar interviurile individuale, deoarece tema ce stă la baza lucrării poate reprezenta un subiect sensibil pentru un număr semnificativ de indivizi. Tocmai de aceea, instrumentul contribuie activ la conturarea unei stări generale relaxante, apărând sentimentul de încredere între cele două persoane implicate, desfășurarea în sine fiind una naturală.

De asemenea, motivul principal care m-a determinat să utilizez interviul semi-structurat se referă la faptul că discuțiile ce au ca subiect locul de muncă, mediul de lucru, luarea deciziilor sau chiar prezentarea unor situații neplăcute reprezintă aspecte de natură personală, ce nu pot fi suficient de formalizate. Astfel, este de utilizat o structură nu foarte riguroasă, existența unui ghid de interviu fiind, însă, necesară și facilitând la rândul ei culegerea datelor. Am ales să evit o situație inconfortabilă pentru cel interviuat apărută ca urmare a stricteții întrebărilor, încercând să creez o atmosferă în care controlul să nu aibă efecte negative asupra oferirii de informații. În plus, utilizarea unui ghid are rolul de a coordona demersul discuției, asigurând în același timp luarea în considerare a tuturor subiectelor de interes. Există, deci, o bază comună de întrebări ce asigură ancorarea conversației, adăugarea unor aspecte suplimentare fiind făcută ca urmare a particularităților fiecărei discuții.

Privitor la persoanele interviewate, pentru a putea contura două perspective diferite, acestea au fost alese atât din mediul recrutorilor, cât și din cel al potențialilor angajați. Eșantionarea utilizată este una pseudo-aleatorie, de conveniență, fiind incluși indivizii ce au caracteristicile grupurilor țintă și dau dovadă de accesibilitate și disponibilitate. În acest sens, respondenții ambelor cazuri sunt de gen masculin și feminin, pentru a putea reprezenta într-un mod cât mai relevant populația de referință. Menționez faptul că intervalul de vârstă în care cele douăsprezece persoane selectate se încadrează este de 21-60 de ani. Motivul pentru care am utilizat ca reper vârsta de 21 de ani constă în ideea că aceasta corespunde cu momentul în care tinerii își încheie, în condiții normale, studiile superioare, având posibilitatea reală de a se angaja. În plus, vârsta de 60 de ani a fost luată în considerare ca urmare a experienței dobândite într-un anumit domeniu, formarea angajatului fiind una completă.

În plus, informațiile și datele personale ale respondenților sunt anonime și confidențiale, asigurând în acest fel o bună și onestă comunicare cu subiecții. Pentru a putea face, însă, diferența între răspunsurile acestora pe parcursul analizei, am ales ca numele fiecăruia să fie modificat, menționând, totuși categoria din care fac parte, recrutor sau angajat. În felul acesta, m-am asigurat de faptul că diferențele de opinie vor fi evidențiate într-un mod eficient, prin prisma variabilei definitorii, ocupația, restul caracteristicilor nefiind suficient de relevante sau potrivite în acest context.

Referitor la limite, am în vedere pe parcursul acestei cercetări apariția lor ca urmare a instrumentului utilizat, sau chiar a eșantionării situate la baza ei. Numărul restrâns de subiecți, doisprezece, dar și selectarea lor în funcție de disponibilitate, mă împiedică să pot generaliza, concluziile finale nefiind, deci, reprezentative pentru populație. De asemenea, riscul de a întâlni cazuri particulare pe parcursul interviurilor trebuie luat în considerare. Astfel, discuțiile purtate conduc la situații și detalii ce nu pot fi confirmate de alte cercetări viitoare pe aceeași temă, motiv pentru care lucrarea se limitează la cazurile particulare utilizate. Nu în ultimul rând, subiectul în sine, referitor la recomandări, reprezintă la rândul lui o temă sensibilă ce poate constrânge respondenții în sensul de a oferi informații incomplete sau chiar neadevărate.

4. CERCETARE: ANALIZĂ COMPARATIVĂ ÎNTRE PERSPECTIVA RECRUTORILOR ȘI CEA A ANGAJAȚILOR

4.1. Interpretarea rezultatelor

Pe parcursul acestei secțiuni am în vedere interpretarea răspunsurilor subiecților interviewați, dezvoltând o analiză comparativă între percepția angajatorilor și cea a potențialilor angajați referitoare la impactul recomandărilor în procesul de recrutare și selecție. Astfel, interpretarea se desfășoară în concordanță cu trei sfere de interes pe care le-am urmărit de-a lungul interviurilor: **procesul de recrutare și selecție** în instituțiile publice și private, **recomandările ca fenomen distinct**, respectiv **rolul relațiilor sociale** în utilizarea referințelor. În acest fel, vreau să prezint o imagine completă și complexă referitoare la întreg fenomenul recomandărilor, conturând contradicțiile și punctele comune între opiniile beneficiarilor, respectiv ale inițiatorilor acestei metode de angajare.

