

UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ, FARMACIE, ȘTIINȚE ȘI TEHNOLOGIE  
DIN TÂRGU MUREȘ  
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI DREPT  
**Programul de studii: Management**

**LUCRARE DE LICENȚĂ**

**Coordonator științific,**

Lect. Univ. Dr. Elena Iulia Varga

**Absolvent,**

Ciubotaru Ilie Paraschiv

UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ, FARMACIE, ȘTIINȚE ȘI TEHNOLOGIE  
DIN TÂRGU MUREȘ  
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI DREPT  
**Programul de studii: Management**

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**  
**RECRUTAREA**

**Coordonator științific,**  
Lect. Univ. Dr. Elena Iulia Varga

**Absolvent,**  
Ciubotaru Ilie Paraschiv

## Cuprins

<b>Introducere .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Managementul resurselor umane.....</b>	<b>2</b>
1.1 Concept, definiție .....	2
1.2 Obiectivele managementului resurselor umane.....	5
1.3 Departamentul de resurse umane .....	6
1.4 Importanța managementului resurselor umane .....	7
1.5 Principalele activități ale managementului resurselor umane .....	9
<b>2 Recrutarea .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definiție, obiective .....	10
2.2 Necesitatea recrutării .....	11
2.3 Recrutarea internă.....	12
2.4 Recrutarea externă .....	13
2.5 Metode de recrutare .....	14
2.6 Procesul de recrutare-selecție .....	16
2.6.1 Interviu de selecție .....	17
<b>3 Studiu de caz – recrutarea, analiză comparativă România, Ungaria, Bulgaria.....</b>	<b>18</b>
3.1 Scopul și obiectivul studiului de caz .....	18
3.2 Culegerea datelor .....	18
3.3 Prezentarea și analizarea datelor .....	19
<b>Concluzii .....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>39</b>

## Introducere

Am ales tema „Managementul resurselor umane. Recrutarea” din motive personale și profesionale. Este un domeniu care mă atrage și aș dori în viitorul apropiat să-l aprofundez și să profuez în această arie de interese.

Consider că tema este deosebit de importantă pentru economie, deoarece, managementul modern al organizațiilor pune cel mai mare accent pe bunurile considerate a fi cea mai mare valoare aflate în posesia acestora, și anume, pe capitalul uman.

De asemenea, cred că tema este actuală, deoarece evoluția managementului resurselor umane nu este încheiată, după părerea mea. Acest domeniu este în continuă mișcare și schimbare, asimilând tot ce este nou, în sfera informațiilor, a telecomunicațiilor, a strategiilor, din mediul social și politic, din mediul offline și online etc.

Piața muncii controlează cererea și oferta locurilor de muncă, influențând direct și procesul de recrutare. Plecând de la această idee, am stabilit ca scopul studiului de caz să fie acela de a face o analiză comparativă, în ceea ce privește recrutarea, între România, Ungaria și Bulgaria.

Obiectivul acestui studiu de caz a fost acela de a analiza procesul de recrutare din România, Ungaria și Bulgaria, prin prisma mai multor factori de pe piața muncii care influențează acest proces: oferta de forță de muncă; condițiile de lucru; competitivitatea. Acești factori au fost prezentați și analizați prin intermediul mai multor indicatori economici de pe piața muncii: rata șomajului; populația activă; rata șomajului în rândul tinerilor; ratele de participare și de ocupare a forței de muncă; salariu minim pe economie; timpul mediu de lucru săptămânal; ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social; ratele accidentelor de muncă fatale și non-fatale/100.000 angajați; costul mediu/oră a forței de muncă; productivitatea muncii.

Pentru culegerea datelor necesare realizării studiului de caz am apelat la liderul mondial în domeniu, la Organizația Internațională a Muncii (International Labour Organization), prescurtat ILOSTAT.

Concluziile cercetării sunt sintetizate la sfârșitul lucrării și prezentate sub forma avantajelor și dezavantajelor procesului recrutării desprinse din analizarea indicatorilor economici de pe piața muncii menționați mai sus.

# 1 Managementul resurselor umane

## 1.1 Concept, definiție

Conceptul de *management al resurselor umane* a apărut în urma unei evoluții sinuoase de-a lungul a aproape două secole, pe care nu vom insista în această lucrare și pe care vom încerca să le sintetizăm. Putem spune că au existat mai mulți pași, după cum urmează:

Primul pas în conceptualizarea acestui tip de management este cel realizat de R.Owen în secolul al XIX-lea, între anii 1820-1850, care aduce în discuție *primele noțiuni* despre acest subiect. Trebuie să înțelegem faptul că, interesul pentru acest tip de management a apărut în acea epocă o dată cu apariția și dezvoltarea științelor economice, juridice și sociale<sup>1</sup>.

Al doilea pas, cel al fondării efective al acestei discipline, îl putem considera a fi începutul secolului XX, mai exact perioada dinaintea Primului Război Mondial, atunci când F. Taylor se focusează în cercetările sale pe *bunăstarea angajaților* dintr-o companie și pe *capacitatea acestora de a-și îndeplini sarcinile* cu succes. Legat de acest al doilea pas, de apariție a acestei discipline, îl putem include aici și pe E. Mayo, care, în perioada interbelică, la începutul anilor '30 va publica rezultatele unor studii privitoare la *relațiile interumane*, fiind considerat întemeietorul acestei discipline, dar și pe H. Maslow care va publica în 1936 renumita *piramidă a trebuințelor umane*<sup>2</sup>.

Al treilea pas în evoluția dezvoltării conceptului de management al resurselor umane îl observăm în perioada de după cel de-Al Doile Război Mondial, anii '50 și '60, atunci când P. Drucker introduce termenul de *Lidership Creativ*, iar McGregor studiază pregătirea intensivă a managerilor pentru a răspunde oricărui tip de solicitare în organizație. Tot în această perioadă *mișcarea behavioristă* din științele sociale își atinge apogeul existenței. Toate aceste studii și cercetări vor duce la apariția, spre sfârșitul celei de-a șasea decade a ultimului secol din mileniul trecut a conceptului de *managementul personalului*. Acest nou concept de management va duce la noi abordări ale relației dintre angajați și organizație, cum ar fi: programe de sănătate și beneficii, trainingul, negocierea sindicală<sup>3</sup>.

Al patrulea pas al evoluției conceptului de management al resurselor umane îl putem localiza în perioada dintre mijlocul anilor '60 și mijlocul anilor '80, când putem identifica două tipuri de abordări<sup>4</sup>: unul de tip mai dur, care viza pragmatismul planificării riguroase a

---

<sup>1</sup> Armstrong, M., (2010), Managementul Resurselor Umane, , Ediția a X-a, Editura CODECS; București.

<sup>2</sup> Pastor, I., (2021), Managementul Resurselor Umane, Curs, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.

<sup>3</sup> Armstrong, M., (2010), Managementul Resurselor Umane, Ediția a X-a, Editura CODECS; București.

<sup>4</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

forței de muncă și altul de tip mai lejer, focusat pe abordările noi ale personalului care vizau aspecte mai subtile, mai puțin empirice ale relației dintre organizație și angajații acesteia.

Al cincilea și ultimul pas al evoluției conceptului de management al resurselor umane a fost perioada de sfârșit a mileniului 2, mai exact anii 1985-2000. În această perioadă cercetători precum R. Pascale și A. Athos se vor concentra pe *Arta Managementului Japonez*, mai exact pe descifrarea acestuia și aplicarea eficientă și practică a acestuia în societățile occidentale. Școala McKinsey va elabora teoria celor 7S care va fi larg acceptată de organizațiile din întreaga lume, iar Brahmam va pune bazele managementului cultural și al transformărilor organizaționale, care se sprijină pe trei piloni: planificarea, managementul și dezvoltarea resurselor umane<sup>5</sup>.

În cadrul teoriilor clasice<sup>6</sup> privitoare la managementul organizațiilor au apărut conceptele care sunt folosite și în ziua de astăzi în domeniul resurselor umane, cum ar fi: mâna de lucru, forța de muncă, munca productivă, munca neproductivă, personal etc. Managementul resurselor umane este focusat atât pe grup, cât și pe individul încadrat în procesul muncii, presupunând că are ca obiectiv principal îmbunătățirea continuă a activităților acestora pentru a se putea atinge obiectivele propuse și impuse de o anumită organizație.

Pentru ca un management de resurse umane să fie eficient într-o organizație acesta trebuie să presupună cel puțin<sup>7</sup>: un sistem de evaluare a performanței în muncă; un sistem de stimulare a forței de muncă; un sistem de recompensare a forței de muncă.

Conceptual, resursele umane reprezintă ansamblul valorilor dintr-o organizație care pot îndeplini acele criterii care se constituie a fi sursa principală generatoare de competitivitate. Cu alte cuvinte, resursele umane trebuie privite ca fiind cea mai de preț valoare a unei organizații care sunt foarte greu de înlocuit și care au caracteristici specifice rar întâlnite.

Specialiștii<sup>8</sup> consideră că, managementul resurselor umane implică abordarea personalului uman din organizație din punct de vedere global, profesional și interdisciplinar.

Putem defini managementul resurselor umane ca fiind acel proces care include deciziile manageriale și practicile acestora, în totalitatea lor, având o influență directă asupra personalului unei organizații<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Armstrong, M., (2010), Managementul Resurselor Umane, , Ediția a X-a, Editura CODECS; București.

<sup>6</sup> Pastor, I., (2021), Managementul Resurselor Umane, Curs, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.

<sup>7</sup> Armstrong, M., (2010), Managementul Resurselor Umane, , Ediția a X-a, Editura CODECS; București.

<sup>8</sup> Pastor, I., (2021), Managementul Resurselor Umane, Curs, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.

<sup>9</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

Cu toate că, conceptul de management al resurselor umane este de dată relativ recentă, domeniul de activitate al acestuia există de foarte mult timp, purtând diferite denumiri, de la o epocă la alta, cum ar fi: conducerea muncii; organizarea activității muncii; normarea activităților în muncă; funcția responsabilă cu personalul etc.

Există mulți specialiști<sup>10</sup> care definesc managementul resurselor umane ca fiind nimic mai mult decât conducerea acestor resurse într-o organizație.

