

Discriminarea în procesele de recrutare și selecție. Mecanisme neconvenționale de discriminare

DIANA MARIA CHIRIȚOI, specializarea Resurse Umane, promoția 2019

ABSTRACT Prezenta lucrare este fundamentată pe ideea de discriminare a candidaților în procesele de recrutare și selecție, având drept criteriu vârsta și nivelul de alfabetizare clasică și digitală al aplicanților. Astfel, pentru a beneficia de o imagine amănunțită și veridică a preconcepțiilor pe care le au recrutorii cu privire la tinerii absolvenți și persoanele cu experiență în muncă, am ales ca instrument de cercetare interviul semi-structurat. Pe această cale, am avut posibilitatea de a colecta informații diverse din experiențele respondenților, ținând cont de faptul că am putut ghida discuțiile în punctele cheie ale subiectului. Așa deci, prin intermediul celor nouă interviuri desfășurate a reieșit ideea conform căreia vârsta are un impact semnificativ în procesul de recrutare a candidaților, dar fiind că angajatorii analizează profilul aplicanților în corelație cu specificul postului. De asemenea, răspunsurile intervievaților au accentuat existența unor diferențe între tânăra generație și cei de peste 45 de ani atunci când ne raportăm la competențele digitale pe care le dețin, însă acest aspect nu provoacă reticența recrutorilor. Cu toate acestea, cercetarea a scos în evidență două aspecte clare de discriminare a candidaților: excluderea frecventă a celor cu studii absolvite în sistemul de învățământ superior privat și eliminarea din procesul de angajare ca urmare a accesării rețelelor de socializare pentru a vizualiza profilul aplicanților.

Cuvinte cheie: *stereotip, prejudecată, discriminare, recrutare online, diferențe intergeneraționale, alfabetizare digitală, homofilie.*

1. INTRODUCERE

1.1 Motivația alegerii temei

În ultimii ani, piața forței de muncă a reprezentat subiectul a numeroase cercetări, majoritatea vizând modul în care angajatorii se raportează la candidați în cadrul proceselor de recrutare și selecție. Rezultatele obținute în urma acestor studii au declanșat o serie de

controverse atât în rândul aplicanților, cât și printre managerii companiilor, între cele două părți implicate existând o **incompatibilitate în ceea ce privește nevoile fiecăruia**. Prin urmare, dorința de a aborda ca temă discriminarea candidaților pe criteriul vârstei și al gradului de alfabetizare clasică și digitală în procesul de angajare este justificată de actualitatea subiectului. În esență, intenția este aceea de a contribui cu rezultate proprii la înțelegerea fenomenului de reducere a șanselor de angajare a unui individ din cauza unor **aspecte nejustificate care primează adesea în fața competențelor**.

1.2 Conținutul lucrării

Din punctul de vedere al structurii, prezenta lucrare de licență debutează prin conturarea unui **cadru conceptual** pentru mecanismele neconvenționale de discriminare propuse spre analiză, rezultat în urma consultării literaturii de specialitate. Ulterior, efectuarea cercetării propriu-zise a impus stabilirea unor **detalii metodologice** care să faciliteze aplicarea corectă a instrumentului de culegere a datelor, **interviul semi-structurat**. Odată obținute informațiile din interacțiunea cu persoanele incluse în eșantion, pot avansa studiul în direcția interpretării datelor prin raportare directă la scopurile, obiectivele și întrebările de cercetare stabilite.

Principalul **scop** al acestei lucrări este evidențierea modului în care variabile precum vârsta și nivelul de alfabetizare clasică și digitală al candidaților influențează procesele de recrutare și selecție, ajungând să dobândească un caracter discriminatoriu. În corelație cu acest aspect au fost setate și **obiectivele** studiului de față. Astfel, este vizată identificarea percepției recrutaților despre tinerii absolvenți și persoanele cu experiență în muncă, atât înainte, cât și după desfășurarea unui interviu de angajare. În plus, mi-am propus să analizez dimensiunea recrutării online raportată la efectele pe care le are asupra candidaților, ajungând ca în cele din urmă să realizez câteva recomandări care să favorizeze obiectivitatea recrutării.

Așa deci, acest studiu răspunde la **patru întrebări de cercetare** care s-au aflat în permanență în atenția mea pentru a ghida interviurile cu recrutații spre experiențele relevante ale acestora. Cu alte cuvinte, la sfârșitul cercetării este punctat în mod explicit dacă vârsta are sau nu influență în procesul de angajare, ce impact are nivelul de alfabetizare clasică și digitală al candidatului asupra recrutării, dacă mediul online dezavantajează în vreun fel aplicanții și dacă homofilia recrutaților are efecte în selecție.

2. TEORII ȘI CERCETĂRI PRIVIND MECANISMELE NECONVENȚIONALE DE DISCRIMINARE ÎN PROCESELE DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE

În cadrul acestei secțiuni a lucrării de licență îmi propun să realizez o prezentare succintă a cadrului conceptual ce stă la baza fenomenului de discriminare în procesele de recrutare și selecție a candidaților în mediul organizațional. Astfel, intenția mea este aceea de a integra o serie de definiții și teorii reprezentative ce au menirea de a facilita înțelegerea factorilor care declanșează comportamentele discriminatorii ale angajatorilor. În acest sens, consider că pentru cercetarea de față este necesară consultarea literaturii de specialitate în vederea conturării unei imagini de ansamblu asupra următoarelor aspecte: organizații, managementul resurselor umane, discriminare, recrutare online, diferențe intergeneraționale, alfabetizare digitală și homofilie.

Pentru început, este de menționat faptul că alegerea de a trata subiectul acestei lucrări pornind de la un nivel macro și schimbând treptat perspectiva către esența temei este justificată prin intermediul dorinței de a reliefa contextul care declanșează discriminarea. Tocmai de aceea, analiza debutează de la asumția că **organizațiile** dețin un rol primordial în societate, indiferent de sfera de activitate, întrucât „interacțiunile între actori se desfășoară în instanțe sociale organizate” (Păunescu, 2011). Pentru o organizație sunt definitorii atât interacțiunea existentă între indivizi, cât și scopul comun explicit formulat, constituind în ansamblu o formă rațională și instituționalizată (Preda, 2006). Marian Preda subliniază importanța organizațiilor în cartea „Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz”, punând accentul pe capacitatea acestora de producere eficientă a valorii adăugate care, în cele din urmă, contribuie la satisfacerea nevoilor umane.

Mutând perspectiva către sfera **managementului resurselor umane**, îmi îndrept atenția către scopul pe care îl are, tocmai pentru a facilita identificarea relației de interdependență dintre organizație și angajați. În acest sens, Mihai Păunescu (2011) sugerează faptul că „Angajații reprezintă un patrimoniu în cadrul organizației și nu un cost, reprezintă o formă de capital uman.”. Printre politicile de resurse umane se numără în primul rând, recrutarea indivizilor care se dovedesc a fi capabili, flexibili și determinați, dar mai ales recompensarea performanțelor și actualizarea constantă a competențelor pe care angajații le dețin (Preda, 2006).

Având clar delimitat contextul de manifestare a discriminării, și anume spațiul organizațional, voi puncta principalele teorii și factorii ce determină declanșarea acesteia. În primă instanță, **discriminarea** face referire la adoptarea unui comportament nefavorabil față de indivizii care aparțin unui out-group despre care există o serie de prejudecăți (Davidio & Gaertner, 1986 apud Bourhis et al., 1997). Cu toate acestea, un aspect relevant constă în faptul că sursa manifestării fenomenului de discriminare este reprezentată de însușirea unor stereotipuri și prejudecăți cu privire la anumite grupuri.

Richard T. Schaefer (1983) abordează **stereotipurile** ca fiind „generalizări lipsite de fundament care se referă la toți membrii unui grup social, fără a lua în considerare diferențele individuale din cadrul grupului” (apud Ivan, 2013). Particularitatea acestei noțiuni a fost surprinsă de către Walter Lippmann (1922), cel care a subliniat impactul pe care stereotipurile îl au asupra capacității de interpretare a realității sociale. Scriitorul american a adus în prim plan ideea de stereotip ca element al cogniției sociale, o „scurtătură mentală” care facilitează orientarea individului în mediul înconjurător (apud Ivan, 2013). De asemenea, E. Rosch (1973) lansează **Teoria prototipurilor** cu scopul de a confirma rolul acestora în cadrul procesului de interpretare și clasificare a informațiilor. Accentul este pus asupra reperelor folosite pentru a compara membrii unei categorii cu cei considerați a fi etalonul categoriei de referință. Totodată, Walter Lippmann demonstrează faptul că tendința indivizilor este de a reorganiza informațiile în vederea validării stereotipului inițial, chiar dacă acesta a fost infirmat de experiența resimțită (apud Ivan, 2013).