Sfera procesului de recrutare și selecție

Pentru început, întreg procesul de recrutare și selecție se dovedește a fi structurat conform unor diferite **etape**, în funcție de fiecare companie, respectiv de forma de organizare ce stă la baza ei, de stat sau privată. Atât recrutorii, ce au ca rol fundamental alegerea candidatului potrivit în funcție de procedura de recrutare, cât și angajații supuși acesteia, susțin și subliniază importanța întregului proces.

Fundamentul procedurii este poziția pentru care se recrutează, necesitatea etapelor fiind stabilită în funcție de ea. Tocmai de aceea, în condiții specifice, eliminarea anumitor pași din procedură este inevitabilă. Spre exemplu, în momentul apariției unui post nou, ce nu este încă reglementat, poate dispărea posibilitatea de a susține teste de verificare tehnică a cunoștințelor, alte elemente putând fi la rândul lor concentrate într-o singură fază. Deși se observă că în ambele domenii căutarea persoanelor disponibile, interviul, testarea cunoștințelor, respectiv verificarea antecedentelor candidatului reprezintă pașii esențiali pentru angajare, unul dintre cazurile întâlnite din sfera privată atrage atenția prin procedura utilizată. În acest sens, se pune accentul pe interviul colectiv cu restul membrilor departamentului din care candidatul ar putea face parte. Interacțiunea directă cu restul colegilor pe care o presupune un loc de muncă duce la ideea echipei de a funcționa conform unui grup. Prin prisma etapelor succesive din cadrul procedurii, dezacordul colegilor poate avea ca efect eliminarea persoanei respective din procesul de angajare, aceștia având **autonomie și putere de decizie**, „[...] *practic, pe fiecare etapă se evaluează și hotărâm împreună dacă să continuăm sau nu*” (Alina, angajator).

Cu toate acestea, introducerea recomandărilor în procesul de recrutare și selecție poziționează angajații și recrutorii intervievați la **poli opuși**. Am observat cum subiecții consideră cu predilecție faptul că angajarea prin intermediul referințelor ar trebui să fie o **variantă de rezervă**, ca urmare a subiectivității pe care acestea o pot presupune. Astfel, egalitatea de șansă a candidaților pe parcursul procesului reprezintă motivația pentru care apelarea la recomandări nu beneficiază de popularitatea așteptată în rândul indivizilor. Se subliniază o idee generală conform căreia recrutorii iau în considerare o astfel de metodă pentru a ușura procesul de ocupare a locurilor de muncă, din punct de vedere temporal și cel al accesibilității. Comparând perspectiva cu cea a angajatorilor, am descoperit faptul că lipsa de transparență dintre cele două categorii duce la puncte de vedere distincte sau chiar la neînțelegeri. În acest sens, angajatorii descriu recomandările ca fiind utile din punctul de vedere al **completării profilului** unui potențial angajat. Acestea nu îi oferă, deci, un avantaj în procesul de recrutare, susținând în același timp faptul că meseria în sine de recrutor presupune obiectivism și analizarea corectă a candidaților.

Această diferență de opinie este analizată împreună cu un alt descriptor fundamental, respectiv **motivul** pentru care indivizii apelează la metoda alternativă amintită anterior. Este de menționat în acest caz faptul că, evident, fiecare persoană este diferită și deține experiențe ce pot influența motivația de a apela la recomandări. Cu toate acestea, se subliniază ideea că recomandarea are puterea de a crea o legătură directă cu o anumită organizație, ușurând procesul de recrutare și facilitând implicit accesul. Acest privilegiu pe care respondenții îl aduc în discuție este evidențiat în mod direct de către unul dintre ei prin intermediul unei comparații cu procesul clasic de angajare, „[...] *spre deosebire de un proces tradițional, în momentul în care ești recomandat, ajungi să ai contact direct cu angajatorul, nu mai parcurgi acea etapă inițială de filtrare a CV-urilor*” (Bianca, angajat).

Ce atrage atenția, însă, este faptul că deși recomandările sunt reglementate în procesele de angajare în ambele categorii de organizații, niciunul dintre respondenții angajați nu s-a dovedit a fi de acord cu funcționalitatea lor și deci, nu ar apela la ele într-un context normal. Totuși, pozițiile de conducere reprezintă o motivație suficient de mare astfel încât referințele să fie luate în considerare, evidențiindu-se dificultatea accesului în momentul în care și cerințele locului de muncă cresc, unul dintre intervievați menționând că *„sincer, cred că aș încerca să depășesc cumva procesul de recrutare încercând să fiu recomandat către o poziție de conducere într-un start up [...]”* (Tudor, angajat).