Alți specialiști<sup>11</sup>, adepți ai teoriei economice moderne abordează problematica resurselor umane în întreaga sa complexitate, de aici rezultând și definiții mai complete, mai detaliate.

De exemplu, A. Manolescu<sup>12</sup> definește managementul resurselor umane ca fiind un ansamblu de activități care duc la utilizarea optimă a resurselor umane într-o organizație și care se referă la întreaga filosofie a acestui tip de management, la practicile și procedurile prin care acesta este realizat.

În concepția lui P. Burloiu<sup>13</sup>, managementul resurselor umane este un întreg complex de măsuri manageriale interdisciplinare care vizează recrutarea, selecția, conducerea și utilizarea personalului în organizație.

Un alt punct de vedere îl oferă A. Rotaru și A. Prodan<sup>14</sup>, care definesc managementul resurselor umane ca pe o funcție bazală a unei organizații care presupune activități de managementul relațiilor de muncă și al celui legat de personal.

Actualmente, managementul resurselor umane este bine conturat în cadrul managementului general al unei organizații, care poate fi definit ca fiind acel complex de măsuri care sunt concepute la nivel interdisciplinar și care privesc<sup>15</sup>: recrutarea, selecția și perfecționarea personalului; încadrarea în muncă a angajaților; utilizarea eficientă a personalului; organizarea ergonomică a procesului muncii; stimularea materială și morală a personalului până în momentul încetării relațiilor contractuale dintre angajați și organizație.

După cum se observă, managementul resurselor umane modern este focusat pe individ, pe angajat, care ocupă locul central în preocupările manageriale ale organizației, personalul fiind privit ca pe cea mai valoroasă și de neînlocuit resursă a acesteia. Organizația modernă funcționează eficient, din punct de vedere al resurselor umane, prin această perspectivă, cu această filosofie, centrată pe individ, pe sistemul om-solicitare, prin care individul este pregătit temeinic ca să răspundă în mod optim la orice fel de solicitare cu care

---

<sup>10</sup> Armstrong, M., (2010), Managementul Resurselor Umane, , Ediția a X-a, Editura CODECS; București.

<sup>11</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

<sup>12</sup>Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A., (2007), Managementul Resurselor Umane, Ed. Economică, București.

<sup>13</sup> Burloiu, P., (1997), Managementul Resurselor Umane, tratare interdisciplinară, Ed. Lumina Lex, București.

<sup>14</sup>Prodan, A., Rotaru, A., (2006), Managementul Resurselor Umane, Editura Sedcom Libris, Iași.

<sup>15</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

se confruntă în organizație, în acest fel, se îmbunătățește nivelul calitativ al muncii prestate, ceea ce va duce la minimalizarea costurilor în organizație și la maximizarea profiturilor. Aceși factori solicitanți sunt în permanență atent studiați și analizați de specialiști<sup>16</sup> din diverse domenii, cum ar fi: științele medicale, științele sociale, științele economice, științele tehnice etc. În urma acestor studii și analize sunt generate rapoarte și articole științifice care sunt puse la dispoziția publicului larg și al specialiștilor din domeniu și se țin cont de datele furnizate de aceste materiale pentru ca să poată fi incluse în practicile și măsurile viitoare ale managementului resurselor umane modern.

Conceptualizarea managementului resurselor umane poate fi realizată în sens mai larg sau în sens mai restrâns, în funcție de obiectivele pe care le urmărește specialistul sau organizația<sup>17</sup>. Astfel, putem defini managementul resurselor umane ca fiind, în sens mai restrâns, ca un ansamblu specific și coerent de activități strategice și operaționale într-o organizație, dar și ca, în sens mai larg, un ansamblu de măsuri manageriale care au ca obiectiv general crearea unui climat organizațional corespunzător care poate asigura resursele umane necesare pentru a se îndeplini obiectivele unei organizații.

## **1.2 Obiectivele managementului resurselor umane**

În cadrul unei organizații activitățile pe care le coordonează managementul resurselor umane sunt subordonate strategiei generale a companiei și sunt focusate pe atingerea obiectivelor acesteia, care pot fi de două feluri: strategice și operaționale<sup>18</sup>.

Din punct de vedere strategic, obiectivele managementului de resurse umane sunt focusate pe: prognozarea, planificarea și adoptarea unei politici pe termen lung, în ceea ce privește personalul din organizație.

Din punct de vedere operațional, obiectivele managementului de resurse umane sunt de ordin tactic și/sau administrativ și sunt focusate pe organizarea activităților curente, inclusiv a celor care gestionează anumite probleme ivite în cadrul personalului companiei.

Pentru ca aceste obiective să fie atinse într-o organizație, politica acesteia în domeniul resurselor umane trebuie să fie atent formulată, să fie coerentă și să fie orientată pe individ, pe activitatea fiecărui angajat din firmă. În acest sens, este imperios necesar ca fiecare detaliu al acestei politici să fie concretizat la fiecare nivel ierarhic în organizație.

---

<sup>16</sup> Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A., (2007), Managementul Resurselor Umane, Ed. Economică, București.

<sup>17</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

<sup>18</sup> Căprărescu, G. et al, (2013), Managementul Resurselor Umane, Editura Universitară, București.



Practica în domeniu a scos la iveală câteva caracteristici fundamentale ale unei politici coerente în domeniul resurselor umane dintr-o organizație, focusată pe obiectivele strategice și pe cele operaționale, cum ar fi<sup>19</sup>:

Managementul resurselor umane trebuie să fie integrat în managementul general al organizației;

Pentru ca obiectivele strategice și cele operaționale să fie atinse, trebuie să se obțină adeziunea la politica de resurse umane a organizației a întregului personal al acesteia;

Trebuie să se asigure în organizație un climat care să ajute la valorificarea potențialului fiecărui individ, precum și a unui nivel ridicat de implicare a acestuia în vederea atingerii obiectivelor strategice și operaționale;

Trebuie să se asigure o motivare pozitivă pentru acei angajați din organizație care au un nivel ridicat de performanță în muncă;

Trebuie să se asigure o stimulare suficientă în organizație pentru acei angajați care au potențialul de a atinge un nivel ridicat de performanță în muncă;

Trebuie să se asigure un instructaj și o mentalitate optime pentru fiecare angajat al organizației ca să fie focusat pe autoperfecționare, ceea ce duce la un nivel ridicat de performanță în muncă ;

Angajații trebuie stimulați și să li se asigure climatul optim pentru a se implica direct în procesul decizional din domeniul resurselor umane, dacă doresc acest lucru și au aptitudini pentru așa ceva.

### **1.3 Departamentul de resurse umane**

Managementul resurselor umane se desfășoară în cadrul departamentului de resurse umane dintr-o organizație. Acesta este un compartiment al firmei, special conceput, care include servicii, birouri și secțiuni sau alte departamente, raportat la mărimea organizației și la volumul de activitate al acesteia, care poate implica un număr mai mic sau mai mare de angajați<sup>20</sup>.

Practic, departamentul de resurse umane din cadrul unei companii este acea structură care este abilitată să pună în practică și în valoare toate celelalte resurse ale firmei, cu scopul de a se atinge obiectivele strategice și/sau cele operaționale ale acesteia în domeniul resurselor umane. Managementul resurselor umane asigură organizației, prin acest departament, toate posturile de care are aceasta nevoie pentru ca să își desfășoare activitatea în condiții optime.

---

<sup>19</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

<sup>20</sup> Căprărescu, G. et al, (2013), Managementul Resurselor Umane, Editura Universitară, București.

Activitățile specifice departamentului de resurse umane includ<sup>21</sup>: identificarea personalului necesar organizației pentru acoperirea posturilor necesare desfășurării optime a activităților acesteia; recrutarea, selectarea, angajarea, stimularea, salarizarea și promovarea angajaților; formarea și perfecționarea personalului; activități cu caracter social care privesc personalul organizației.

Pentru ca o organizație să fie eficientă și competitivă pe piață, aceasta trebuie să își proiecteze foarte atent departamentul de resurse umane, deoarece trebuie să asigure acestuia condițiile optime pentru folosirea judicioasă a tuturor resurselor companiei, nu doar a celor umane. Această proiectare optimă trebuie să fie focusată pe individ, pe angajatul companiei, pe care trebuie să îl trateze ca fiind cea mai mare valoare a acesteia și să fie centrată pe atingerea unui nivel maximal de performanță al tuturor departamentelor din cadrul organizației. În același timp, un management performant al resurselor umane trebuie să fie axat pe cerințele individuale, ale factorului uman, care sunt condiționate de caracteristicile particulare, subiective, psihologice și sociale ale fiecărui angajat sau grup de angajați, precum și pe cerințele organizației date de tipul și volumul producției bunurilor și/sau serviciilor oferite de către aceasta și de posibilitățile tehnico-administrative al companiei<sup>22</sup>.

#### **1.4 Importața managementului resurselor umane**

Importața managementului resurselor umane este foarte bine reliefată în societatea actuală, care presupune schimbări rapide și profunde la toate nivelurile, inclusiv în mediul de afaceri, la nivelul organizațiilor și în domeniul resurselor umane. Astăzi, ține de normalitate orice provocare ivită, adaptarea la schimbare se face rapid, altfel compania dispare de pe piață. Dacă managementul resurselor umane nu este maleabil, nu este capabil să facă față rapid acestor schimbări, nu este eficient, nu poate asigura un nivel de performanță ridicat organizației. Acesta trebuie să dea dovadă de o mare creativitate și de un nivel ridicat de competențe profesională, multiplă, interdisciplinară. Mai mult ca oricând, focusarea pe individ, pe angajat, ca fiind cea mai importantă resursă a unei organizații, este mai importantă decât în oricare din epocile anterioare și este cheia succesului în prezent, precum și în viitorul apropiat<sup>23</sup>.

În acest context, acum, ni se pot părea profetice vorbele fondatorului Microsoft, Bill Gates<sup>24</sup>, rostite la o conferință în anul 1992, în Statele Unite ale Americii, care scoteau în

---

<sup>21</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

<sup>22</sup> Pânișoară, I-O., Pânișoară, G., (2016), Managementul Resurselor Umane, Editura Polirom, Iași.