În ceea ce privește **prejudecățile**, Gordon Allport (1954) se raportează la acest termen ca la o „atitudine negativă sau o predispoziție de a adopta un comportament negativ față de un grup sau față de membrii acestui grup, bazată pe o generalizare eronată și rigidă” (apud Bourhis et al., 1997). Practic, prejudecățile se formează anterior oricărei experiențe cu un grup social, neexistând la bază o examinare amănunțită a comportamentelor și atitudinilor. În altă ordine de idei, se remarcă o diferență esențială între stereotip și prejudecată. Dacă în primul caz am subliniat caracterul cognitiv, ulterior am descoperit componenta afectivă, emoțională. Întrepătrunderea acestor două elemente conduce în mod automat către declanșarea discriminării, pe care Susan Fiske (1954) o cataloghează ca fiind componenta comportamentală.

Spre exemplu, stereotipul și prejudecata se materializează în discriminare în momentul în care un angajator refuză recrutarea unui individ fie prea tânăr, fie cu o vârstă înaintată pentru că este lipsit de experiență sau nu deține competențe digitale.

Potrivit Art. 2 alin. (1) din O.G. nr. 137/ 2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, se disting următoarele **criterii**: rasa, naționalitatea, etnia, limba, religia, categoria socială, convingerile, sexul, orientarea sexuală, vârsta, handicapul, boala cronică necontagioasă, infectarea HIV sau apartenența la o categorie defavorizată. Făcând trecerea către manifestarea fenomenului pe piața muncii, există o serie de **domenii** în care survin adesea formele discriminării. Printre acestea se numără procesele de recrutare, selecție și angajare, fiind urmate de promovarea angajaților, accesul la formarea profesională și acordarea de beneficii salariale sau nesalariale.

La nivel general, există **șase categorii principale de discriminare clasică**: directă, indirectă, multiplă, hărțuire, victimizare și dispoziția de a discrimina. Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării prevede faptul că fenomenul se răsfrânge în mod direct asupra individului în momentul în care acesta beneficiază de un tratament nefavorabil comparativ cu o altă persoană aflată într-o situație similară, având la bază oricare dintre criteriile prevăzute de legea detaliată anterior. În mod asemănător, se consideră că a fost realizat un act de discriminare indirectă atunci când o prevedere în aparență neutră dezavantajează nejustificat un individ. Aceeași autoritate de stat încadrează în categoria proceselor de discriminare multiplă orice comportament care duce la tratarea diferențiată a unei persoane prin aplicarea mai multor criterii discriminatorii concomitent.

În schimb, hărțuirea se referă la adoptarea unui comportament prin intermediul căruia beneficiarul are parte de un mediu intimidant, ofensiv, fiind luată în considerare orice prevedere inclusă în legislația în vigoare (C.N.C.D.). Fenomenul victimizării intervine atunci când depunerea unei plângeri sau o acțiune în instanță au efecte adverse asupra reclamantului. Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării puntează și asupra dispoziției de a discrimina, întrucât acest fenomen se materializează în primirea unui ordin de la o persoană către alta cu scopul de a defavoriza.

În continuare, intenția mea este aceea de a realiza o corelație a informațiilor prezentate anterior cu ideea de recrutare online și cea de alfabetizare digitală. Astfel, **recrutarea** constituie acțiunea de promovare a posturilor vacante prin intermediul utilizării unor canale care să permită captarea candidaților potriviți din punctul de vedere al faptului că îndeplinesc criteriile stabilite prin profilul candidatului ideal (Stan, 2016). În prezent, cel mai frecvent utilizate canale și instrumente de recrutare sunt: site-urile specializate, website-urile companiilor, presa, târgurile de job-uri, baza de date internă, recomandările actualilor sau foștilor angajați, parteneriatele cu universități și contractele cu agenții de head-hunting sau leasing de personal.

Procesul de recrutare este urmat în mod logic și cronologic de fenomenul selecției aplicanților. Mara Stan (2016) descrie **selecția** ca fiind etapa în care se evaluează și se departajează atât CV-urile primite, cât și modul în care au decurs sesiunile succesive de interviuri. Printre metodele de selecție întâlnite în organizații se numără, pe lângă interviul individual sau cel cu panel de evaluatori, testele ocupaționale sau psihologice, probele de lucru și verificarea referințelor de la foști angajatori (Stan, 2016).

Dat fiind faptul că societatea contemporană este semnificativ influențată de evoluția tehnologiei, piața muncii a avansat la rândul său în direcția manifestării preferinței angajatorilor pentru **recrutarea online**. Acest nou val favorizează cu precădere consolidarea unei reputații online a organizației, aspect ce se dovedește a fi benefic și în cadrul „războiului pentru talente” datorită promovării atractive a brandului de angajator (Ployhart, 2006 apud Stan, 2016). Platformele de recrutare sunt preferate de specialiștii în resurse umane întrucât eficientizează

întregul proces prin utilizarea unor concepte cheie în vederea filtrării CV-urilor și sortarea acestora în baza unor coduri cromatice de tipul: roșu – respins, verde – acceptat pentru interviu, galben – de analizat (Stan, 2016).

Avansând către percepția candidaților cu privire la fenomenul recrutării online, Highhouse și partenerii săi de cercetare (2003 apud Stan, 2016) elaborează **teoria acțiunii raționale**. Potrivit acesteia, demersul aplicării la un job presupune o succesiune logică de gânduri în mintea oricărui candidat, precum: accesibilitatea online (materializată în ușurința percepută în utilizare și utilitatea resimțită) împreună cu imaginea organizațională creează atractivitatea organizațională care, în cele din urmă, formează intenția de a depune CV-ul. Ceea ce îi atrage pe candidați să aplice online pentru un post este ideea de simplificare a procesului, atât din punctul de vedere al procedurilor necesare, cât și al timpului. Ca atare, în opinia candidaților, aspectele ce țin de vizibilitatea secțiunii de aplicații online, desfășurarea acțiunii fără completarea unor câmpuri suplimentare, generarea automată a confirmării primirii CV-ului și prezentarea următoarelor etape ale procesului de selecție sunt esențiale (Llorens, 2011 apud Stan, 2016).

Rezultatele studiului realizat de către Derek S. Chapman și Jane Webster în anul 2001 subliniază în special motivele pe care respondenții, manageri de resurse umane, le invocă cu privire la utilizarea tehnologiei în desfășurarea proceselor de recrutare și selecție. Eficiența se află în vârful clasamentului cu un procent de 44,8%, fiind urmată de utilizarea unor noi instrumente de evaluare (41,1%), reducerea costurilor (31%), preferința pentru sisteme de standardizare (27,6%), extinderea ponderii solicitanților (24,1%), promovarea imaginii organizaționale (15,5%) și sporirea confortului candidaților (15,5%) (Chapman & Webster, 2003).

O cercetare derulată în România pe un eșantion de 1.158 de persoane, cu vârste cuprinse între 18 și 50 de ani, a scos în evidență într-o proporție de 44,6% dorința tinerilor activi pe piața muncii de a regăsi anunțuri de angajare pe platforme precum Facebook, Instagram sau YouTube (Ispas, 2018). Altfel spus, Damian Samoilă punctează asupra ideii că generația tânără are nevoie la momentul actual de un proces de recrutare cât mai simplu și rapid, întrucât 51,8% dintre respondenți și-au confirmat preferința pentru posibilitatea de a aplica pentru un job de pe telefon. Totodată, 59,8% dintre participanții acestui studiu au motivat evitarea anumitor anunțuri prin formularea de către recrutor a unei descrieri complicate și neclare a postului (Ispas, 2018).

Beneficiind de aceste date statistice care aduc în prim plan modul în care tânăra generație se raportează la procesele desfășurate pe piața muncii, sunt de părere că vârsta se dovedește a fi o variabilă fundamentală în analiza temei propuse spre cercetare în cadrul acestei lucrări. Tocmai de aceea, mă axez pe evidențierea principalelor caracteristici și **diferențe intergeneraționale** în vederea prezentării impactului pe care vârsta îl are asupra capacității indivizilor de a utiliza tehnologia în activitatea profesională. Din punct de vedere conceptual, o generație este formată din persoane grupate în funcție de un interval de vârstă, de locul de rezidență și de evenimentele pe care le-au trăit pe parcursul stadiilor de dezvoltare (Kupperschmidt, 2000 apud Kian & Yusoff, 2012). De-a lungul timpului, s-au remarcat trei generații – Baby Boomer, X și Y (Millennials), fiecare prezentând o serie de particularități în ceea ce privește atitudinea față de locul de muncă, dar și față de integrarea tehnologiei în traiul de zi cu zi.