În același timp, este introdusă ideea că din perspectiva angajaților, recomandările pot avea un impact semnificativ încă din faza incipientă a procesului de recrutare. Am observat cum ignorarea etapelor din procedură este des amintită de către respondenți, în ciuda faptului că recrutorii puntează această eliminare doar în situații speciale. Indiferent de fazele urmate, ultima etapă a procesului de angajare coincide cu selecția finală, aspect prin intermediul căruia am identificat diferențe esențiale în **autonomia recrutorilor**.

În **contextul decizional**, dacă Ioana (angajator) deține întreaga responsabilitate de a lua decizia finală referitoare la un anumit angajat, Alina (angajator) participă la o ședință colectivă cu toate persoanele implicate în procesul de recrutare, alegând candidatul în funcție de preferințele fiecăruia. În plus, Andreea (angajator), Gabriela (angajator) și Laura (angajator) au doar rol de consultantă în legătură cu indivizii ce candidează, managerul direct fiind cel care are dreptul de a-l alege pe cel mai potrivit pentru echipa sa. Nu în ultimul rând, Dan (angajator), reprezentant al unei instituții publice, amintește că directorul alege întotdeauna persoanele nou angajate, în urma anumitor discuții cu specialiștii în resurse umane. Interesant este că în acest context *„conducătorul instituției, în general, [...] nu este direct implicat în activitatea de recrutare”* (Dan, angajator). Se conturează o primă diferență semnificativă între organizațiile private și cele publice. Astfel, **autonomia angajaților** din domeniul privat nu ține cont de funcție, ci de specificul meseriei într-un anumit domeniu, în timp ce formele organizaționale ce țin de stat pun în evidență importanța și autoritatea conducătorului, chiar și în procese ce depășesc capacitatea acestuia.

Privitor la obiectivitatea situată la baza procesului de angajare, dar și la impactul recomandării în acest cadru, părerile recrutorilor și ale potențialilor angajați ating un **nucleu comun**. Am observat că deși existența etapelor reglementate ar trebui să poziționeze organizațiile pe aceeași axă a onestității angajărilor, **domeniul privat** este considerat cu siguranță mai **transparent și de bună credință**. Acest fenomen pare să ia naștere ca urmare a unui *„mediu competitiv”* (Gabriela, angajator) ce aduce cu sine necesitatea de a avea ca membri în organizație cei mai productivi potențiali angajați. De asemenea, Alina (angajator) susține că ideea de **meritocrație** nu funcționează în domeniul public, deciziile fiind luate în funcție de afinitățile anumitor indivizi. În plus, impactul recomandărilor în organizațiile de stat se dovedește a fi foarte puternic din perspectiva potențialilor angajați, acesta fiind și unul dintre motivele pentru care nu își doresc să facă parte dintr-un astfel de mediu de lucru. Totodată, diferențele sunt susținute de aspecte privitoare la etapele efective ale procesului, *„concurusul respectiv este desfășurat doar la nivel procedural, după cum spuneam, se știe de la început persoana care va ocupa postul respectiv”* (Bianca, angajator).

Nu în ultimul rând, mi-a atras atenția faptul că părerea comună este susținută chiar și de către reprezentanții acestor instituții publice, ce subliniază aspectul referitor la **competența departamentului de resurse umane**. Se face diferența între angajații din domeniul privat, specialiști și experți, respectiv cei din domeniul public, unde *„[...] pot lucra și cei care nu mai fac*

față în alt domeniu de activitate" (Dan, angajator). Am observat, deci, cum accentul care în contextele negative este asociat cu factorii externi, în această situație, este poziționat chiar asupra departamentului de resurse umane, responsabil să asigure obiectivitatea și onestitatea angajărilor.

Sfera recomandărilor ca fenomen distinct

În continuare, dat fiind faptul că recomandările fac parte atât din activitatea individului, cât și a organizației, ele pot fi percepute diferit. Un aspect interesant din punct de vedere organizațional este poziționarea companiilor față de referințe. Deși am menționat ideea că recomandările sunt reglementate indiferent de tipul instituției luat în considerare, **recompensarea** lor este un fenomen dezvoltat numai în domeniul privat. În acest sens, tendința actuală este de a implica în mod activ angajații în căutarea personalului potrivit. Răspлата pentru această acțiune constă, deci, într-o sumă de bani oferită în momentul în care recomandarea este și implementată în companie, diferind în funcție de context. Situațiile în care ele au cel mai mare succes se dovedesc a avea în vedere „*anumite poziții cheie, pentru care nu găsim [...]*” (Gabriela, recrutor). Astfel, toate părțile implicate au anumite beneficii de pe urma recomandărilor. În timp ce procedura de recrutare este simplificată și candidații sunt performanți, interesul sursei care oferă recomandarea este puternic crescut datorită recompensei.