<sup>23</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

<sup>24</sup> Pânișoară, I-O., Pânișoară, G., (2016), Managementul Resurselor Umane, Editura Polirom, Iași.

evidență faptul că, dacă, la acea dată, numai 20 de angajați l-ar fi părăsit, nu mai exista astăzi această organizație care a avut un impact uriaș în economia mondială în ultimii 30 de ani. Cu alte cuvinte, acești vizionari au recunoscut importanța managementului resurselor umane încă de la începutul anilor '90 și, de aceea, vorbim astăzi despre Microsoft, Google, YouTube, Amazon sau Facebook, să dăm doar cele mai cunoscute exemple de gestionare a resurselor umane la modul cel mai înalt de performanță și eficiență.

Așadar, fără un management eficient al resurselor umane, fără specialiști de calitate ridicată profesională, o organizație este în incapacitate de a-și atinge obiectivele strategice și pe cele operaționale, de unde rezidă și importanța foarte mare a acestui domeniu de activitate.

Dacă filosofia unei companii nu este axată pe individ, să îl pună în centrul activităților, să îi acorde cea mai mare importanță în organizație, ca angajat, dar și ca fiinșă umană, nu are cum să fie realizat un management al resurselor umane eficient și performant. Managerii din acest domeniu trebuie să aibă un set de deprinderi și aptitudini, de competențe profesionale foarte bine definite, specifice, pentru a putea conduce un departament de resurse umane din cadrul unei organizații. Aceste caracteristici trebuie să fie în strânsă conexiune cu valorile date de cultura organizațională<sup>25</sup>.

Importanța managementului resurselor umane nu este dată doar de faptul că acesta asigură personalul necesar organizației pentru a-și desfășura activitatea în mod optim, ci și de responsabilitatea acestuia de a folosi cu judiciozitate toate resursele companiei, de a nu le irosi, ci, dimpotrivă, de a le dezvolta în mod unitar și continuu. Puterea cu care sunt investiți managerii din acest domeniu este foarte mare și, de aceea, și controlul trebuie să fie adecvat, pentru a nu se crea premisele abuzului de putere<sup>26</sup>.

Managementul resurselor umane este important pentru că lucrează cu oameni, care trebuie să fie considerați ca bunurile cele mai de preț ale organizației, ca pe cea mai mare valoare a acesteia, de multe ori de neînlocuit. Investiția în personal nu numai că asigură supraviețuirea unei organizații în economia mondială actuală, cu toată criza generată de pandemie, dar este pilonul principal și pentru garantarea viitorului organizațiilor, a adaptării acestora la schimbările uriașe care se produc în prezent pe întreg mapamondul, nu numai la nivel economic, ci și la nivel social, politic sau de mentalitate. Cu alte cuvinte, succesul unei organizații, în prezent, dar și în viitor, este fundamental condiționat de calitatea personalului, care nu poate fi de un înalt nivel dacă nu are la bază un management de calitate al resurselor umane. Putem afirma, la ora actuală, după părerea noastră, managementul resurselor umane

---

<sup>25</sup> Pânișoară, I.-O., Pânișoară, G., (2016), Managementul Resurselor Umane, Editura Polirom, Iași.

<sup>26</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

este cel mai important în cadrul unei organizații, binenînțeles făcând parte din managementul strategic general al unei firme.

Importanța acestui tip de management a crescut și s-a consolidat de-a lungul timpului, de la o epocă la alta, având un caracter de trend pozitiv continuu și de multe ori constant. A fost un proces lung, de durată, dificil și complex, care s-a întins pe o perioadă de mai bine de două secole. Managementul resurselor umane actual și importanța pe care o ocupă acesta într-o organizație nu este, așadar, întâmplătoare, ci rezultatul unui proces evolutiv îndelungat<sup>27</sup>.

La ora actuală, tot mai multe organizații, de pe întreg globul, acordă o importanță tot mai mare managementului resurselor umane, căutând să își asigure specialiști de calitate, bine pregătiți profesional și sunt axate pe centrarea obiectivelor strategice și a celor operaționale pe ideea de om-sarcină, punând angajatul pe primul plan și în centrul tuturor activităților firmei și instruindu-l ca să facă față oricăror provocări survenite, din mediul extern sau intern al organizației, în vederea îndeplinirii sarcinilor de serviciu, cu eficiență și profesionalism<sup>28</sup>.

### **1.5 Principalele activități ale managementului resurselor umane**

Principalele activități ale managementului resurselor umane, care face parte integrantă din managementul general al organizației și care este focusat pe obiectivele strategice și operaționale ale firmei, sunt<sup>29</sup>: asigurarea cu resurse umane, menținerea și dezvoltarea resurselor umane.

Asigurarea resurselor umane în organizație presupune activitățile de<sup>30</sup>: recrutare, selecție și integrare a personalului necesar în companie. Aceste activități specifice au loc după etapele de: planificare și evaluare a ofertelor resurselor umane și cea de pregătire a posturilor.

Menținerea resurselor umane se realizează cu ajutorul a două instrumente: Prin stabilirea recompenselor, ca rezultat direct al performanțelor atinse în activitatea în muncă a personalului organizației. Acestea se fac prin plăți directe sau indirecte de organizație către angajați; Prin relațiile de muncă. Acestea trebuie să aibă la bază: o legislație stimulatorie, încrederea, corectitudinea și sinceritatea între cele două părți angajate contractual în procesul muncii, angajatorul, pe de o parte, și angajatul sau sindicatele, pe de altă parte, de la caz la caz, dacă este vorba de un contract individual sau colectiv de muncă.

---

<sup>27</sup> Pânișoară, I-O., Pânișoară, G., (2016), Managementul Resurselor Umane, Editura Polirom, Iași.

<sup>28</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

<sup>29</sup> Fecioru, B., (2021), Introducere în managementul resurselor umane, Editura Tritonic, București.

<sup>30</sup> Buzea, C., Moașa H., (2021), Managementul Resurselor Umane, Editura Institutul European, București.

Dezvoltarea resurselor umane într-o organizație se poate realiza prin metode diverse, dintre cel mai frecvent utilizate fiind instruirea și perfecționarea.

Ca și metode de perfecționare amintim: perfecționarea pe post; perfecționarea în cadrul unei instituții de învățământ; cursuri de educație online și offline etc.

În general, există două tipuri de programe pentru instruire: cele de instruire pe post și cele de instruire în afara postului.

## **2 Recrutarea**

### **2.1 Definiție, obiective**

Recrutarea este acea activitate de resurse umane care urmează etapei de planificare, având scopul de a identifica și de a atrage personal către organizație pentru a asigura necesarul de posturi sau pentru acoperirea unor nevoi suplimentare temporare sau de lungă durată. Pentru ca o activitate de recrutare să se desfășoare în condiții optime și în mod eficient este necesar ca etapa de planificare să fie minuțios realizată pentru a se cunoaște în orice moment necesarul de personal pentru companie sau ca acesta să fie anticipat.

Nu trebuie să se înțeleagă faptul că activitatea de recrutare este în strânsă interdependență doar de activitatea de planificare, aceasta depinde și de alte activități din cadrul organizației, cum ar fi: recompensele personalului; evaluarea performanțelor individuale și de grup ale angajaților firmei; pregătirea angajaților; dezvoltarea resurselor umane; relațiile dintre angajator și salariați etc.

Managerul trebuie să previzioneze nevoile de personal ale organizației și trebuie să asigure cât poate de mult un personal calificat și la un nivel cât mai înalt profesional. Numai în acest mod cheltuielile companiei pot fi reduse cu personalul, deoarece se evită blocaje în activitățile organizației cauzate de lipsa de personal care pot duce la pierderi sau costuri mari pentru instruirea și pregătirea unui personal necalificat.

Nevoia de recrutare, deși este stabilită la nivelul managementului general al organizației este, totuși, un efort unitar interdepartamental. Departamentul de resurse umane stabilește oportunitățile de recrutare, le analizează și face o cerere către managementul general al firmei, care după o analiză proprie, în colaborare și cu alte departamente (fiscal, tehnic, administrativ etc.) va da undă verde activității de recrutare<sup>31</sup>.

Activitatea de recrutare, odată declanșată, poate fi realizată în două moduri<sup>32</sup>:

---

<sup>31</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>32</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

Prin apelarea la resursele umane interne (recrutarea internă), cu ajutorul redistribuirii forței de muncă sau al reconversiei profesionale, fiind justificată prin lipsa unei nevoi de a angaja personal;

Prin apelarea la resursele externe organizației (recrutarea externă), care este justificată prin necesitatea angajării de personal și presupune o planificare minuțioasă și o bună colaborare interdepartamentală, cu toate că, responsabilitatea acestei activități revine departamentului de resurse umane.

Prin îmbinarea celor două tipuri de activități de recrutare, internă și externă, acest proces nu este doar unul de atragere de personal nou pentru ocupare unui post, dar este și un proces de păstrare a forței de muncă în organizație și de perfecționare a personalului existent.

Recrutarea poate fi definită ca fiind, un set de activități, specifice domeniului resurselor umane, care presupun realizarea unui scop general al organizației, acela de a se obține un număr semnificativ de candidați pentru un anumit post<sup>33</sup>.

În alt mod, recrutarea poate fi definită ca fiind activitatea principală de atragere a resurselor umane într-o organizație<sup>34</sup>.

Activitatea de recrutare are anumite obiective specifice<sup>35</sup>: Determinarea nevoii de recrutare actuală a organizației, urmând, logic, după etapele de planificare și de analizare a posturilor; Determinarea nevoii de recrutare viitoare a organizației, urmând, logic, după etapele de planificare și de analizare a posturilor; Contribuirea la creșterea ratei de reușită a activității de selecție de personal în organizație; Reducerea numărului de candidați necalificați pentru un post; Reducerea numărului de candidați supracalificați pentru un post; Reducerea numărului de candidați care pleacă după o perioadă de timp scurtă din organizație după ce aceștia au fost recrutați și selectați; Dezvoltarea eficienței individuale pe termen scurt, mediu și lung; Dezvoltarea eficienței organizaționale pe termen scurt, mediu și lung; Evaluarea eficienței anumitor tehnici de recrutare; Evaluarea eficienței anumitor surse de recrutare.