Generația Baby Boomer este formată din persoanele născute în intervalul 1946-1964, fiind singura la care nu se manifestă dependența de tehnologie (Kaifi et al., 2012). Acești indivizi percep tehnologia asemenea unui „artefact” al culturii organizaționale (Simons, 2010 apud Kaifi et al., 2012). Referitor la modul în care se raportează această generație la activitatea

profesională, este de menționat preferința pentru opțiunile flexibile de lucru, munca la distanță, dar și pentru realizarea unui echilibru între job și viața privată (Kaifi et al., 2012). În plus, literatura de specialitate pune accentul și asupra interesului pe care indivizii cuprinși în această categorie îl manifestă pentru pasiunile personale.

La polul opus, **generația X** cuprinde indivizii născuți între anii 1965-1980, aceștia făcându-se remarcăți în sfera forței de muncă datorită competențelor de alfabetizare digitală (Dougan et al., 2008 apud Kian & Yusoff, 2012). Cercetările desfășurate de către William Gentry și colaboratorii săi (2011 apud Kaifi et al., 2012) au evidențiat faptul că individualismul este principala caracteristică dominantă pentru cei ce fac parte din generația X. Aceste persoane prezintă un grad ridicat de toleranță față de risc, au spirit antreprenorial și se dovedesc a fi confortabile în raport cu diversitatea (Gentry et al., 2011 apud Kaifi et al., 2012). Altimier (2006 apud Kian & Yusoff, 2012) este de părere că pentru generația X nu există dorința de a fi statornic într-o organizație, întrucât în viziunea lor dețin capacitățile necesare pentru a beneficia de noi oportunități și salarii majorate.

Cea mai tânără generație este **Millennials**, alcătuită din persoane născute între 1980 și 2000 (William, 2008 apud Kian & Yusoff, 2012). Principalul avantaj pe care îl deține generația Y este reprezentat de faptul că a crescut într-o eră digitală, fiind puternic familiarizată cu noile tehnologii și cu mass-media (Kaifi et al., 2012). Tay (2010 apud Kian & Yusoff, 2012) consideră că acești indivizi profesează pentru perioade lungi de timp doar în cadrul acelor organizații care sunt dispuse să investească în tehnologii sofisticate și care oferă un cadru de lucru provocator și distractiv. Ceea ce îi diferențiază pe Millennials de celelalte generații este în special optimismul, dar și spiritul de lucru în echipă, încrederea sau orientarea către componenta civică (Hewlett et al., 2009 apud Kaifi et al., 2012).

Paul Gilster este cel ce a lansat pentru prima dată în societate ideea de **alfabetizare digitală** la sfârșitul anilor 1990 (Meyers et al., 2013). Treptat, acest subiect a căpătat vizibilitate, motiv pentru care perspectivele cu privire la ceea ce implică cu adevărat noul termen propus de literatura de specialitate au variat în abordare. Inițial, Buckingham (2010 apud Burton et al., s.a.) a făcut referire la existența unui set minim de abilități tehnice care îi conferă deținătorului posibilitatea de a acționa eficient în contextul îndeplinirii sarcinilor de bază. Ulterior, cercetătorii au pătruns în profunzimea conceptului, subliniind faptul că alfabetizarea tehnologică impune o vastă înțelegere a normelor și practicilor de aplicarea a informațiilor în mediile digitale (Chase & Laufenberg, 2011 apud Meyers et al., 2013).

Nu în ultimul rând, în ceea ce privește impactul pe care vârsta îl are asupra capacității de utilizare a tehnologiei, se identifică abordări diferite în funcție de generația la care se raportează fenomenul alfabetizării digitale. În acest sens, este de menționat ideea că „nativii digitali” au cunoștințe și percepții distincte față de „imigranții digitali”. Prensky (2001 apud Burton et al., s.a.) afirmă faptul că cei care au beneficiat de tehnologie pe tot parcursul vieții lor – generația Millennials, își desfășoară activitățile zilnice fiind dependenți de mediul digital, spre deosebire de cei care au intrat în contact cu tehnologia progresiv – generațiile anterioare, și care au stiluri de gândire și de lucru alternative. Studiul realizat de către Lorelle Burton și colaboratorii săi a demonstrat faptul că „imigranții digitali” nu prezintă un nivel mai scăzut de experiență cu utilizarea instrumentelor tehnologice, comparativ cu „nativii digitali”. Altfel spus, alfabetizarea digitală presupune în esență „stăpânirea ideilor, nu apăsarea tastelor” (Gilster, 1997 apud Bawden, 2008).

În ultimă instanță, deși diferențele rezultate pe fondul vârstei și al mediului în care indivizii au fost socializați sunt semnificative potrivit literaturii de specialitate, intenția mea este aceea de a verifica dacă homofilia influențează decizia în cadrul unui proces de recrutare. Este esențial de cercetat dacă existența unei compatibilități între recrutor și candidat din punctul de

vedere al vârstei și al personalității reprezintă o sursă de discriminare. În esență, **homofilia** sugerează tendința indivizilor de a interacționa cu ceilalți în funcție de atributele personale și demografice, precum sexul, vârsta sau rasa (Brass, 2009 apud Hâncean, 2014). **Teoria comparației sociale** este relevantă în acest sens, întrucât evidențiază ideea că oamenii dețin o preferință naturală în ceea ce privește afilierea cu persoane similare (Brass et al., 2004 apud Hâncean, 2014).

Conform ipotezei similarității, în cadrul interacțiunii sociale asemănările resimțite la nivelul structurilor psihice facilitează comunicarea, atitudinile, valorile și interesele comune trasând granița între cei pe care îi alegem și cei pe care îi respingem (Ivan, 2013). Este de menționat faptul că identificarea acestor aspecte similare la o altă persoană contribuie la confirmarea și sporirea încrederii în propriile convingeri. Totodată, ideea de similaritate a personalităților a fost abordată de către Elaine H. Walster (1969) și Ellen Berscheid (1981). Cei doi psihosociologi justifică tendința indivizilor de a-i accepta pe cei cu caracteristici asemănătoare lor prin declanșarea unui impuls narcisist care îi determină să aprecieze la ceilalți ceea ce văd în ei înșiși (apud Ivan, 2013).

Așadar, având la dispoziție un cadru conceptual solid, susținut prin intermediul literaturii de specialitate, voi avansa cu această lucrare de licență în direcția elementelor metodologice, introducând informații definitorii despre unitatea de analiză.

3. METODOLOGIA CERCETĂRII

În cele ce urmează, intenția mea este aceea de a prezenta scopul, obiectivele și întrebările de cercetare care ghidează desfășurarea acestui studiu. Ulterior, voi justifica și detalia atât folosirea instrumentului de cercetare ales, cât și modalitatea de formare a eșantionului, ajungând în cele din urmă să operaționalizez conceptul de „discriminare” prin atribuirea unor dimensiuni relevante.

Pe de o parte, mi-am propus ca prin intermediul acestei lucrări de licență să **evidențiez caracterul discriminatoriu al proceselor de recrutare și selecție**, în momentul în care recrutorii se raportează la vârsta și capacitatea de alfabetizare clasică și digitală a candidaților.

În ceea ce privește **obiectivele** aflate la baza cercetării, acestea se regăsesc în strânsă legătură cu scopul menționat anterior. Mă voi axa cu precădere pe identificarea percepțiilor pe care recrutorii le au atât în momentul în care analizează CV-ul unui aplicant fie prea tânăr, fie de o vârstă înaintată, cât și în urma interviurilor desfășurate cu cele două categorii de candidați. În plus, voi avea în vedere ilustrarea fenomenului recrutării online cu accent pe necesitatea competențelor tehnice pe piața muncii încă din faza incipientă a procesului de recrutare. În ultimă instanță, intenționez să formulez o serie de recomandări pentru organizații în sensul sporirii obiectivității la angajare.

Pe de altă parte, am formulat următoarele **întrebări de cercetare** ce au rolul de a ghida întreg studiul:

- Este vârsta candidatului o dimensiune care influențează procesele de recrutare și selecție?
- În ce fel este influențată recrutarea de nivelul de alfabetizare clasică și digitală al candidatului?
- Prezintă recrutarea online aspecte care dezavantajează candidații?
- Cum influențează gradul de homofilie al recrutatorului procesul de selecție?

Datorită faptului că obiectivele setate prin prisma acestei lucrări de licență au presupus desfășurarea unei **cercetări calitative**, am considerat că interviul este cel mai relevant instrument. Pe această cale, a fost facilitată crearea contextului necesar pentru a intra în contact cu experiențele sau cunoștințele recrutorilor referitoare la fenomenul discriminării în procesele de recrutare și selecție.