Cu toate acestea, deși angajații, ca potențial subiect al recomandărilor, ar putea deveni în mod direct beneficiarii acestui fenomen, împărtășesc opinii situate la poli opuși în legătură cu referințele. Astfel, am observat cum se aduce în discuție subiectivismul ca fiind o caracteristică des întâlnită în cadrul recomandărilor și apărută ca urmare a **intențiilor personale**. În concordanță cu ideea menționată anterior referitoare la recompensarea referințelor, ea nu se dovedește a fi la fel de atractivă și pentru angajați. În acest fel, posibilitatea de a propune anumiți indivizi nepotriviți pentru posturile deschise crește, în măsura în care câștigarea bonusului reprezintă un factor motivant pentru sursa recomandărilor, „*tendința este de a face recomandarea și de a crea o imagine pozitivă candidatului doar pentru a-ți acoperi interesele personale [...]*” (Bianca, angajat).

Ca urmare a acestor opinii, am considerat necesară introducerea unui nou termen, respectiv ideea de **pilă**, comparând-o cu cea de referință. Am descoperit că pentru doi dintre respondenți cele două concepte fac referire la același aspect, negăsind diferențe specifice. În sens contrar, restul subiecților au punctat ca fiind distinctiv tocmai implementarea celor două fenomene. În timp ce referințele sunt considerate a fi informative și funcționale, pilele presupun un caracter imperativ, ignorarea sau dezacordul nefiind luate în calcul, „*[...] presupune automat și acceptarea ca viitor angajat*” (Ana, angajat).

În ciuda ideii generale pe care angajații o susțin, aceștia nu s-au dovedit a se considera defavorizați în comparație cu persoanele recrutate prin intermediul referințelor. Se formează, deci, un punct comun între cele două categorii în legătură cu **implementarea recomandărilor**, unul dintre respondenți fiind chiar el recomandat la un moment dat. Aspectul care m-a surprins constă în faptul că persoana interviuată nu numai că nu consideră că a avut un beneficiu real, ba mai mult, a trecut prin toate fazele recrutării, rezultatul final al accesului la companie fiind chiar întârziat. Se pare, deci, că în unele situații, referințele pot deveni dezavantajoase, în funcție de opinia recrutorului în legătură cu acest fenomen.

Mutând perspectiva asupra conținutului recomandării și a ceea ce primează din acest punct de vedere, am identificat două aspecte fundamentale. Pe de o parte, angajatorii se dovedesc a aprecia **informațiile personalizate** în funcție de subiectul referinței, detaliile fiind cele care completează profilul candidatului. Acest tip de informații poate avea un rol benefic chiar și în diferențierea finală a indivizilor, deoarece integrarea în cadrul echipelor, adaptarea la contexte noi sau chiar nivelul de interacțiune cu colegii reprezintă laturi ce nu pot fi verificate din fazele incipiente ale unui proces de recrutare tradițional. Pe de altă parte, **referințele formale**, ce au în vedere situații precum prejudiciile aduse companiilor anterioare, reprezintă la rândul lor o componentă ce nu trebuie ignorată, vizând impactul asupra întregii companii. Tocmai de aceea, se ajunge în ipostaza finală în care rolurile diferite ale recomandărilor conduc inevitabil la utilizări diferite.

În contextul individului recomandat în cadrul organizației, perspectiva angajatorilor și cea a angajaților referitoare la **performanța** lui diferă. Astfel, am observat între opiniile recrutorilor ideea unei dedicări crescute a acestui tip de indivizi, ca urmare a unei presiuni bilaterale provenite atât din partea managerului ce testează veridicitatea referinței, cât și din perspectiva reputației sursei. Cu toate acestea, unul dintre respondenți a subliniat ideea că o persoană angajată prin intermediul recomandărilor presupune în mod implicit posibilitatea unui eșec la locul de muncă, ca urmare a unei pregătiri slabe sau a unei dedicări scăzute. Motivul pentru care am considerat acest răspuns ca fiind interesant se bazează pe faptul că fenomenul amintit se dovedește a fi în desfășurare doar în domeniul public, unde recomandările au un impact puternic în accesul indivizilor la organizații. Așa deci, recomandările pot influența nu numai desfășurarea activității persoanelor, ba mai mult, performanța întregii organizații, atât în sens pozitiv, cât și în sens negativ.