## **2.2 Necesitatea recrutării**

Necesitate recrutării este dată de faptul că există în organizație o nevoie de a angaja personal. Aceste nevoi pot fi de mai multe tipuri<sup>36</sup>:

---

<sup>33</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>34</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

<sup>35</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>36</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

Strategice, care țin de restructurări, re tehnologizări, reorientarea firmei pe piață, schimbarea obiectului de activitate etc;

Temporare, care se ivesc prin apariția unor urgențe temporare, cum ar fi: satisfacerea stagiului militar, concediu de maternitate/paternitate, părăsirea pentru o perioadă determinată a organizației din motive profesionale sau personale, continuarea unor programe de studii.

Cauzate de mișcările interpersonale din cadrul organizației, cum ar fi: promovări, reconversii profesionale, transferuri interdepartamentale sau inter-filiale etc.

Pentru a se menține un contact permanent cu piața muncii, procesul de recrutare este necesar să se realizeze în mod sistematizat și continuu.

Recrutarea este necesară pentru ca organizația să supraviețuiască în mediul de afaceri și să fie competitivă pe piață. Aceste deziderate sunt realizate doar prin identificarea aptitudinilor candidaților potriviți pentru un post necesar în firma și prin alegerea și selecția corespunzătoare a acestora. În același timp, recrutarea asigură firmei identificarea și atragerea unor candidați competitivi, dacă folosește mijloace și metode moderne, apelând la toate resursele și mediile de recrutare disponibile pe piața muncii<sup>37</sup>.

Procesul recrutării este necesar deoarece, doar prin intermediul acestuia, organizația poate să își asigure personalul care să facă ca activitățile să se desfășoare în mod optim. Printr-un proces eficient de recrutare se elimină erorile de angajare, astfel, eliminându-se anumite costuri care pot fi dăunătoare companiei. Prin recrutare nu numai că se asigură companiei căutarea, localizarea, identificarea și atragerea unor candidați pentru posturile descoperite, dar este și un proces managerial care menține și dezvoltă personalul existent în organizație, ceea ce îl face deosebit de important și necesar. Doar cu un personal competitiv și calificat firma își poate atinge obiectivele strategice și operaționale<sup>38</sup>.

Necesitatea recrutării reiese și din faptul că este un proces mereu activ. Cu toate eforturile organizației de a-și menține personalul, este imposibil să nu fie și fluctuații de personal, angajați care părăsesc firma, astfel, prin acțiunea continuă și constantă a recrutării se menține tot timpul un nivel satisfăcător de candidați pentru posturile rămase descoperite în prezent sau pentru cele previzionate a fi în viitor<sup>39</sup>.

### **2.3 Recrutarea internă**

Recrutarea internă este activitatea specifică resurselor umane prin care este asigurat personalul necesar într-o organizație din resurse proprii, interne și care se poate realiza prin

---

<sup>37</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București

<sup>38</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

<sup>39</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București

mai multe metode<sup>40</sup>: Job-posting, prin care anajații companiei sun informați în legătură cu posturile vacante și invitați sa aplice pentru acestea, prin intermediul: afișelor, broșurilor, scrisorilor, radioului sau televiziunii, online pe rețelele de socializare sau prin e-mail; Prin intermediul angajaților companiei care pot promova un post vacant în mediul lor personal sau social; Prin promovări sau transferuri ale personalului organizației; Din rândul angajaților în formare, a celor pensionați sau a celor care au părăsit organizația și care pot fi angajați/reangajați pe anumite posturi.

Avantajele recrutării interne<sup>41</sup>: Organizația cunoaște foarte bine punctele slabe și pe cele forte ale candidaților; Atragerea de candidați se face în mod facil și cu costuri reduse; Selecția candidaților se face în mod eficient; Probabilitatea de a se lua decizii eronate în procesul recrutării este redusă; Timpul redus pentru orientarea și îndrumarea angajaților; Păstrarea secretului profesional și tehnologic; Nivel ridicat de motivare a angajaților prin promovare sau transfer; Rapiditatea cu care se face; Solidificarea sentimentului de afiliere la cultura organizațională a angajaților; Creșterea nivelului de loialitate a angajaților față de organizație.

Dezavantajele recrutării interne<sup>42</sup>: Nu favorizează promovarea unor idei noi, de avangardă; Oprește procesul de infuzare cu angajați noi; Nu favorizează creativitatea în organizație; Se păstrează inerția ridicată a angajaților față de schimbare; Promovările bazate pe vechime și experiență în muncă dăunează celor bazate pe criterii de competență profesională, putând duce la ocuparea unor posturi de către persoane nepotrivite, incompetente; Dacă nu este satisfăcută speranța de promovare a angajaților poate să cauzeze apatia acestora, ceea ce va contribui la scăderea performanțelor personalului companiei.

## **2.4 Recrutarea externă**

Recrutarea externă este activitatea specifică resurselor umane prin care este asigurat personalul necesar într-o organizație din resurse exterioare acesteia și care se poate realiza prin metoda formală sau cea informală<sup>43</sup>.

Recrutarea externă prin metoda formală se realizează prin căutarea unor candidați pe piața forței de muncă, apelându-se la diverse forme de publicitate: comunicate la oficiile forțelor de muncă; anunțuri publicitare online pe siteuri de specialitate; anunțuri publicitare online pe rețelele de socializare; contactarea și externalizarea serviciilor la firmele

---

<sup>40</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

<sup>41</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București

<sup>42</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

<sup>43</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București



specializate de HR; publicarea anunțurilor în reviste de specialitate offline și online; publicarea anunțurilor în cotidiene și periodice offline și online etc.

Recrutarea externă prin metoda informală se realizează printr-o publicitate redusă, apelându-se la angajații companiei care să promoveze în mediile lor personale și pe cele de socializare online posturile vacante, după care se recurge la concursuri pentru ocuparea acestor posturi de către candidații atrași în acest mod.

Avantajele recrutării externe<sup>44</sup>: Favorizează progresul organizației; Favorizează aportul de isei noi și creativitatea în firmă; Sosturi reduse pentru pregătirea angajaților; crește nivelul de obiectivitate a personalului.

Dezavantajele recrutării externe<sup>45</sup>: Evaluarea candidaților este bazată pe surse mai puțin sigure; Există riscul luării unor decizii eronate; Costuri ridicate pentru căutarea, identificarea și atragerea candidaților; Descurajarea personalului existent prin reducerea șanselor de promovare.

## 2.5 Metode de recrutare

Metodele cel mai frecvent utilizate de organizații pentru recrutarea personalului sunt<sup>46</sup>: publicitatea; agențiile specializate; consultațiile; head hunting.

Publicitatea este cea mai frecvent și mai clară metodă de atragere de candidați pentru un post vacant într-o organizație. Atunci când se apelează la această metodă se ia în considerare: costurile; viteza de propagare a informației și probabilitatea găsirii candidaților.

Agențiile specializate sunt eficiente, dar implică costuri ridicate pentru organizație. Sunt ideale pentru posturile de secretariat și de office, dar există și o probabilitate destul de ridicată ca acestea să ofere candidați nepotrivii pentru posturile vacante în organizație.

Consultațiile reprezintă o metodă eficientă de recrutare și este des folosită în majoritatea țărilor dezvoltate. Consultanții de specialitate oferă organizației, la costuri acceptabile, soluții optime pentru ocuparea posturilor vacante, deoarece au și experiența și cunoștințele și timpul necesar găsirii candidaților cei mai potriviți de pe piața muncii.

Head hunting-ul sau căutarea directă a persoanei, este cea mai complexă metodă de recrutare și cea mai indicată de a fi folosită atunci când este vorba de un post de manager sau de unul care implică un înalt grad de calificare.

Procesul de recrutare se desfășoară în cadrul unei organizații, răspunde nevoilor de personal ale acesteia și este parte integrantă din strategia generală a companiei, care, la rândul

---

<sup>44</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

<sup>45</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>46</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

ei, include strategia de resurse umane, care este elaborată în etapa planificării. Cu alte cuvinte, planificarea resurselor umane în organizație se face minuțios, presupune o strategie clar definită, care este rezultatul unor procese continue de analiză a activităților companiei, luate în ansamblul lor și este focalizată pe o anumită direcție care se dorește a fi urmată. Pentru ca planificarea resurselor umane să fie profesionist făcută, aceasta trebuie să urmărească strategia de resurse umane a firmei pas cu pas. Planificarea strategică a resurselor umane este, de facto, un proces de previziune, prin care factorii de decizie din cadrul organizației pot stabili, analiza, cuantifica și menține continuu o legătură stabilă și permanentă între resursele umane ale companiei și obiectivele strategice ale acesteia<sup>47</sup>.

Un alt pas important în procesul de recrutare este analiza posturilor. Rolul acesteia, ca activitate managerială în organizație, este acela de a identifica caracteristicile specifice ale candidaților, care sunt necesare pentru ocuparea unui post. Analiza posturilor implică studierea și evaluarea constantă și continuă a obiectivelor, sarcinilor, responsabilităților și a competențelor necesare unui individ pentru a ocupa un post, fără a lua în considerare caracteristicile profesionale și personale ale acestuia. Procesul de analiză a posturilor are ca obiective principale: identificarea utilității activităților unui post și descrierea factorilor implicați în procesul muncii. Cu alte cuvinte, prin acest proces sunt descrise caracteristicile esențiale ale unui post anume și prin ce se diferențiază acesta de alte posturi din organizație<sup>48</sup>.

Una din cele mai sensibile problematice ale procesului de recrutare și selecție într-o companie este aceea a evaluării performanțelor profesionale ale angajaților. În condițiile unei concurențe foarte mari pe piață, în orice domeniu, performanța economică este o condiție sine qua non a oricărei organizații care dorește să supraviețuiască, să aibă profit, să se dezvolte. Performanța economică a unei companii nu se poate realiza decât prin performanța profesională a angajaților săi. Cu alte cuvinte, evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților este un proces de o importanță capitală într-o firmă și are consecințe mari și directe asupra întregii activități economice și sociale ale acesteia. Această activitate este parte integrantă din sistemul de management al resurselor umane, care, la rândul său, face parte din sistemul de management general al organizației. Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților are următoarele scopuri: de a crește productivitatea muncii, de a crește calitatea muncii, de a perfecționa competențele profesionale. Acest proces stă la baza tuturor deciziilor legate de personal și oferă o imagine clară asupra angajaților: dacă este vorba de progres

---

<sup>47</sup>Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), *Tehnici și instrumente de recrutare și selecție*, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>48</sup> Ivanov, G., (2020), *Primii pași în recrutare*, Editura Quad Press, București.

profesional, dacă este vorba de regres profesional, dacă este nevoie de un curs de formare profesională, dacă este nevoie de un curs de perfecționare profesională<sup>49</sup>.