Am decis să folosesc **interviul individual, semi-structurat** pentru a evita constrângerea respondentului de anumiți factori, cum ar fi interogarea în prezența altor persoane și formularea unor întrebări rigide care să inhibe sau care să producă o stare de disconfort în timpul discuției. După cum se poate observa și în ghidul pe care l-am atașat în secțiunea „Anexe” a acestei lucrări, interviul este elaborat pe trei sfere de interes: caracteristici ale candidatului, tipul de recrutare și caracteristici ale recrutorului. În ansamblul său, discuția vizează principalele teme ce decurg în mod direct din problematica cercetării, și anume: influența vârstei, competențelor și nivelului de educație asupra recrutorului în cadrul proceselor de recrutare și selecție; percepția despre fenomenul recrutării online, alături de posibilele aspecte care îi dezavantajează pe candidați și rolul similarităților identificate în interacțiunea cu aplicantul. Întrebările expuse pentru fiecare temă sunt orientative, reprezentând doar fundamentul viitoarelor conversații, dat fiind faptul că, în funcție de amploarea discuțiilor, vor exista întrebări suplimentare care să contribuie la epuizarea subiectului.

Hotărârea de a realiza interviuri individuale a rezultat ca urmare a dorinței de a obține răspunsuri cât mai sincere și complexe, evitând posibilitatea de influențare reciprocă a intervievaților prin experiențele personale. Tocmai de aceea, cadrul de desfășurare al interviului a fost unul neutru, o cameră liniștită care să le ofere respondenților confortul și siguranța de care au nevoie pentru a se putea relaxa în momentul în care le sunt adresate întrebările. Pentru a crea o atmosferă primitoare am avut un comportament apropiat de interlocutorii mei încă de la început, asigurându-i atât de confidențialitatea și anonimitatea datelor, cât și de faptul că nu există răspunsuri greșite la aceste întrebări.

Eșantionul este format din nouă respondenți, recrutori ce aparțin atât genului feminin, cât și celui masculin, cu vârste cuprinse între 20 și 45 de ani, fiind aleși printr-o metodă **pseudo-aleatorie**. Practic, modelul utilizat este cel al eșantionării **de conveniență**, potrivit căruia sunt incluse persoanele care prezintă caracteristicile menționate anterior și le demonstrează în vederea administrării interviului. Intervalul de vârstă a respondenților a fost stabilit în corelație cu tipologiile candidaților despre care au fost chestionați – tineri absolvenți, respectiv persoane cu experiență în muncă. În momentul interpretării informațiilor colectate, identitatea fiecăruia dintre cei nouă intervievați este protejată prin atribuirea unui nume distinct, care nu coincide cu realitatea, tocmai pentru a nu periclita în niciun fel imaginea recrutorilor. Singurul detaliu concret pe care îl ofer despre identitatea respondenților este cel al vârstei, cu scopul de a puncta asupra modului în care se modifică răspunsurile în funcție de această variabilă.

Totuși, **cercetarea este limitată** de numărul subiecților, dat fiind faptul că interviurile au fost realizate doar cu recrutori. De asemenea, desfășurarea unei cercetări calitative atrage după sine lipsa unui eșantion reprezentativ, ceea ce înseamnă că datele colectate nu au caracter general asupra întregii categorii a recrutorilor. Ținând cont că cercetarea privind fenomenul discriminării în recrutare și selecție este preponderent exploratorie, riscul la care a fost supusă această lucrare este de a beneficia de cazuri particulare care nu pot fi confirmate ulterior.

În vederea obținerii unor informații relevante și care să redea într-o manieră cât se poate de veridică diferențele pe care le fac recrutorii între candidați în procesele de recrutare și selecție, este necesară **operaționalizarea** conceptului de „discriminare”. Voi pune accentul pe dimensiunea vârstei, competențelor, educației, homofiliilor și recrutării online cu scopul de a testa influența acestor variabile independente asupra variabilei dependente, respectiv discriminarea.

Este de menționat faptul că între aceste concepte există o relație de tip cauză-efect, dat fiind că atât recrutarea online, cât și competențele digitale reprezintă două fenomene de actualitate ale societății contemporane, care îi conduc adesea pe angajatori către un proces decizional discriminatoriu. Practic, platformele online de recrutare se află într-un raport de interdependență cu necesitatea deținerii unui set minim de cunoștințe tehnice, însă esența studiului rezidă în verificarea modului în care acestea, alături de criteriul vârstei și gradul de homofilie, determină deosebirea, excluderea, restricția sau preferința recrutaților pentru anumite categorii de candidați.

Ca atare, utilizarea unui tabel structurat se dovedește a fi o metodă adecvată pentru a prezenta cât mai concret atât dimensiunile pe care le-am identificat, cât și indicatorii aferenți. Ulterior, informațiile cuprinse în tabel vor reprezenta fundamentul instrumentului utilizat cu scopul culegerii datelor, respectiv interviul.

Tabel 1: Rolul discriminării în procesele de recrutare și selecție

ROLUL DISCRIMINĂRII ÎN PROCESELE DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE					
Dimensiuni		Descriptori/ Indicatori		Teme de discuție	
Caracteristici ale candidatului	Vârstă/ experiență	Vârsta în ani împliniți		<ul style="list-style-type: none"> • Percepția recrutaților despre importanța vârstei candidaților • Gestionarea lipsei de vechime în muncă a candidaților • Impactul vechimii în muncă a candidaților asupra recrutaților 	
		Categorii de vârstă			
		Vechimea în muncă			
		Perioada petrecută în organizație			
	Competențe	Digitale	Știe/ nu știe să folosească PC-ul/ laptop-ul/ tableta/ telefonul mobil		<ul style="list-style-type: none"> • Diferențele identificate între generații la nivelul competențelor deținute • Rolul competențelor digitale în adaptarea pe piața muncii • Alte criterii de selecție a candidaților
			Știe/ nu știe să lucreze cu pachetele Office: Word, Excel, Acces, Power Point, Outlook		
			Știe/ nu știe să navigheze în mediul online		
		Altele	Știe/ nu știe limbi străine		
			Are/ nu are permis de conducere		
Nivel de educație/ de certificare	Deține/ nu deține diplome de studii superioare		<ul style="list-style-type: none"> • Percepția recrutaților despre diplomele eliberate de facultățile de stat și cele private • Contexte în care nivelul de educație/ de certificare devine un criteriu de departajare 		
	Are/ nu are certificări ale competențelor				
	A urmat/ nu a urmat cursuri de specializare (altele decât liceu, licență, master, doctorat)				
Caracteristici ale recrutaților	Homofilie/ Similaritate	Are/ nu are vârstă similară cu candidatul		<ul style="list-style-type: none"> • Influența asemănărilor dintre recrutați și candidați asupra deciziei de recrutare • Rolul competențelor necesare recrutaților în buna desfășurare a 	
		Are/ nu are competențe similare cu candidatul			
		Are/ nu are un nivel de educație similar cu candidatul			
		Altele: personalitate, comportament,			

		compatibilitate	procesului
Tipul de recrutare	Recrutare online	Se desfășoară/ nu se desfășoară procesul de recrutare pe platforme specializate	<ul style="list-style-type: none"> • Eficientizarea recrutării în mediului online • Efectele standardizării procesului de recrutare • Influența rețelelor de socializare în procesul de recrutare
		Există/ nu există posibilitatea aplicării pentru un job de pe telefonul mobil	
		Există/ nu există proceduri standard de aplicare pentru un job	
		Există/ nu există instrumente noi de evaluare a candidaților	
		Se verifică/ nu se verifică profilul candidaților pe rețelele de socializare	

4. STUDIU DE CAZ PRIVIND INFLUENȚA VÂRSTEI ȘI NIVELULUI DE ALFABETIZARE CLASICĂ ȘI DIGITALĂ AL CANDIDAȚILOR ASUPRA RECRUTORILOR ÎN PROCESELE DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE

4.1 Interpretarea datelor

În urma colectării datelor prin metoda interviului intenția mea este aceea de a realiza o interpretare a răspunsurilor înregistrate din perspectiva modului în care angajatorii îi tratează pe candidați, raportat la vârsta acestora, dar și la nivelul de alfabetizare clasică și digitală pe care îl dețin. Astfel, secțiunea de față este elaborată în conformitate cu cele trei dimensiuni care se află la baza operaționalizării conceptului de „discriminare”: caracteristici ale candidatului, tipul de recrutare, respectiv caracteristici ale recrutorului. În ansamblu, analiza desfășurată scoate în evidență percepția recrutorilor despre diferențele intergeneraționale în cadrul proceselor de recrutare și selecție, dar mai ales aspectele care afectează decizia finală de angajare.