Din perspectivă opusă, a așteptărilor managerilor referitoare la persoanele ce obțin accesul la locul de muncă prin intermediul recomandărilor, respondenții au evidențiat un nivel crescut al **exigenței**. Am observat că părerea angajaților se formează ca urmare a încrederii pe care superiorii ar trebui să o aibă în sursa recomandării, respectiv în competența candidatului. Pe lângă faptul că imaginea portretizată de către emitentul referinței este de preferat să corespundă cu realitatea, este implicată testarea și asigurarea potrivirii angajatului. Astfel, *„odată angajată persoana respectivă, automat, superiorul vrea să valideze sau să infirme imaginea care i-a fost creată”* (Bianca, angajat). Tocmai de aceea, așteptările crescute pe care angajații le menționează alături de dedicarea de care recrutorii amintesc, conduc la ideea generală a unei eficiențe și a unui efect final pozitiv.

Sfera relațiilor sociale în utilizarea recomandărilor

Mutând viziunea asupra **relațiilor sociale** ca bază a recomandărilor, atât părțile implicate în fenomen, angajatorul, sursa, respectiv subiectul referinței, cât și autoritatea pe care emitentul o deține pot influența întregul proces prezentat pe parcursul secțiunilor anterioare.

Am observat, deci, faptul că din perspectiva angajatorilor, **relația** existentă între **sursa și subiectul** recomandării poate avea un impact semnificativ în desfășurarea recrutării și a selecției. Astfel, ce este interesant constă în accentul situat pe relațiile familiale, respectiv pe aportul de subiectivitate pe care acestea îl presupun. Membrii familiei, ca emitenți ai recomandărilor, pot conduce la situația în care informația oferită să nu se potrivească cu

realitatea, putând chiar să dezavantajeze subiectul. Respondenții conturează, deci, o distincție între relațiile profesionale și cele personale, primele fiind de preferat într-o astfel de situație.

Cu toate acestea, lipsa de transparență a recrutării prin intermediul recomandărilor situează angajații în ipostaza de a valorifica semnificativ **sursa recomandării** în **decizia finală** de angajare. Deși am menționat anterior faptul că angajatorii iau în considerare recomandările doar în faza inițială a procedurii de recrutare, am identificat opinii diferite printre angajați. În ciuda faptului că și aceștia analizează calitatea unei recomandări fără a ține cont de relația dintre sursă și subiect, impactul final se dovedește a fi în strânsă legătură cu **rolul emitentului** în organizație. Intervine, deci, ideea de autoritate deontică, a funcției reglementate, chiar una dintre persoanele intervievate evidențiind acest aspect, „*cu cât funcția persoanei crește în organizație și este mai importantă, deci, de un nivel ierarhic superior, cu atât și influența acestuia este mai mare [...]*” (Bianca, angajat). În plus, este accentuat și interesul pe care o astfel de relație îl presupune. În situația în care recomandarea aduce cu sine și dorința emitentului ca subiectul să facă parte din organizație, impactul crește direct proporțional.

Rămânând în sfera **autorității deontice**, oficiale, ce ține cont de superioritatea ierarhică, aceasta nu se dovedește a fi blamată de către angajați. Se conturează ideea că poziția înaltă în cadrul organizației aduce cu sine experiență și un nivel semnificativ de cunoștințe, aspecte prin intermediul cărora o recomandare ar putea avea numeroase beneficii. Apar diferențe de opinie chiar și între persoanele intervievate din aceeași categorie. Deși „*responsabilitatea lui este mult mai mare și nu ar recomanda pe cineva care știe că nu s-ar descurca acolo [...]*” (Rareș, angajat), subiectul recomandării nu ar putea fi avantajat. În același timp, Cristina (angajat) subliniază faptul că **funcția** sursei „*poate i-ar da o mai mare greutate [...] de principiu, nu ar trebui să influențeze procesul de angajare, pentru că ar trebui să fim toți egali*” (Cristina, angajat).

Odată adusă în discuție poziționarea emitentului din punct de vedere ierarhic în discuțiile cu recrutorii, am observat o tendință generală a răspunsurilor. Conștienți de faptul că funcția are efecte imediate în procesul de recrutare, angajatorii nu se dovedesc a fi și în acord cu acest aspect. În domeniul public, aceștia ar prefera ca persoanele cu funcții înalte să nu se implice deloc în fenomenul recomandărilor, deoarece atât reputația proprie, cât și cea a angajatului pot fi afectate în situația în care referința se concretizează ca fiind un eșec. Cu toate acestea, în urma interviurilor, unul dintre recrutori se pare că apreciază recomandările oferite de manageri ca urmare a încrederii pe care ei o pot oferi, susținând faptul că subiectivitatea pe care referințele o presupun poate fi controlată prin intermediul limitării autonomiei în decizia finală de angajare. Se conturează, deci, ideea generală conform căreia autoritatea deontică în procesul de recrutare și selecție nu ar trebui să primeze, poziția și puterea nereprezentând calitățile esențiale ale unui emitent al recomandării.