Orice organizație are nevoie de un sistem bine pus la punct de recompensare a personalului. Managementul recompenselor este acea parte a managementului care are ca obiect de activitate gestionarea optimă a recompenselor pe care o companie le oferă angajaților săi.

Există patru tipuri de recompense întâlnite frecvent într-o organizație<sup>50</sup>:

- a) Recompensele financiare – de exemplu: bonusurile periodice (trimestriale, semestriale, anuale;
- b) Recompensele ne-financiare – de exemplu: certificate de performanță, timp liber suplimentar, program flexibil de lucru, discounturi corporatiste etc;
- c) Programe de dezvoltare personală – de exemplu: traininguri, team building-uri; cursuri specializate, discounturi la ședințe medicale sau psihoterapeutice etc;
- d) Programe de recunoaștere a personalului – prin care recompensele variate pot fi acordate periodic (săptămânal, bilunar, lunar, trimestrial etc).

## 2.6 Procesul de recrutare-selecție

I.Pastor<sup>51</sup> definește recrutarea ca fiind acea activitate specifică dintr-o organizație care are scopul de a căuta și de a atrage în aceasta, o persoană sau un grup de persoane care îndeplinește/îndeplinesc anumite cerințe pentru ocuparea unui post/unor posturi vacante în companie. În concepția aceluiași autor, activitatea de recrutare, fiind o necesitate firească a oricărei companii, pentru a fi eficientă necesită ca să fie efectuată după întocmirea unui plan riguros de recrutare, care să integreze în mod sinergic sursele interne și pe cele externe ale organizației. După ce a fost efectuată recrutarea, urmează procesul de selecție, care este, de facto, activitatea de alegere dintr-un număr mai mic sau mai mare de candidați recrutați, a celor care îndeplinesc cel mai bine criteriile cerute pentru ocuparea unui anumit post în organizație. Cu alte cuvinte, prin procesul de selecție se aleg acei oameni care au caracteristicile și aptitudinile cerute pentru un post vacant.

Un proces elaborat de selecție presupune parcurgerea mai multor etape<sup>52</sup>:

- Prima etapă constă în evaluarea și selectarea Curriculum Vitae-lor și, dacă este cazul, a scrisorilor de intenție;

---

<sup>49</sup> Ivanov, G., (2020), Primii pași în recrutare, Editura Quad Press, București.

<sup>50</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>51</sup> Pastor, I., (2021), Managementul Resurselor Umane, Curs, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.

<sup>52</sup> Pastor, I., (2021), Managementul Resurselor Umane, Curs, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.

- A doua etapă constă în completarea cererii de angajare;
- Cea de-a treia etapă este interviul;
- A patra etapă constă, dacă este cazul, în anumite testări;
- A cincea etapă, vine logic, după interviu și testare, și constă în verificarea referințelor, dacă acestea există;
- A șasea etapă este examenul medical;
- Ultima etapă constă în oferta de angajare.

### **2.6.1 Interviul de selecție**

Interviul de selecție este considerat de mai mulți specialiști (Armstrong, Pastor, Fecioru, Pânișoară) ca fiind cea mai importantă etapă a procesului de selecție. De obicei, interviul de selecție reprezintă un dialog, un schimb de idei între angajator și candidat și se realizează între un intervievator și un candidat. Pot fi cazuri în care sunt mai mulți intervievatori sau, mai rar, mai mulți candidați intervievați în același timp<sup>53</sup>.

Interviul de selecție poate fi de mai multe tipuri<sup>54</sup>:

Interviul de selecție structurat – atunci când sunt folosite, de către cel care interviează, un set de întrebări standardizate;

Interviul de selecție semistrukturat – atunci când doar întrebările de bază sunt standardizate;

Interviul de selecție nestructurat – atunci când nu se folosesc întrebări standardizate. Acest tip de interviu variază foarte mult de la o companie la alta, de la un intervievator la altul.

Interviul de selecție stresant – folosit în situații speciale, atunci când sunt căutați oameni care vor ocupa posturi care implică o activitate stresantă. Se folosesc mai multe feluri de tehnici, cum ar fi: ton agresiv, replici insultătoare, atitudine arogantă etc. Scopul este de a crea situații concrete stresante pentru candidat pentru a se putea analiza capacitatea acestuia de răspuns la acestea.

---

<sup>53</sup> Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), Tehnici și instrumente de recrutare și selecție, Ed. C.H.Beck, București.

<sup>54</sup> Pastor, I., (2021), Managementul Resurselor Umane, Curs, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.

### **3 Studiu de caz – recrutarea, analiză comparativă România, Ungaria, Bulgaria**

#### **3.1 Scopul și obiectivul studiului de caz**

Piața muncii controlează cererea și oferta locurilor de muncă, influențând direct și procesul de recrutare. Plecând de la această idee, am stabilit ca scopul studiului de caz să fie acela de a face o analiză comparativă, în ceea ce privește recrutarea, între România, Ungaria și Bulgaria.

Obiectivul acestui studiu de caz este acela de a analiza procesul de recrutare din România, Ungaria și Bulgaria, prin prisma mai multor factori de pe piața muncii care influențează acest proces: oferta de forță de muncă; condițiile de lucru; competitivitatea.

Cu alte cuvinte, vom încerca să conturăm specificul fiecărei țări, în ceea ce privește procesul recrutării, cu avantajele și dezavantajele desprinse din analizarea factorilor de pe piața muncii mai sus menționați.

Am selectat țările care fac parte din grupul nostru de analiză pe mai multe criterii: istoric, geo-politic; socio-economic; demografic. Cu alte cuvinte, toate cele trei țări selectate au avut un parcurs istoric similar, în ultimii 150 de ani, sunt vecine, adică, fac parte din același spațiu geo-politic european, au avut o evoluție economică asemănătoare în ultimii 75 de ani și fac parte, demografic, din țările din Uniunea Europeană care au o populație mică spre medie (Bulgaria și Ungaria) și medie România.

#### **3.2 Culegerea datelor**

Pentru culegerea datelor necesare realizării studiului de caz am apelat la liderul mondial în domeniu, și anume, la Organizația Internațională a Muncii, în Eng. International Labour Organization, prescurtat ILOSTAT, care este un organism al O.N.U. și care prin departamentul său de statistică, oferă de mai bine de 25 de ani date și informații actualizate despre piața forței de muncă, la nivel mondial, pentru toate țările membre O.N.U. și ILO.

Cu alte cuvinte, ILOSTAT oferă<sup>55</sup>:

Date statistice complete și complexe care să poată oferi posibilitatea specialiștilor și ne-specialiștilor să realizeze analize și studii de caz pe diverse topicuri care privesc piața forței de muncă;

---

<sup>55</sup> Conform [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Standarde internaționale pentru statistica în muncă prin intermediul Conferinței Internaționale a Statisticienilor în Muncă, în Eng. International Conference of Labour Statisticians, prescurtat ICLS, prin culegeri de date complexe, periodice (anuale), cu ajutorul unor teste și chestionare specifice, producând date de înaltă calitate și credibilitate;

Ajutor în contruirea de baze de date naționale în domeniu. Prin intermediul specialiștilor ILO se oferă: traininguri de specialitate, asistență și suport tehnic, supervizarea implementării unor programe statistice la nivel național și regional etc.

Scopurile declarate ILOSTAT sunt<sup>56</sup>:

Oferirea de date statistice de pe piața forței de muncă care să fie ușor comparabile de la o țară la alta, care să fie relevante și care să economisească foarte mult timp celor care le folosesc și care, altfel, ar fi pierdut foarte mult timp și bani ca să le adune;

Să ofere standarde internaționale pentru mai buna măsurare a indicatorilor de pe piața muncii, în ideea de a se putea face comparații inter-țări și inter-regiuni;

Să ofere ajutor statelor membre ILO ca să își elaboreze, implementeze și dezvolte propriile lor programe de culegere de date și de analiză statistică pentru piața forței de muncă.

### 3.3 Prezentarea și analizarea datelor

Primul factor pe care îl vom prezenta și analiza este oferta forței de muncă. Pentru a realiza acest lucru vom prezenta și analiza anumiți indicatori ai acestui factor.

Primul dintre aceștia este rata șomajului. Acesta este probabil cel mai cunoscut indicator de măsurare a pieței forței de muncă și care influențează în mod direct procesul de recrutare. Este cel mai ușor de măsurat și cel mai des menționat în mass media.

Este un indicator util, prin care se poate analiza în ce măsură nu este utilizată forța de muncă existentă pe piață, cu toate că, aceasta poate fi recrutată, la un moment dat, dar, evident, nu este selectată. Rata șomajului indică incapacitatea unei economii naționale de a genera locuri de muncă pentru acele persoane care doresc să muncească, sunt activi pe piață și care fac parte din bazele de date ale angajatorilor și ale firmelor specializate de resurse umane, care asigură procesului de recrutare un vad semnificativ, dar care sunt stopate în procesul de selecție.