Caracteristici ale candidatului

Referitor la aspectele atribuite unui candidat prin viziunea recrutorilor în momentul sortării CV-urilor și desfășurării interviurilor de angajare, analiza datelor colectate va gravita în jurul ideii de vârstă/ experiență, competență și educație. Așa deci, scopul pe care mi l-am setat în acest sens a fost conturarea **limitelor pe care angajatorii le stabilesc în interacțiunea cu candidații** și identificarea **disponibilității recrutorilor de a acorda tuturor șansa să își demonstreze competențele**.

Pornind de la percepția recrutorilor despre importanța vârstei candidaților și modul în care această variabilă îi influențează, am observat tendința generală a respondenților de a **se raporta întotdeauna la postul pe care îl au disponibil**, ținând cont cu precădere de solicitările managerului de departament. În cadrul interviurilor a fost punctată ideea conform căreia vârsta se află în **corelație cu experiența profesională** (Radu, 29 ani), motiv pentru care procesul de recrutare este influențat tocmai prin prisma faptului că unele posturi necesită

candidați cu senioritate, iar pentru altele sunt acceptați chiar și tinerii absolvenți. Cu toate acestea, pot menționa că asocierea vârstei cu cerințele job-ului este o **practică insuflată de companiile** în care recrutorii activează, **nu un criteriu personal** de sortare a aplicanților. Această părere a fost confirmată în timpul uneia dintre discuții, când respondentă a afirmat că în organizația în care lucrează la momentul actual nu există nicio restricție din partea conducerii referitoare la vârsta candidaților (Maria, 25 ani). Aceași Maria rezonază cu valorile companiei din care face parte și consideră că este nedrept ca un individ să nu aibă șansa de a-și valoriza capacitățile în cadrul interviului din cauza vârstei, care pare să prevaleze pentru unii angajatori în momentul analizării CV-ului.

Pe de altă parte, mi-au atras atenția încă două motive pe care le-au menționat interlocutorii mei, și anume: **încadrarea vârstei candidatului în media echipei** (Andreea, 32 ani), respectiv **asocierea cu gradul de dificultate al activității** prestate (Raluca, 24 ani). Prin urmare, decizia de recrutare a Andreei este influențată în măsura în care i se solicită să găsească persoane care să nu destabilizeze echilibrul departamentului, putând să se integreze cu ușurință în colectivul de muncă. Raluca nu ia în considerare CV-urile candidaților cu o vârstă înaintată pentru posturile ce presupun munca fizică, cum este cea de depozit sau de orice altă natură similară. Este esențial de subliniat faptul că în aceste două cazuri vârsta constituie un **criteriu de eliminare** a candidaților din procesul de recrutare.

Având dorința de a verifica dacă există o categorie de vârstă care are prioritate în momentul sortării CV-urilor, am ghidat discuția în timpul fiecărui interviu către acest subiect. În ciuda faptului că majoritatea răspunsurilor nu au vizat existența unei prioritizări în funcție de vârsta aplicanților, ci de natura postului, au existat totuși 4 respondenți din 9 care au făcut o **delimitare clară** între tinerii absolvenți și persoanele cu experiență în muncă. Unul dintre aspectele remarcate și care justifică întâietatea tinerilor este însăși modalitatea de constituire și dezvoltare de-a lungul timpului a organizației, preponderent pe baza și cu ajutorul acestei categorii de vârstă (Cristina, 28 ani). În plus, am identificat faptul că orientarea către tinerii absolvenți se datorează flexibilității acestora, dar și rapidității de adaptare indiferent de post, spre deosebire de profilul seniorilor care au lucrat o perioadă îndelungată după un anumit tipar (Raluca, 24 ani). Pe lângă aceste motive, unul mi-a atras atenția în mod special, întrucât accentuează posibii factori care determină constrângerea recrutorilor de a alege anumiți candidați. Maria (25 ani) afirmă faptul că: „[...] Dacă noi recrutăm tineri absolvenți și îi avem în vedere pentru poziții de entry level, îi avem în vedere pentru lucrul acesta și datorită sau din cauza faptului că există un buget și un absolvent ar fi mai potrivit pentru bugetul respectiv. Ne gândim că o persoană cu experiență în muncă nu s-ar încadra pe grila de salariu pe care noi o avem [...]” La polul opus, am remarcat că există și recrutori care au tendința de a se orienta în special către CV-urile candidaților cu experiență în muncă atunci când realizează sortarea, însă nu exclud în totalitate tinerii absolvenți pentru a-i oferi managerului posibilitatea de a alege dintr-o gamă diversificată (Radu, 29 ani).

Ceea ce m-a surprins plăcut în cadrul interviurilor desfășurate a fost constatarea faptului că recrutorii și, implicit, angajatorii conștientizează la momentul actual importanța implicării tinerilor fără vechime în muncă în cadrul proceselor de recrutare și selecție. Practic, pe piața muncii nu mai există o reticență atât de mare în ceea ce privește lipsa de experiență a tinerilor candidați, situația fiind gestionată eficient prin acordarea unor șanse și oportunități egale celorlalți. Toți respondenții incluși în eșantion au afirmat faptul că organizațiile în care lucrează dispun de job-uri și programe de internship special destinate tinerilor absolvenți. În acest context, lipsa de experiență trebuie compensată cu o atitudine implicată și cu un potențial demonstrat prin abilități de bază. Situația este prezentată sincer de unul dintre intervievați, care recunoaște că în cadrul deciziei finale de recrutare va alege întotdeauna candidații cu

experiență, cei care dovedesc o serie de cunoștințe ample, fiind vorba despre un domeniu tehnic, deși le oferă tuturor șansa de a susține un interviu (Vlad, 23 ani).

În ceea ce privește impactul pe care îl are **vechimea în muncă** a candidaților asupra recrutorilor, am putut observa cu ușurință în răspunsurile intervievaților că este un detaliu căruia i se acordă o **importanță crucială** în decizia de recrutare, însă variază semnificațiile atribuite acestor perioade de timp. În continuare, am identificat tendința recrutorilor de a raporta schimbarea frecventă a job-ului la vârsta candidatului. Trebuie punctată ideea conform căreia instabilitatea la locul de muncă nu reprezintă un dezavantaj clar pentru tineri în viziunea tuturor recrutorilor. Din contră, Vlad (23 ani) susține faptul că: „[...] *Persoanele mai tinere tind să petreacă mai puțin timp la un loc de muncă. În același timp, nu mă influențează într-un mod negativ în procesul de recrutare [...] cred că e foarte bine pentru cei tineri să realizeze momentul în care nu le place un job sau nu consideră că ar fi potriviți și ar vrea să activeze în alt domeniu [...]*”. Mutând perspectiva către categoria persoanelor cu experiență, de această dată suspiciunea recrutorilor este provocată de acei candidați care au activat perioade foarte lungi de timp pe posturi destinate începătorilor, fiind o dovadă de plafonare (Cristina, 28 ani). Punând accentul pe influența pe care o au perioadele de timp pe care un angajat le-a petrecut la job-urile anterioare asupra deciziei de recrutare, cele mai multe păreri au expus caracterul eliminativ al acestui aspect prin prisma faptului că atrage atenția asupra unor probleme de integrare sau de adaptare ale candidatului (Claudia, 21 ani).

Pe parcursul interviurilor mi-am propus să lansez în discuțiile cu recrutorii și subiectul referitor la competențele digitale ale persoanelor de peste 45 de ani. Intenția mea a fost aceea de a verifica dacă există o reticență pe piața muncii în ceea ce privește capacitatea de adaptare a acestei categorii de vârstă la evoluția tehnologiei. Rugați să identifice diferențele existente între tinerii absolvenți și persoanele de peste 45 de ani la capitolul utilizării noilor tehnologii, recrutorii au confirmat că este vorba despre **rapiditate și disponibilitate de lucru**. Impresia pe care mi-au creat-o răspunsurile primite este aceea de conștientizare și asumare a unui nivel mai scăzut de competență digitală din partea persoanelor de peste 45 de ani, aspect ce nu se dovedește a fi condamnat de către recrutori. Explicația pe care am primit-o este una comună și firească pentru modul în care au evoluat lucrurile de-a lungul timpului, respectiv societatea în care trăim, și anume: „[...] *Sunt conștientă de faptul că tinerii sunt 100% mai ușor adaptabili și prin prisma faptului că, dacă ne gândim la tineri până la aproximativ 23 de ani, e evident că ei au și crescut cu ele și e mult mai ușor să te adaptezi, să treci de la un model mai vechi la un model mai nou [...] față de o persoană care a interacționat pentru prima oară cu un telefon mobil la 30 de ani [...] Contează foarte mult și cât e de dornică persoana respectivă să învețe [...]*” (Claudia, 21 ani).