În sens contrar, însă, **autoritatea epistemică**, ce presupune expertiză și cunoștințe foarte bune într-un anumit domeniu, poate avea la rândul ei implicații în angajarea indivizilor. În ciuda faptului că recrutorii nu o consideră cu precădere necesară în momentul recomandării unui candidat, deoarece legăturile directe dintre indivizi pot aduce cu sine referințe de calitate, autoritatea epistemică este, totuși, de apreciat. Astfel, este introdus și un alt descriptor, respectiv **domeniul de activitate** în care se realizează recomandarea. Discuțiile cu angajatorii au condus la ideea că autoritatea epistemică se dovedește a fi necesară în domenii bine delimitate, în care nivelul celui recomandat este greu de cunoscut de o persoană din afara sferei respective (spre exemplu, IT).

Nu în ultimul rând, comparând cele două tipuri de autoritate deținute de emitentul recomandării, cea epistemică este, în primă fază, cea la care potențialii subiecți ar apela pentru o

astfel de referință. Avantajele pe care ea le presupune, respectiv cunoașterea nivelului celui recomandat, o reprezentare onestă și de calitate conduc la impulsul candidaților de a lua în considerare un astfel de emitent. Introducând antiteza între exemplificarea celor două tipuri prin intermediul unui fost profesor, ca reprezentant al autorității epistemice, și un director de companie pentru cea deontică, răspunsul inițial al subiecților a constat în ideea conform căreia primul „[...] poate pune mai bine în valoare” (Adriana, angajat). În plus, preferința pentru autoritatea epistemică se dovedește a apărea și ca urmare a onestității și a corectitudinii de care deținătorul dă dovadă, „recomandarea de la o persoană cu funcție importantă poate fi privită cumva ca o impunere” (Cristina, angajat). Cu toate acestea, influența pe care autoritatea deontică o presupune conduce la apariția unui alt fenomen. Astfel, în situații concrete precum promovarea în cadrul companiei sau accesul la locuri de muncă specifice, autoritatea deontică este cea prin intermediul căreia persoana recomandată are mai multe beneficii. Tocmai de aceea, atât recrutorii, cât și potențialii candidați construiesc puncte de vedere comune, ce variază în funcție de contextul și nevoia utilizării recomandărilor.

4.2. Concluzii privind cercetarea

Prin intermediul interviurilor prezentate anterior am reușit să creez o paralelă între perspectiva recrutorilor și cea a angajaților în legătură cu impactul recomandărilor în procesul de recrutare și selecție. Astfel, am observat faptul că lipsa de transparență și comunicarea facilă dintre cele două categorii conduc la diferențe de opinie referitoare chiar la implementarea și utilitatea referințelor într-un cadru organizațional.

Deși se dovedește a avea un **rol important în completarea profilului** candidaților, fiind reglementată la nivel instituțional, recomandarea nu se bucură de popularitate în rândul angajaților, considerând-o o **variantă de rezervă** dominată de **subiectivitate** în procesul de angajare. În ciuda faptului că domeniul privat tratează recrutarea și selecția în funcție de criterii mai obiective în comparație cu cel public, conform recrutorilor, în ambele cazuri **superiorul** este cel care **deține decizia finală** de angajare. Acest aspect plasează, de asemenea, potențialii angajați în ipostaza în care să evidențieze interesul personal al managerilor în legătură cu anumite recomandări.

În acest sens, din punctul de vedere al recrutorilor, odată angajați prin intermediul unor recomandări, indivizii dau dovadă de o mai mare dedicare, ca urmare a unei **presiuni bilaterale** din partea emitentului recomandării, respectiv a managerului. Cu toate acestea, angajații consideră exigența superiorilor ca fiind crescută într-o astfel de situație, tocmai pentru că profilul prezentat de sursa referinței trebuie **validat și conform** cu așteptările. În plus, validarea profilului este în strânsă legătură cu informația pe care recomandarea o cuprinde, angajatorii preferând-o pe cea **informală**, detaliată în funcție de subiectul ei.

Nu în ultimul rând, relația dintre sursă și subiect se dovedește a avea un impact semnificativ în implementarea recomandării, cu atât mai mult cu cât funcția emitentului este mai înaltă. Astfel, autoritatea deontică este adusă în discuție în mod constant de către angajați, deși **recrutorii preferă relațiile profesionale** de un nivel similar, colegiale, considerându-le mai sincere. De asemenea, **beneficiile autorității epistemice** sunt subliniate de ambele categorii intervievate, în ciuda faptului că accentul nu este pus într-o mare măsură pe condițiile efective ale unei angajări sau promovări. Astfel, considerată mai puțin sinceră și de bună credință, **autoritatea deontică** este cea care presupune **contribuții active** în procesul de angajare.

5. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Pe parcursul acestei lucrări am avut în vedere crearea unei imagini cuprinzătoare și de ansamblu a fenomenului recomandărilor în procesul de recrutare și selecție a potențialilor candidați. Interviewând atât angajatori, cât și angajați, am putut contura deosebirile în percepția celor două categorii, pornind de la întrebările de cercetare propuse la începutul lucrării.

Pe de o parte, referitor la **importanța recomandării în procesul de a găsi un loc de muncă**, am putut observa faptul că poziționarea recrutaților și cea a angajaților este una diferită. Astfel, primii apelează la ele în cazuri speciale, în care piața muncii nu oferă posibilitatea de a găsi angajatul potrivit cerințelor posturilor. În același timp, candidații, deși nu ar apela la o astfel de metodă pentru a găsi un loc de muncă, se dovedesc a fi conștienți de avantajul pe care îl poate presupune o recomandare în faza finală de selecție. Reticența apare, însă, ca urmare a **lipsei de obiectivitate** de care referințele dau dovadă, respectiv a dorinței de a fi reprezentat în mod onest și la adevărata valoare într-un proces de recrutare și selecție, angajarea fiind desfășurată pe **criterii meritocritice**.

De asemenea, **calitatea candidaților și diminuarea efortului** în etapele ce trebuie urmate reprezintă la rândul lor motive sustenabile pentru care recomandările sunt populare în cadrul organizațiilor. În plus, recompensarea angajaților ce facilitează un astfel de fenomen, amintită și pe parcursul studiului desfășurat de Cable & Rynes (2003), este practică și benefică în rândul companiilor private. Aceasta contribuie, deci, în mod activ la descoperirea celei mai potrivite persoane, respectiv la motivarea și implicarea celor ce deja fac parte din companie.

Pe de altă parte, referitor la **relația dintre emitentul recomandării și subiectul acesteia**, s-a dovedit faptul că din ambele perspective, ea are un rol fundamental. În felul acesta, recrutații nu apreciază referințele ale cărui emitent este un **membru al familiei**, ca urmare a ideii de subiectivitate și interes crescut. Se subliniază faptul că persoanele cu un statut profesional similar, precum **foștii colegi** sau chiar **superiorii**, sunt cele mai în măsură pentru a facilita un astfel de fenomen, ca urmare a faptului că au experiența unei interacțiuni profesionale cu subiectul. În același timp, **funcția înaltă** a emitentului recomandării a apărut și în perspectiva angajaților, considerând că influența și impactul pe care o astfel de persoană le deține într-o organizație pot facilita întregul proces de angajare.

Făcând trecerea către **diferența dintre autoritatea deontică, a funcției, și cea epistemică, a expertizei**, definite de Józef Maria Bocheński (1992), părerile se întâlnesc într-un **nucleu comun**. În acest sens, statutul înalt din punct de vedere ierarhic nu pare să influențeze angajatorii în momentul desfășurării procesului, calitatea de a oferi recomandări nefiind specifică tuturor indivizilor. Chiar dacă și angajații susțin expertiza și cunoștințele în domeniu în momentul oferirii unei referințe, se conturează ideea eficienței unei astfel de recomandări. Tocmai de aceea, deși deținerea unei autorități **epistemice** contribuie la **reprezentarea autentică și obiectivă** a unui individ, atât angajatorii, cât și subiecții subliniază **accesul la organizație** pe care cea **deontică** îl poate presupune. Apare, deci, o contradicție între modalitatea în care recomandările funcționează în unele contexte, respectiv cum ar fi onest ca ele să funcționeze.

Nu în ultimul rând, având în vedere perspectiva bilaterală a acestei cercetări, sunt de părere că **utilitatea** ei în domeniul organizațional se regăsește în strânsă legătură cu îmbunătățirea practicii recomandărilor. Astfel, o mai bună comunicare între recrutați și angajați ar putea contribui la funcționarea eficientă a referințelor. În plus, consider că perspectiva emițătorului recomandărilor și conștientizarea importanței acestuia ar putea reprezenta un

aspect interesant de **cercetat în continuare**, oferind un cadru complet al tuturor actorilor implicați într-un astfel de fenomen. O altă modalitate de continuare la un nivel superior și avansat se poate baza pe analiza persoanelor angajate prin metoda recomandărilor în comparație cu restul colegilor de echipă. În acest fel, perspectiva ar fi schimbată și ar putea extinde subiectul în sfera efectelor profesionale pe care referințele le presupun.