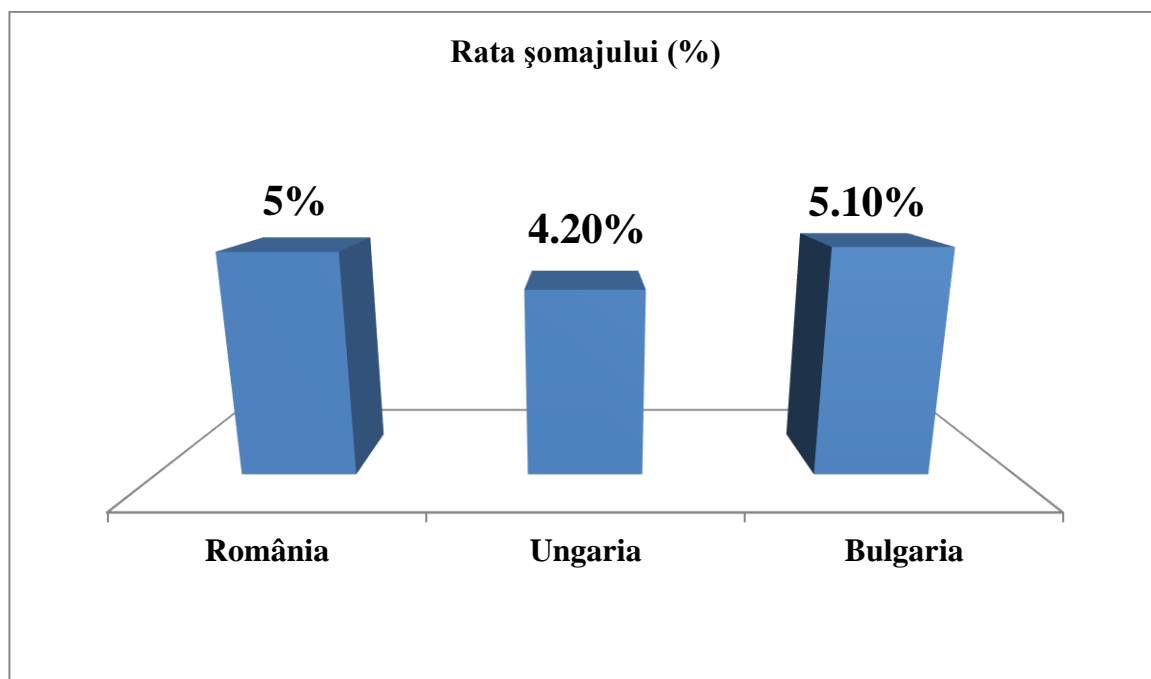
După cum se observă în **Graficul 3.1**, Rata șomajului este cea mai mică în Ungaria, de 4,2%, urmată de România cu 5% și Bulgaria cu 5,1%. Aceste date ne sugerează faptul că, în România și Bulgaria procesele de recrutare, din acest punct de vedere, sunt similare, în timp ce, în Ungaria acesta se desfășoară în condiții mai dificile.

---

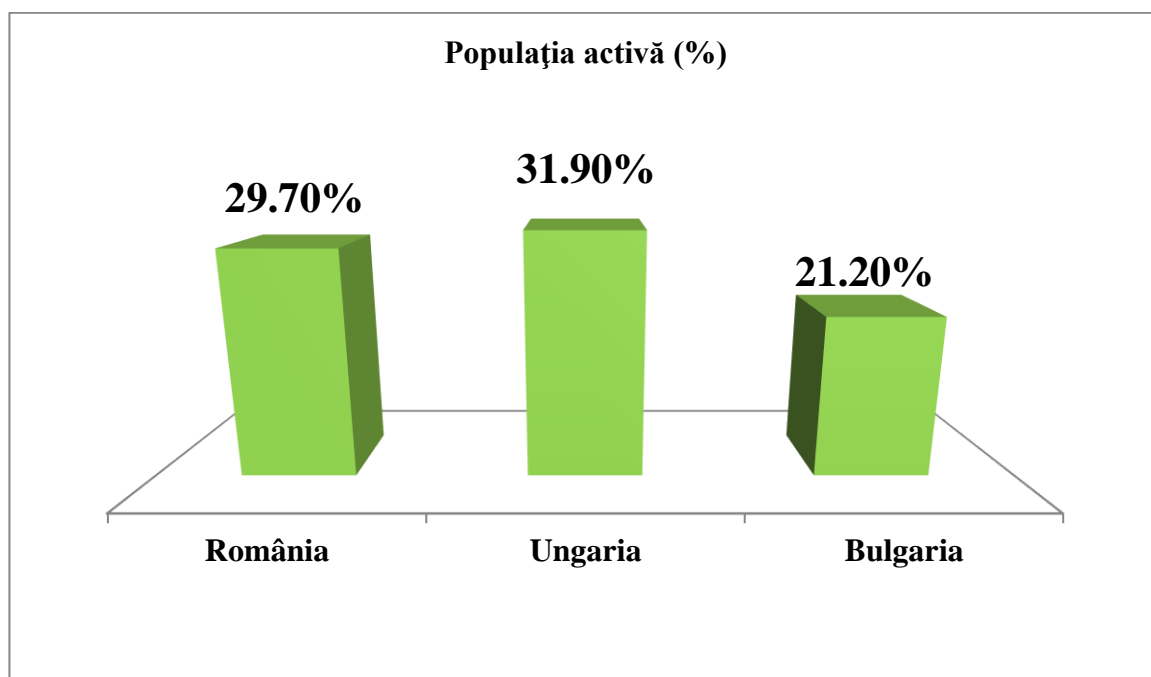
<sup>56</sup> Conform [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Dacă este însă, să luăm în calcul și populația activă a celor trei țări (**Graficul 3.1**), ca procentaj din populația totală vom vedea că situația este diferită:

În Ungaria, la o populație estimată de 9,7 mil., conform datelor oferite de worldometer în 2021, populația activă, conform datelor furnizate de Eurostat în 2020, era de 31,9%, adică de 3.094.300 de persoane, ceea ce înseamnă că 4,2% reprezintă 129.960 de persoane;



**Graficul 3.1 Rata șomajului (%) (2020)**  
Sursa: ILOSTAT



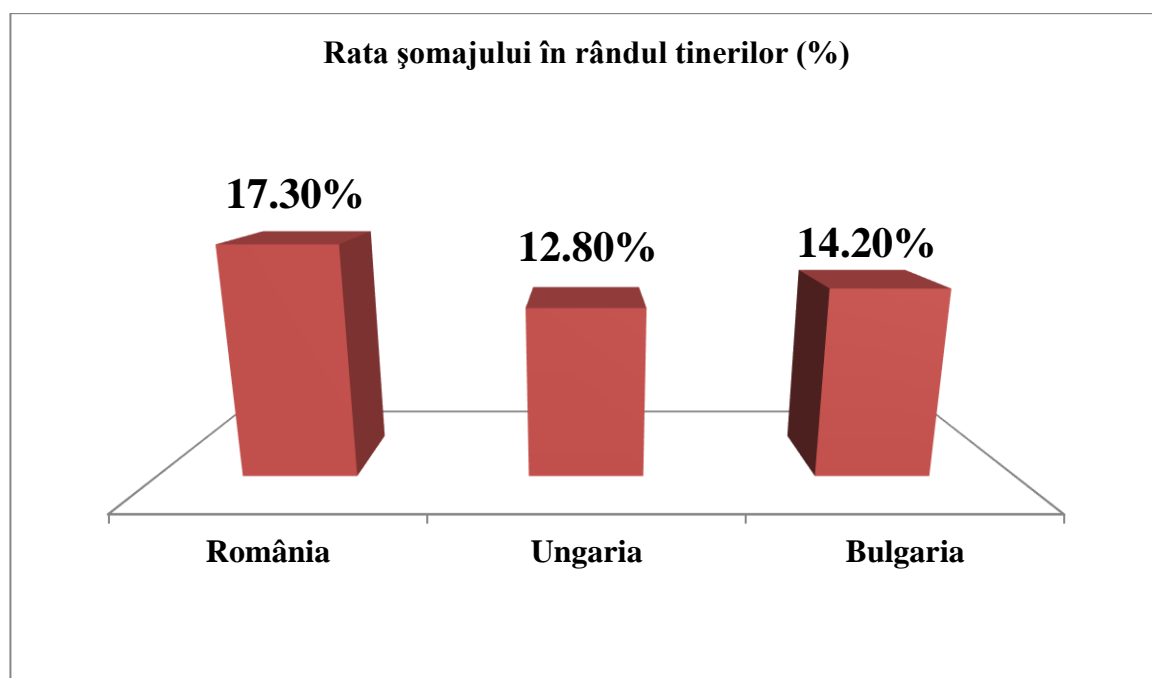
**Graficul 3.2 Populația activă (%) (2020)**  
Sursa: Eurostat

În România, la o populație estimată de 19,2 mil., conform datelor oferite de worldometer în 2021, populația activă, conform datelor furnizate de Eurostat în 2020, era de 29,7%, adică de 5.702.400 de persoane, ceea ce înseamnă că 5% reprezintă 285.120 de persoane (**Graficul 3.2**);

În Bulgaria, la o populație estimată de 7 mil., conform datelor oferite de worldometer în 2021, populația activă, conform datelor furnizate de Eurostat în 2020, era de 21,2%, adică de 1.484.000 de persoane, ceea ce înseamnă că 5,1% reprezintă 75.684 de persoane.

Se observă că, având un număr de potențiali candidați pentru un loc de muncă mult mai mare în România, decât în Bulgaria și în Ungaria, datorită populației active, de 1,8 ori mai mare față de Ungaria și de 3,8 ori mai mare față de Bulgaria, procesul de recrutare nu este atât de mult influențat în țara noastră de rata relativ mică a șomajului, comparativ cu țările vecine, Bulgaria fiind cea mai afectată, din acest punct de vedere.

La capitolul Rata șomajului în rândul tinerilor România conduce detașat cu 17,2%, urmată de Bulgaria cu 14,2% și Ungaria cu 12,8%, cum se poate observa în **Graficul 3.3**. Cu alte cuvinte, organizațiile în căutare de tineri au un proces de recrutare mai facil în România, comparativ cu cele din Ungaria și Bulgaria, prin prisma numărului mare de șomeri din țara noastră, la această categorie de vârstă.