În contrast cu diferențele identificate între cele două categorii de vârstă, recrutorii nu vorbesc despre o lipsă acută a competențelor digitale în ceea ce privește candidații de peste 45 de ani, sectorul de activitate fiind relevant. Spre exemplu, raportat la domeniul IT, aceste persoane au invariabil o pregătire și un nivel de competență net superioare tinerilor absolvenți (Andreea, 32 ani). Însă, la nivel general, **decizia de recrutare** este adesea **afectată de asocierea vârstei cu abilitatea scăzută de folosire a tehnologiei**. Deși persoanele de peste 45 de ani s-ar putea adapta cu ușurință pe piața muncii, procesul este adesea îngreunat din cauza faptului că organizațiile nu îi recrutează și nu le acordă sprijin pentru acomodarea cu mediul digitalizat (Cristina, 28 ani).

În corelație directă cu această informație dobândită în timpul interviurilor se află și sentimentul de reticență pe care l-am urmărit în atitudinea recrutorilor. Am observat că **reținerile** în ceea ce privește angajarea persoanelor de peste 45 de ani pe posturi care necesită lucrul cu pachete software **dispar** în momentul în care există disponibilitate din partea companiei să asigure suport pentru instruirea candidatului prin cursuri și training-uri (Roxana,

28 ani). Mi-a atras atenția în mod deosebit răspunsul unui recrutor care se poziționează în apropierea categoriei de vârstă discutate. În esență, nu este vorba despre reticență din partea angajatorului, ci se resimte o modificare a desfășurării interviului: „[...] *Pur și simplu se interesează mult mai bine în ce sistem se lucrează și dacă li se acordă training.*” (Ana, 44 ani). Cu alte cuvinte, este sesizabilă o ușoară nesiguranță din partea candidaților de peste 45 de ani la capitolul desfășurării activității profesionale cu ajutorul programelor și soft-urilor avansate. Piața muncii a avansat preponderent în direcția instruirii angajaților, iar reticența survine în cazul acelor recrutori care desfășoară procesul de selecție pornind de la ipoteza că cei de peste 45 de ani sunt greu de integrat într-un mediu tehnologizat (Maria, 25 ani).

Făcând trecerea către zona educației candidaților, interviurile au scos la iveală politica unor companii ce generează derularea unui proces de recrutare discriminatoriu. Adesea, se realizează o **distincție drastică** între candidații cu studii finalizate în învățământul superior de stat și cei din mediul privat. La modul general, angajatorii stabilesc niște criterii standard și acordă o importanță majoră studiilor (Raluca, 24 ani).

În primul rând, am observat că un aspect esențial pe care recrutorii îl iau în considerare în momentul în care analizează secțiunea din CV destinată studiilor unui candidat este finalizarea ciclului de învățământ superior (Roxana, 28 ani). Singurele excepții făcute sunt pentru posturile destinate studenților aflați în an terminal, cu condiția fermă ca aceștia să își asume în scris responsabilitatea de a susține lucrarea de licență în anul respectiv (Ana, 44 ani).

În al doilea rând, referitor la discrepanța menționată anterior, **stat versus privat**, există recrutori care nu se abat de la această regulă în procesul de sortare a CV-urilor, dat fiind faptul că este o procedură impusă de conducerea organizației și accentuată de managerii de departament. Cristina (28 ani) punctează acest criteriu de eliminare a candidaților în cadrul interviului pe care l-am susținut: „[...] *Automat, în momentul în care facem selecția de candidați [...] ne raportăm mai întâi la graficul pe care noi îl avem. Dacă este o poziție unde un director de divizie are nevoie de un candidat cu facultate de stat, nu vom lua niciodată un candidat cu facultate privată. Acesta este criteriul în primul și în primul rând.* [...]”

Aceste criterii sunt contestate de recrutorii care beneficiază de libertate din partea companiei în vederea evaluării candidatului dincolo de prejudecățile existente. Din punctul lor de vedere, decizia de recrutare nu va fi niciodată influențată de factori precum tipul facultății sau profilul acesteia, întrucât primează experiența candidatului, nu deținerea unei diplome care să ateste existența ipotetică a unor cunoștințe teoretice (Maria, 25 ani). Am constatat cu surprindere faptul că, uneori, studiile nu sunt percepute ca o dovadă a competențelor tehnice, ci ca o caracteristică definitorie pentru aplicant: „[...] *Faptul că persoana respectivă, candidatul, a absolvit o facultate îmi demonstrează într-adevăr că are, mai mult sau mai puțin, o etică de muncă bună, că poate duce un proiect de lungă durată la bun sfârșit, dar cam atât... Consider că educația, cel puțin în România, nu este la un nivel destul de înalt pentru a influența procesul de recrutare a candidaților.*” (Vlad, 23 ani).

În ultimă instanță, am dorit să închei discuția cu recrutorii despre caracteristicile candidaților prin solicitarea părerii acestora despre certificări și cursuri de specializare, tocmai pentru a descoperi contextele în care devin un criteriu de departajare în procesele de recrutare și selecție. Am observat tendința majoritară a angajatorilor de a considera faptul că **certificările aduc o plus-valoare** candidaților, dat fiind că presupun o investiție de timp, costuri, dar și implicare, ceea ce denotă interesul aplicantului și dorința acestuia de dezvoltare personală și profesională (Radu, 29 ani). Cu toate acestea, nu se poate generaliza asupra obligativității deținerii unor atestate, deoarece nu toate posturile solicită un astfel de criteriu. Este de menționat faptul că există divizii, de tipul audit, resurse umane, sănătate și securitate în muncă, pentru care legea prevede în mod explicit dovedirea competențelor necesare prin certificări

acreditate (Ana, 44 ani). În acest context, diplomele obținute reprezintă un criteriu clar de departajare între candidați.

În ceea ce privește **cursurile de specializare**, părerea recrutaților diferă considerabil față de aspectul tratat anterior. Deși în ansamblu sunt catalogate ca fiind **utile** pentru indivizii care au ambiția de a avansa în poziția ierarhică a companiei, se pune foarte mult accent pe locul în care cursurile au fost desfășurate, pe durata acestora, dar și pe gradul de aplicabilitate al informațiilor (Raluca, 24 ani). Din acest punct de vedere intervin și opiniile contra formării indivizilor prin metoda cursurilor: „[...] *Sunt ferm convinsă că nu sunt eficiente și că nu oferă posibilitatea de a învăța toate lucrurile respective [...] Nu cred că poți să te numești specialist într-un anumit domeniu după ce ai făcut un curs de două săptămâni [...]*” (Claudia, 21 ani). În esență, nici angajații nu manifestă prea mult interes pentru cursurile de specializare, ținând cont de faptul că, pe zi ce trece, se reduce considerabil prezența la training-uri, chiar dacă acestea sunt puse la dispoziție de companie (Ana, 44 ani).

Tipul de recrutare

O altă sferă de interes regăsită în cadrul interviurilor pe care le-am desfășurat este referitoare la dimensiunea recrutării online. Intenția mea a fost aceea de a ghida discuțiile cu respondenții în direcția evidențierii opiniilor pe care aceștia și le-au format cu privire la eficientizarea recrutării în mediului online, la **efectele** pe care le are standardizarea procesului, dar și la **influența** rețelelor de socializare asupra deciziei finale de angajare.

Am remarcat în rândul tuturor intervievaților aprecierea recrutării online ca **mecanism de eficientizare** a întregului proces atât pentru candidați, cât și pentru angajatori. Odată cu digitalizarea societății în care trăim, s-a impregnat și ideea potrivit căreia, practic, nu mai există altă modalitate de recrutare, iar angajatorii și-au diminuat considerabil abilitatea de a desfășura procesul conform procedurilor clasice, în lipsa mediului online (Andreea, 32 ani). Avantajele acestui tip de recrutare au fost menționate pentru ambele categorii de beneficiari, ținând cont de faptul că aplicanții au posibilitatea de a accesa rapid o gamă diversificată de oferte de muncă și de informații despre companie sau profilul job-ului, în timp ce recrutații își amplifică șansele de găsire a candidaților potriviți (Claudia, 21 ani).