Așadar, deși un fenomen des întâlnit atât în organizațiile private, cât și în cele publice, recomandările în procesul de recrutare și selecție poziționează angajatorii și angajații în grupuri diferite, comunicarea facilă și controversale apărute între funcționalitatea și aplicarea referințelor fiind cele două aspecte situate la baza punctelor de vedere diverse.

6. BIBLIOGRAFIE

- Agenda HR, (2007). *Recrutarea pe bază de recomandări, foarte populară în rândul angajatorilor*. [Online]. Disponibil la: <http://hrmanageronline.ro/recrutarea-pe-baza-de-recomandari-foarte-populara-in-randul-angajatorilor/> [Accesat la data de 12.03.2019]
- Bailey, T. (1993) apud Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-872. [Online]. Disponibil la: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf [Accesat la data de 16.03.2019]
- Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, vol. 32, pp. 898-925. [Online]. Disponibil la: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206306293668> [Accesat la data de 16.03.2019]
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, S.P., Spratt, M.F. (1998). Hr as a Source of Shareholder Value. Research and Recommendations. *Human Resource Management*, vol. 36, pp. 39-47. [Online]. Disponibil la: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199721%2936%3A1%3C39%3A%3AAID-HRM8%3E3.0.CO%3B2-X> [Accesat la data de 16.03.2019]
- Bochenski, J.M. (1992). *Ce este autoritatea?*. București: Humanitas
- Breaugh, J.A. (2008). Employee Recruitment. Current Knowledge and Important Areas for Future Research. *Human Resources Management Review*, vol. 18, pp. 103-118. [Online]. Disponibil la: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000326> [Accesat la data de 15.03.2019]
- Breaugh, J.A., Starke, M. (2011). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, vol. 26, pp. 405-434. [Online]. Disponibil la: <https://www.scribd.com/doc/124927513/Breaugh-Starke-2000> [Accesat la data de 15.03.2019]
- Chapman, D., Lievens, F. (2009). În Wilkinson, A. (ed.). (2009). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. [Online]. Disponibil la: <https://biblio.ugent.be/publication/873189/file/6826236.pdf> [Accesat la data de 12.03.2019]
- Fernandez, R. M., Weinberg, N. (1997). În Breaugh, J.A. (2008). Employee Recruitment. Current Knowledge and Important Areas for Future Research. *Human Resources Management Review*, vol. 18, pp. 103-118. [Online]. Disponibil la: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000326> [Accesat la data de 15.03.2019]

- Granovetter, M.S. (1974). În Montgomery, J.D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, vol. 81, pp. 1408-1418. [Online]. Disponibil la: https://www.jstor.org/stable/2006929?seq=1#page_scan_tab_contents [Accesat la data de 13.03.2019]
- Keim, T., Malinowski, J., Weitzel, T., Wendt, O. (2006). *Matching People and Jobs: A Bilateral Recommendation Approach*. Kauia: IEEE
- Krackhardt, D. (1999). The ties that torture. Simmelian tie analysis in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 16, pp. 183-210. [Online]. Disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/328078427_Krackhardt_1999_The_Ties_That_Torture_Simmelian_Tie_Analysis_in_Organizations [Accesat la data de 12.03.2019]
- Montgomery, J.D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, vol. 81, pp. 1408-1418. [Online]. Disponibil la: https://www.jstor.org/stable/2006929?seq=1#page_scan_tab_contents [Accesat la data de 13.03.2019]
- Myers, C.A., Shultz, G.P. (1951). În Montgomery, J.D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, vol. 81, pp. 1408-1418. [Online]. Disponibil la: https://www.jstor.org/stable/2006929?seq=1#page_scan_tab_contents [Accesat la data de 13.03.2019]
- Newell, S. (2005). În Bach, S. (ed.). (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Oxford: Blackwell Publishing
- Păunescu, M. (2011). în Vlăsceanu, L. (2011). *Sociologie*. Iași: Polirom
- Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2005). *Managementul resurselor umane. Ghid practic*. Iași: Polirom
- Petrone, P. (2015). *Here is Why Employee Referrals are the Best Way to Hire*. [Online]. Disponibil la: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/08/5-reasons-employee-referrals-are-the-best-way-to-hire> [Accesat la data de 15.03.2019]
- Preda, M. (2006). *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*. Iași: Polirom
- Rynes, S., Cable, D. (2003). *Recruitment Research in the Twenty-First Century*. [Online]. Disponibil la: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0471264385.wei1204> [Accesat la data de 13.03.2019]
- Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992) apud Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-872. [Online]. Disponibil la: http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf [Accesat la data de 16.03.2019]