**Graficul 3.3 Rata șomajului în rândul tinerilor (%) (2020)**

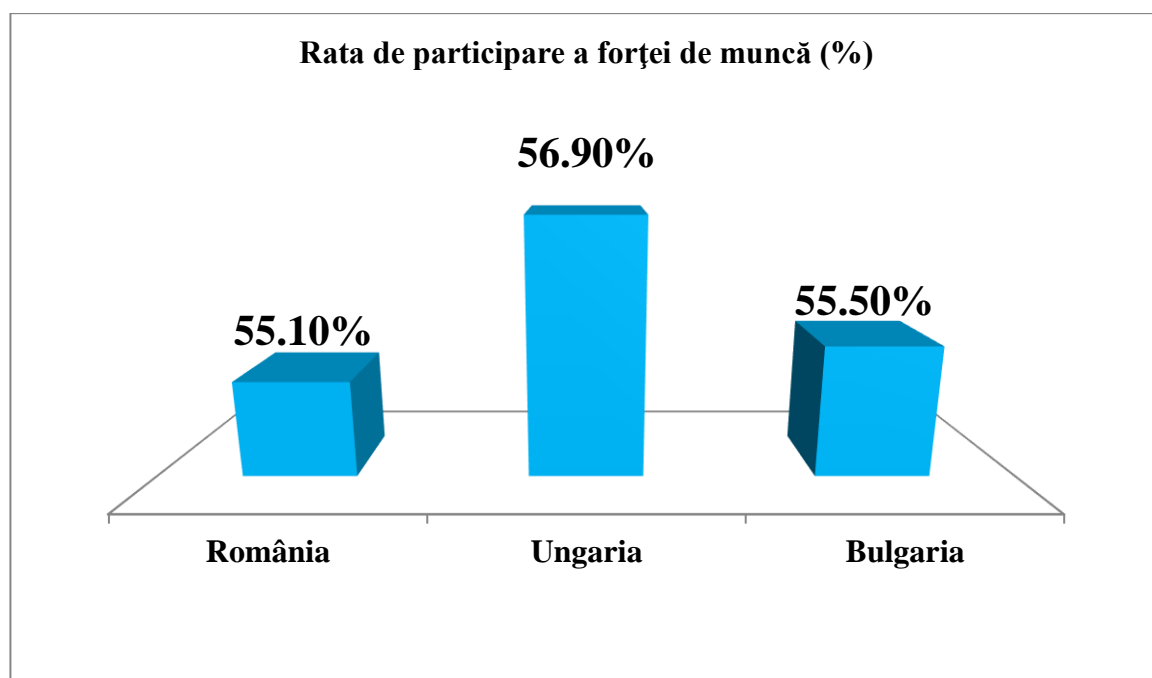
Sursa: ILOSTAT

În concluzie, rata șomajului influențează procesul recrutării, într-o mai mică sau mai mare măsură, indiferent dacă este să o luăm în calcul separat sau cumulat cu rata șomajului în rândul tinerilor, dacă o raportăm sau nu la populația activă, după cum urmează: în România influența este mai mică, în timp ce în Ungaria și Bulgaria influența este mai mare.



Al doilea indicator al ofertei forței de muncă pe care îl vom prezenta și analiza este rata de participare a forței de muncă. Acest indicator măsoară procentul persoanelor care au vârsta de muncă (de obicei 18-64 de ani) dintr-o economie națională care sunt angajate în procesul muncii sau sunt șomeri, dar sunt activi pe piața muncii, adică își caută un job. Persoanele care, deși au vârsta cuprinsă între 18-64 de ani, nu sunt considerate a fi participante la forța de muncă sunt: studenții angajați în câmpul muncii, persoanele instituționalizate, non-civilii și pensionarii sub 64 de ani.

După cum se poate observa din **Graficul 3.4**, cele trei țări care fac parte din grupul nostru de analiză au o rată de participare a forței de muncă în 2020 oarecum asemănătoare. Putem remarca totuși că, Ungaria se situează pe primul loc, la acest capitol cu 56,9% , de unde putem trage concluzia că, din acest punct de vedere, procesul de recrutare în Ungaria este mai prolific, mai avantajos, decât în România și Bulgaria. Într-o economie ca cea a Ungariei, unde există o rată mai ridicată de participare a forței de muncă, comparativ cu cea românească sau cu cea bulgărească, recrutatorii au posibilități mai extinse de a desfășura o activitate eficientă, de a găsi candidații ideali pentru posturile vacante din organizații, deoarece există o pondere mai mare a populației active dornică să muncească, să își găsească un job.



**Graficul 3.4 Rata de participare a forței de muncă (%) (2020)**

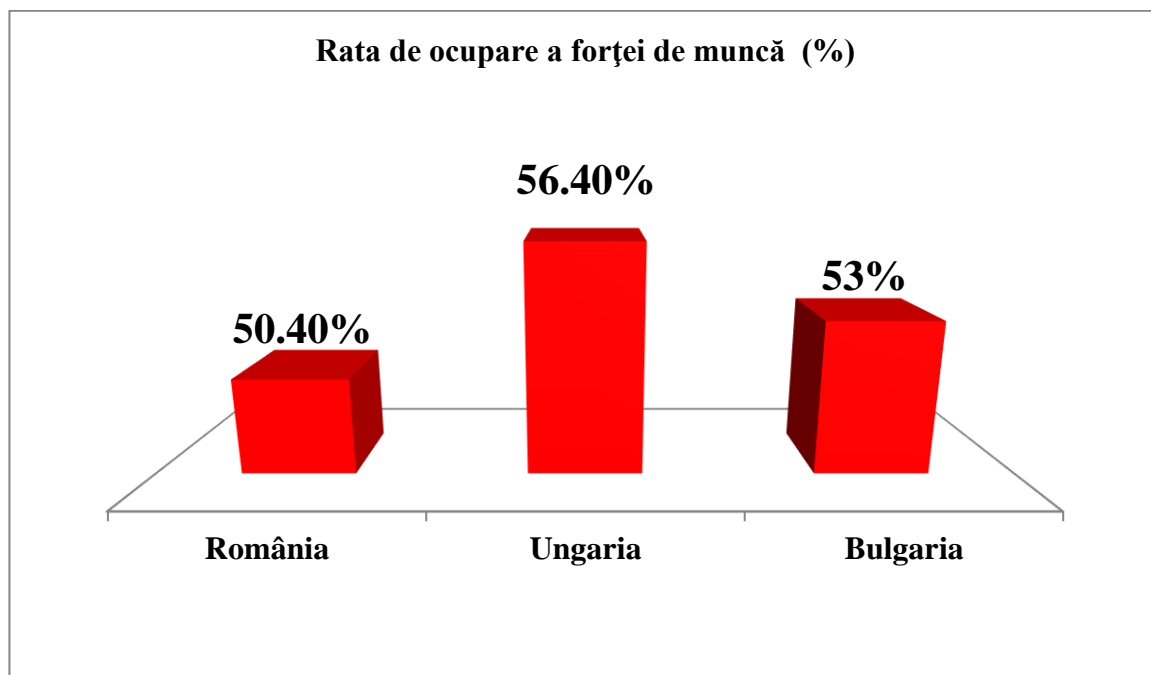
Sursa: ILOSTAT

Al treilea indicator al ofertei forței de muncă pe care îl vom prezenta și analiza este rata de ocupare a forței de muncă din România, Ungaria și Bulgaria. Acest indicator este exprimat procentual. Dacă este o valoare mare, de obicei peste 70%, este considerat a fi un aspect pozitiv, dar nu trebuie luat în considerare în mod singular.

O valoare mare a acestui indicator semnifică faptul că o mare parte din populația activă dintr-o economie este angajată în procesul muncii sau, deși sunt șomeri, sunt persoane active pe piața muncii, în căutare de lucru.

La polul opus, o valoare mică a acestui indicator (sub 50%), semnifică faptul că o mare parte din populația activă dintr-o economie nu este angajată în câmpul muncii, deoarece sunt șomeri, sau, de cele mai multe ori, nu fac parte deloc din forța de muncă activă efectivă a unei economii. Cu alte cuvinte, aceste persoane nu sunt încadrate legal în procesul muncii, dar nici nu manifestă dorința de a o face curând.

După cum se observă și din **Graficul 3.5**, Ungaria conduce detașat la acest capitol, ceea ce semnifică faptul că are un număr important de persoane care muncesc efectiv sau sunt în căutarea unui job, ceea ce constituie un avantaj pentru procesul de recrutare din țara vecină. Faptul că România are un scor de doar 50,4%, cu 6% mai mic decât Ungaria și cu 2,6% mai mic decât Bulgaria, semnifică faptul că, la noi în țară, procesul recrutării este influențat în mod negativ de această caracteristică a pieței forței de muncă, ceea ce constituie a fi un dezavantaj, în raport cu țările vecine analizate. Cu alte cuvinte, un român din doi, activi din punct de vedere al forței de muncă, nu muncesc și nici nu manifestă nici o dorință de a se angaja în România. Una din explicațiile acestui fapt o poate constitui fenomenul masiv de emigrație pe care îl constatăm în România ultimilor 30 de ani. Există, de facto, milioane de români care muncesc în străinătate, dar aceștia figurează ca făcând parte din forța activă de muncă din țară, ceea ce este total eronat.



**Graficul 3.5 Rata de ocupare a forței de muncă (%) (2020)**  
Sursa: ILOSTAT

Analizând cumulativ indicatorii ofertei forței de muncă, constatăm faptul că, aceștia au o influență semnificativă asupra procesului de recrutare din cele trei țări care fac parte din grupul nostru de analiză și putem spune că, la acest capitol, toate cele trei țări prezintă avantaje și dezavantaje, în ceea ce privește procesul recrutării, având anumite caracteristici specifice:

România prezintă avantajul net numeric al populației totale, ceea ce generează și o populație activă mult mai mare decât a celorlalte două țări. Acest avantaj numeric, care generează facilități crescute de recrutare pe piața muncii din România este accentuat și de o rată ridicată a șomajului, în general, și, în particular, în rândul tinerilor. Procesul recrutării este îndeosebi îngreunat în România de ratele de ocupare și de participare în muncă care sunt cele mai scăzute la noi în țară, comparativ cu Ungaria și Bulgaria.

Piața de recrutare din Bulgaria se aseamănă în multe privințe cu cea din România, deoarece țara de la sud de noi are scoruri similare la ratele de ocupare și de participare în muncă, precum și la șomaj. Marele dezavantaj și specificul acestei țări este dat de faptul că, având cea mai mică populație din cele trei state analizate, are și cea mai mică forță de muncă activă și, implicit, piața a muncii, ceea ce face ca procesul recrutării să fie de multe ori dificil.