Cu toate acestea, platformele specializate de recrutare propun adesea o **procedură standard** de aplicare pentru un job, aspect pe care l-am identificat a fi tratat de către respondenți atât din perspectivă pro, cât și contra, însă preponderent cu accent pe dezavantajele pe care le produce. Intervievații nu au contestat faptul că le facilitează compararea CV-urilor, dat fiind că toate sunt realizate după același format, ce le permite orientarea directă către aspectele esențiale (Claudia, 21 ani). Însă, Ana (44 ani) afirmă cu regret că procedurile standard îi **plafonează** pe candidați și îi dezavantajează tocmai prin prisma faptului că nu au posibilitatea de a se remarca în vreun fel, în speță, toți arătând identic. De-a lungul timpului a fost speculată preferința aplicanților pentru procesele cât mai simplificate, iar comoditatea acestora are ca rezultat renunțarea: „[...] *indiferent de platforma pe care sunt postate job-urile disponibile, există acolo un link care trimite candidații în pagina de cariere a organizației și trebuie să-ți creezi un cont, trebuie să îți completezi un fel de profil și chestia asta durează undeva la jumătate de oră. În momentul în care eu am aplicat pentru prima oară aici, am renunțat undeva la jumătatea aplicației pentru că am spus că nu am timp, o las pe altă dată și am revenit peste un an și ceva [...]*” (Radu, 29 ani).

O importanță majoră în cadrul interviurilor am acordat-o unui subiect intens dezbătut pe piața muncii în rândul specialiștilor în resurse umane, și anume tendința angajatorilor de a

accesa rețelele de socializare cu scopul de a vizualiza profilul aplicanților. Din dorința de a verifica în ce măsură aceasta reprezintă o practică frecventă la care apelează recrutorii, am remarcat faptul că majoritatea evită verificarea candidaților în medii de tipul Facebook sau Instagram. Principalul motiv invocat se află în corelație cu **conduita etică și morală** pe care trebuie să o dețină un recrutor, iar rețelele de socializare sunt considerate un spațiu intim în care indivizii se pot exprima, neavând relevanță pentru activitatea profesională (Raluca, 24 ani; Maria, 25 ani). În ciuda faptului că recrutorii țin la distanță această practică în momentul în care derulează un proces de angajare, influența puternică vine din partea **managerilor de departament** care verifică frecvent conținutul pe care aplicanții îl postează în spațiul virtual: „*Eu nu accesez rețelele de socializare în acest scop, însă știu sigur că șeful meu o face.*” (Vlad, 23 ani). Răspunsurile colectate pe această temă scot în evidență faptul că pozele, limbajul utilizat în mediul online, dar și corectitudinea scrierii **diminuează categoric șansele de angajare** ale candidaților din perspectiva managerilor, cu atât mai mult în momentul în care recrutarea se realizează pentru funcții de conducere sau pentru domenii de etică sau audit (Ana, 44 ani).

Caracteristici ale recrutorului

În ultima etapă a interviurilor m-am axat pe importanța pe care recrutorii o acordă identificării unor similarități cu candidatul și, implicit, pe **influența** acestor asemănări asupra deciziei finale de angajare.

Răspunsurile intervievaților nu au relevat existența unei preferințe pentru interacțiunea cu aplicanți care au o vârstă apropiată de cea a recrutorului și, prin urmare, această variabilă **nu modifică în niciun fel decizia de recrutare**. Din contră, am remarcat faptul că există recrutori care apreciază mai mult interviurile cu seniori, întrucât consideră că au la rândul lor de învățat din experiența pe care aceștia au acumulat-o în câmpul muncii (Maria, 25 ani; Radu, 29 ani; Vlad, 23 ani; Roxana, 28 ani). Pot afirma că singurul motiv pentru care se manifestă preferința unui contact cu candidați de vârstă apropiată este **lipsa de experiență a recrutorului** (Claudia, 21 ani). Totuși, la modul general, singurele modificări care survin în timpul interviurilor de angajare țin de ajustarea discuției în funcție de vârsta candidatului și de nevoile acestuia (Maria, 25 ani).

În plus, deși de cele mai multe ori recrutarea este acuzată de subiectivism, respondenții au accentuat insistent că scopul unui astfel de proces nu este căutarea propriei personalități în profilul unui candidat, ci găsirea unei persoane care să rezoneze în proporții cât mai mari cu postul pentru care aplică (Raluca, 24 ani). Cu alte cuvinte, ideea de identificare a unor valori comune este raportată la **echipa** cu care candidatul ar trebui să colaboreze și la **tipologia managerului**, recrutorul poziționându-se în afara procesului din acest punct de vedere (Roxana, 28 ani). Nu trebuie neglijat faptul că acesta nu este un adevăr general valabil, întrucât din perspectiva unor recrutori similaritățile au un aport semnificativ: „*Valorile comune au o influență foarte mare! Clar! Există halo pozitiv, suntem contaminați, suntem oameni. Și faptul că a făcut aceeași facultate cu mine, în același timp, clar mă poate influența [...]*” (Ana, 44 ani).

În încheierea interviurilor, răspunsurile au contribuit în mod semnificativ la conturarea imaginii de ansamblu asupra întregii dimensiuni a homofiliei recrutorilor. În esență, sentimentul compatibilității dintre recrutor și candidat este important doar pentru **menținerea unei atmosfere degajate** în timpul interviului (Vlad, 23 ani). Însă, ceea ce este cu adevărat relevant la capitolul compatibilitate resimțită pe parcursul colaborării aplicant – angajator este **coeziunea cu job-ul**, cu echipa și cu managerul, context în care este justificat să influențeze decizia finală de recrutare (Claudia, 21 ani).

4.2 Concluziile studiului de caz

Experiența realizării interviurilor cu specialiști în domeniul resurselor umane a contribuit în mod fundamental la dezvoltarea unei perspective amănunțite cu privire la aspectele care îi influențează pe aceștia în cadrul proceselor de recrutare și selecție. Conform așteptărilor pe care mi le-am creat, fiecare etapă a procesului de angajare se confruntă cu o serie de impedimente ce survin ca urmare a unor stereotipuri și prejudecăți existente pe piața muncii. Practic, răspunsurile colectate de la persoanele incluse în eșantion au venit în completarea cadrului conceptual realizat prin consultarea literaturii de specialitate, având menirea de a demonstra veridicitatea și aplicabilitatea teoriilor în societatea contemporană.

Astfel, cercetarea a avut în vedere testarea percepției recrutorilor în legătură cu două construcții stereotipice frecvent utilizate de către angajatori, precum lipsa de experiență în muncă a tinerilor și lipsa competențelor digitale în rândul persoanelor cu o vârstă înaintată. Am remarcat **tendința recrutorilor de a derula procesele în limitele obiectivității, însă barierele în selectarea anumitor candidați pe motivul vârstei/ experienței și al nivelului de alfabetizare clasică sau digitală sunt trasate adesea de managerii de departament.** O situație concretă pe care am identificat-o în majoritatea răspunsurilor este eliminarea din procesul de recrutare a candidaților care au absolvit studiile superioare în cadrul facultăților private, aceasta fiind o politică stabilită la nivelul unor companii și care reflectă o abordare categoric discriminatorie. Cu alte cuvinte, interviurile au relevat faptul că **discriminarea se materializează în momentul în care procesul de recrutare este restricționat de către conducere prin impunerea acestor criterii care îi împiedică pe candidați, încă dintr-o fază incipientă, să își demonstreze abilitățile în cadrul unui interviu.**

Mai mult decât atât, am putut observa că **diferențele intergeneraționale** există ca principiu în viziunea recrutorilor, iar acestea **influențează decizia finală**, fie atunci când este vorba despre perioadele de timp pe care un angajat le-a petrecut la job-urile anterioare, fie când sunt raportate la posturile ce necesită lucrul cu pachete software. Un aspect esențial de menționat este că **domeniul de activitate își pune în mod semnificativ amprenta asupra abilităților unui individ.** Așa deci, în zona de IT, Contabilitate sau Audit, profesii în care nivelul de competență este direct proporțional cu vârsta individului, stereotipul creat pe baza capacității reduse de performanță a persoanelor de peste 45 de ani este anulat.

Nu în ultimul rând, deși recrutarea online este percepută fără doar și poate ca un mecanism de eficientizare a procesului atât pentru candidați, cât și pentru recrutori, au fost punctate în cadrul interviurilor cazuri de discriminare. Acestea au vizat în principal excluderea candidaților ca urmare a accesării rețelelor de socializare de către manageri pentru a evalua conținutul postat în spațiul virtual. A fost demonstrat faptul că **decizia finală de recrutare este influențată chiar și de aspectele care definesc viața personală a unui individ**, dar care sunt tratate de către angajatori în corelație cu specificul activității profesionale.

Așadar, la nivel general, **procesele de recrutare și selecție nu au la bază un grad ridicat de homofilie din partea recrutorilor**, însă piața muncii funcționează în continuare pe o mentalitate umbrită de prejudecăți și stereotipuri în ceea ce privește vârsta și nivelul de alfabetizare al candidaților, ceea ce facilitează apariția caracterului discriminatoriu.

5. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Studiul desfășurat pe tema mecanismelor neconvenționale de discriminare a candidaților în procesele de recrutare și selecție oferă niște răspunsuri pertinente la întrebările de cercetare stabilite, informațiile fiind extrase direct din experiențele specialiștilor în domeniul resurselor umane. Astfel, pot afirma faptul că seria de concluzii pe care o voi formula în cele ce urmează reflectă o realitate existentă pe piața muncii.

În primul rând, interviurile au confirmat faptul că **vârsta candidaților constituie o dimensiune care influențează procesul de angajare** prin prisma faptului că este raportată în permanență la postul pentru care se recrutează și la necesarul de experiență impus de specificul job-ului. În acest context nu este vorba despre un fenomen categoric de discriminare. Cu toate acestea, am identificat și tendința unor recrutori de a acorda prioritate tinerilor absolvenți în timpul sortării CV-urilor, ceilalți candidați fiind puși în plan secund, moment în care se remarcă diferențierea pe criteriul vârstei și, implicit, aplicarea unui tratament nefavorabil pentru anumiți indivizi.

În al doilea rând, trebuie menționat faptul că **riscul de discriminare crește semnificativ la candidații presupuși a avea un grad mai mic de alfabetizare clasică sau digitală**. Am observat cu precădere că angajatorii conștientizează existența unor diferențe clare din punct de vedere digital între tinerii absolvenți și persoanele de peste 45 de ani, însă nu se manifestă o reticență în demararea unui proces de recrutare. Pe de altă parte, studiile se dovedesc a fi un criteriu esențial și chiar de excludere a candidaților, fiind vizibilă prejudecata referitoare la lipsa de competență a absolvenților de învățământ superior privat.

Mutând perspectiva în direcția recrutării online, am identificat existența unor **aspecte care produc dezavantaje pentru candidați**, și anume **procedurile standardizate de aplicare pentru un job pe platformele specializate de recrutare**, dar și **verificarea profilului candidaților pe rețelele de socializare de către manageri**. Motivele invocate de către recrutori au evidențiat faptul că standardizarea înseamnă automat plafonare, iar conținutul inadecvat din spațiul virtual produce suspiciunea angajatorilor, ceea ce diminuează șansele de recrutare până în punctul excluderii din proces.

În plus, **gradul de homofilie al recrutorului nu s-a dovedit a avea influență asupra procesului de selecție a candidaților**. Intervievații susțin cu vehemență faptul că singura compatibilitate pe care o iau în considerare la momentul deciziei finale este cea pe care candidatul o are cu postul, cu echipa și cu managerul, nu cu valorile personale. Similaritățile dintre aplicant și recrutor au fost menționate ca un aspect ce facilitează comunicarea în timpul interviurilor, însă momentul în care acestea formează un criteriu de angajare se transformă în situație pură de discriminare.

Sunt de părere că cercetarea își demonstrează **utilitatea practică** la nivelul societății prin prisma faptului că oferă o imagine concretă de manifestare a discriminării pe piața muncii. În plus, **continuitatea cercetării** rezidă în extrapolarea analizei către perspectiva candidaților. Astfel, subiectul discriminării în procesele de recrutare și selecție pe criteriul vârstei și al nivelului de alfabetizare clasică și digitală al aplicaților ar fi concretizat prin prisma unei perspective bilaterale. Cu alte cuvinte, expunerea cumulată a factorilor care influențează decizia finală a angajatorilor cu experiențele concrete ale candidaților facilitează soluționarea fenomenului discriminării. Practic, pentru derularea unui proces de angajare bazat pe obiectivitate și egalitate de șansă pentru toate categoriile de aplicați este necesară eliminarea barierelor de percepție.

Concluzionând, datele colectate pot contribui la conștientizarea fenomenului ce se răsfrânge în mod negativ asupra forței de muncă. Companiile trebuie să țină cont de faptul că deficitul de resurse umane este influențat și de barierele pe care angajatorii le-au format de-a lungul timpului pentru anumite categorii de indivizi. Pe această cale, recomand ca organizațiile să investească într-un program de formare a recrutorilor și managerilor, compus din ședințe de coaching și psihoterapie. În mod necesar, angajatorii trebuie să lucreze la eliminarea preconcepțiilor despre oameni și la dobândirea unei gândiri analitice care să faciliteze obiectivitatea proceselor de recrutare și selecție.

BIBLIOGRAFIE

- Bawden, D.** (2008). Origins and Concepts of Digital Literacy în Lankshear, C. & Knobel, M. *Digital literacies: Concepts, Policies and Practices*. [Online] Disponibil pe: http://pages.ucsd.edu/~bgoldfarb/comt109w10/reading/Lankshear-Knobel_et_al_DigitalLiteracies.pdf#page=19. [Accesat la data de 21.02.2019].
- Bourhis, R. Y. & Leyens, J. P.** (1997). Discriminare și relații intergrupuri în *Stereotipuri, discriminare și relații intergrupuri* (D. Tonner, traducător). [Online] Disponibil pe: <https://alingavreliuc.files.wordpress.com/2010/10/richard-y-bourhis-stereotipuri-discriminare-si-relatii-intergrupuri.pdf>. [Accesat la data de 12.02.2019].
- Burton, L. J., Summers, J., Lawrence, J., Noble, K., Gibbings, P.** (s.a.). *Digital literacy in higher education: The rhetoric and the reality*. [Online] Disponibil pe: https://eprints.usq.edu.au/27405/9/Burton_Summers_Lawrence_Noble_Gibbings_Ch9_SV.pdf. [Accesat la data de 21.02.2019].
- Chapman, D. S. & Webster, J.** (2003). *The Use of Technologies in the Recruiting, Screening and Selection Processes for Job Candidates*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (2/3), 113-120. [Online] Disponibil pe: https://www.researchgate.net/profile/Derek_Chapman2/publication/247522429_Toward_an_Integrated_Model_of_Applicant_Reactions_and_Job_Choice/links/558ac88d08ae02c9d1f940f7.pdf. [Accesat la data de 15.02.2019].
- Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării (s.a.) Formele discriminării. [Online] Disponibil pe: <http://cncd.org.ro/formele-discriminarii>. [Accesat la data de 13.02.2019].
- Hâncean, M. G.** (2014). *Rețelele sociale: teorie, metodologie și aplicații*. Iași, Polirom.
- Ispas, M.** (2018). *Recrutarea intră pe fast forward în era rețelelor sociale*. [Online] Disponibil pe: <http://hrmanageronline.ro/recrutarea-intra-pe-fast-forward-in-era-retelelor-sociale/>. [Accesat la data de 15.02.2019].
- Ivan, L.** (2013). Atracția interpersonală: afilierea, iubirea și gelozia în Duduciuc, A., Ivan, L., Chelcea, S. *Psihologie socială. Manual universitar*. București, Comunicare.ro.
- Ivan, L.** (2013). Stereotipuri, prejudecăți, discriminare socială în Duduciuc, A., Ivan, L., Chelcea, S. *Psihologie socială. Manual universitar*. București, Comunicare.ro.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., Kaifi, M. M.** (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), 88-93 [Online] Disponibil pe: <http://staff.usc.edu.eg/uploads/238e627abd1cc30eb17ab7b073e64f1b.pdf>. [Accesat la data de 19.02.2019].
- Kian, T. S. & Yusoff, W. F.** (2012). *Generation X and Y and Their Work Motivation*. [Online] Disponibil pe: https://www.researchgate.net/publication/262639919_Generation_X_Y_and_Their_Work_Motivation. [Accesat la data de 19.02.2019].
- Meyers, E. M., Erickson, I., Small, R. V.** (2013). Digital literacy and informal learning environments: an introduction. *Learning, Media and Technology*, 38 (4), 355-367 [Online]

Disponibil pe: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17439884.2013.783597>.
[Accesat la data de 21.02.2019].

Ordonanța nr. 137/ 31 august 2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare (publicată în Monitorul Oficial nr. 99 din 8 februarie 2007).

Păunescu, M. (2011). Organizații în Vlăsceanu, L. (coord.) *Sociologie*. Iași, Polirom.

Preda, M. (2006). Locul comportamentului organizațional în studiul organizațiilor în *Comportament organizațional – Teorii, exerciții și studii de caz*. Iași, Polirom.

Stan, M. (2016). *Metode de recrutare și selecție* (suport de curs) [Online] Disponibil pe: <https://marastan.files.wordpress.com/2016/12/suportcurs2016.pdf>. [Accesat la data de 15.02.2019].