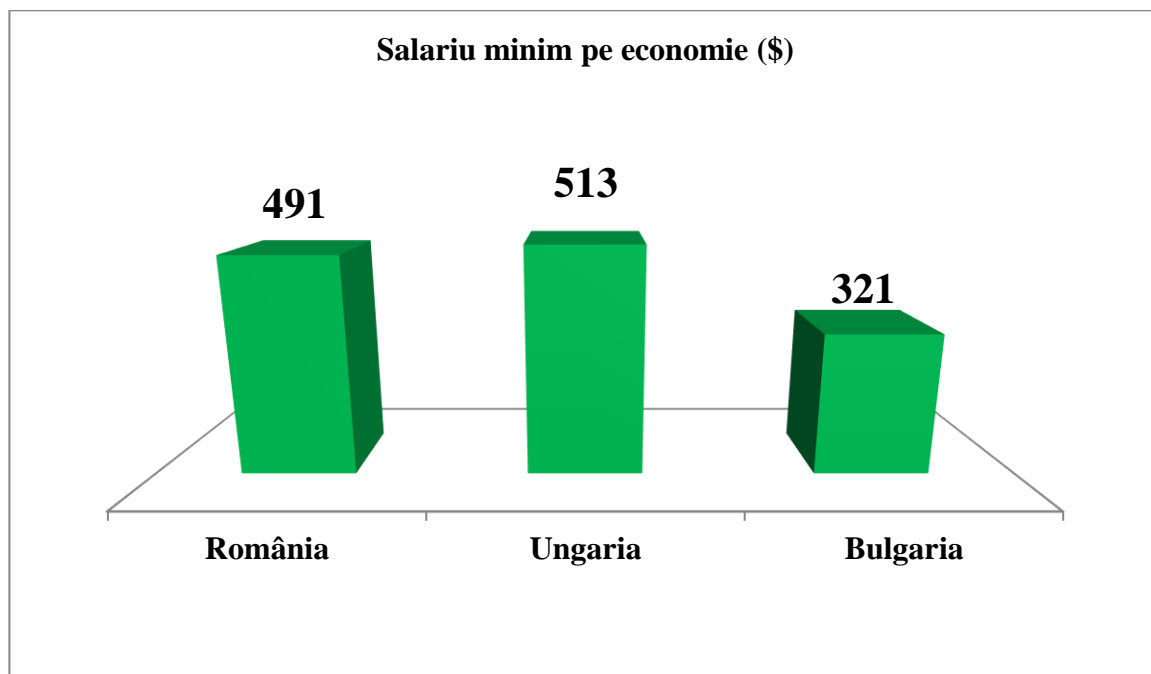
Ungaria pare că se prezintă cel mai bine la capitolul ofertă de forță de muncă, ceea ce ne semnalează că, specificul recrutării de aici este dat de faptul că are cea mai atractivă piață a muncii, ca rezultat al ocupării fotoliului de lider, dintre cele trei țări analizate, la aproape toți indicatorii analizați: populația activă, rata de ocupare și de participare a forței de muncă. Singurul dezavantaj al recrutării, de ordin cantitativ, ar fi dat de faptul că are un șomaj mic și are o populație activă de aproape două ori mai puțin numeroasă decât cea a României.

Cel de-al doilea factor de pe piața muncii, care influențează foarte mult procesul de recrutare, pe care îl vom analiza, este cel legat de condițiile de lucru. Pentru a atinge acest deziderat vom prezenta și vom analiza mai mulți indicatori ai acestui factor: salariu minim pe economie; timpul de lucru mediu săptămânal; ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social; rata accidentelor de muncă non-fatale/100.000 de angajați; rata accidentelor de muncă fatale/100.000 de angajați.

Indicatorul salariu minim pe economie este foarte urmărit și important pentru recrutatori. Acesta este piatra de temelie pe care se construiește o ofertă de lucru. Cu alte cuvinte, legal vorbind, orice angajat din cele trei țări supuse analizei, nu poate fi plătit pentru o muncă prestată full time sub acest prag. Cu cât o economie este mai dezvoltată, aceasta generează venituri mai mari și are posibilitatea să ofere legal un salariu minim garantat mai mare. Cu alte cuvinte, o economie cu un salariu minim garantat prin lege mai ridicat este mai

atractivă pentru angajați în dauna uneia care oferă un salariu minim garantat mai mic, implicit constituindu-se într-un avantaj pentru procesul de recrutare din acea țară.

După cum se observă și în **Graficul 3.6**, cel mai bine la capitolul Salariu minim pe economie stă Ungaria cu 513\$, urmată de România cu 491\$ și Bulgaria cu 321\$. Observăm că Bulgaria este în net dezavantaj față de celelalte țări, având un salariu minim pe economie cu 35% mai mic decât România și cu 38% mai mic decât Ungaria, ceea ce înseamnă că este cea mai puțin atractivă piață pentru angajați și că procesul de recrutare de aici este cel mai dificil de realizat.



**Graficul 3.6 Salariu minim pe economie (\$) (2020)**

Sursa: ILOSTAT

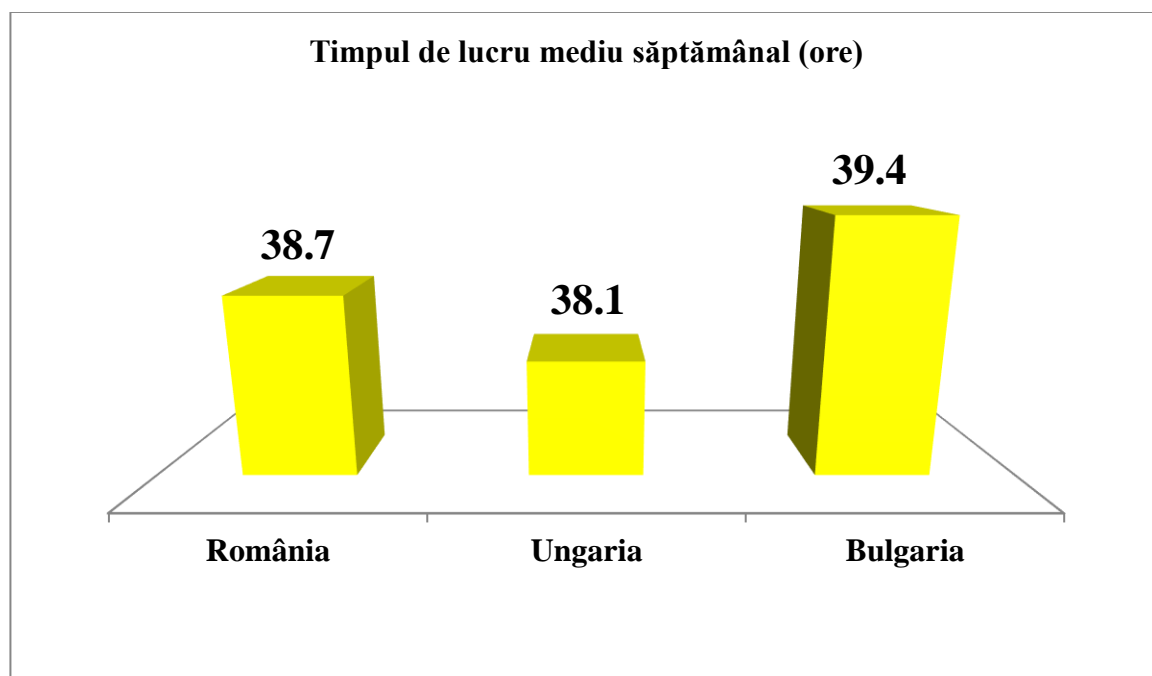
Recrutarea în România, la acest capitol nu constituie un dezavantaj, deoarece piața ungurească nu este suficient de atractivă pentru angajații români, oferind un salariu minim pe economie doar cu 4,3% mai mare decât cel de care beneficiază aceștia pe piața muncii din țara noastră. Cu toate acestea, la fel ca și în cazul altor indicatori analizați, salariu minim pe economie nu trebuie luat în calcul în mod singular, nici atunci când vorbim de piața muncii în general, nici atunci când vorbim de procesul de recrutare și selecție în particular.

Cel de-al doilea indicator pe care îl vom prezenta și analiza, legat de condițiile de lucru de pe piața muncii în raport cu procesul recrutării, este timpul de lucru mediu săptămânal. Un timp de lucru mediu zilnic și săptămânal adecvat reprezintă o parte importantă din ceea ce înseamnă prestarea unei munci decente. Este, de fapt, un element cheie al condițiilor de lucru dintr-o economie, care are un impact major asupra veniturilor angajaților, bunăstării acestora și a nivelului lor de trai. Încă de la începutul erei industriale s-a urmărit reducerea timpului mediu de lucru săptămânal de către angajați sau de către

uniunile sindicale ale acestora pentru a se preveni extenuarea lor. Un număr decent de ore de lucru, în medie, pe săptămână, previne diminuarea stării de sănătate a angajaților și, implicit, a eficienței acestora în muncă, dar și apariția unor incidente sau chiar accidente la locul de muncă, pe fondul oboselii cronice acumulate sau al extenuării. Angajatorii moderni sunt preocupați de starea generală de bine a angajaților lor pentru a preveni aceste neplăceri, dar și pentru faptul că sunt constrânși de legile și reglementările internaționale actuale.

Pe de altă parte, nu trebuie să se exagereze la acest capitol și angajaților trebuie să li se permită să realizeze un număr minim, legal, de ore pe săptămână, pentru a-și putea asigura veniturile necesare realizării unui nivel de trai decent.

Referitor la Timpul de lucru mediu săptămânal (**Graficul 3.7**), cel mai mult din cele trei țări analizate, lucrează bulgarii, în medie 39,4 ore/săptămână, urmați de români cu 38,7 ore/săptămână și de unguri cu 38,1 ore/săptămână. Așadar, cea mai atractivă economie pentru angajați este, din nou, cea maghiară, ceea ce înseamnă că și acest indicator este un avantaj pentru procesul de recrutare de pe piața muncii din această țară. La polul opus se situează Bulgaria, în care timpul de lucru mediu săptămânal poate constitui un impediment pentru recrutatori, fiind deci un dezavantaj.



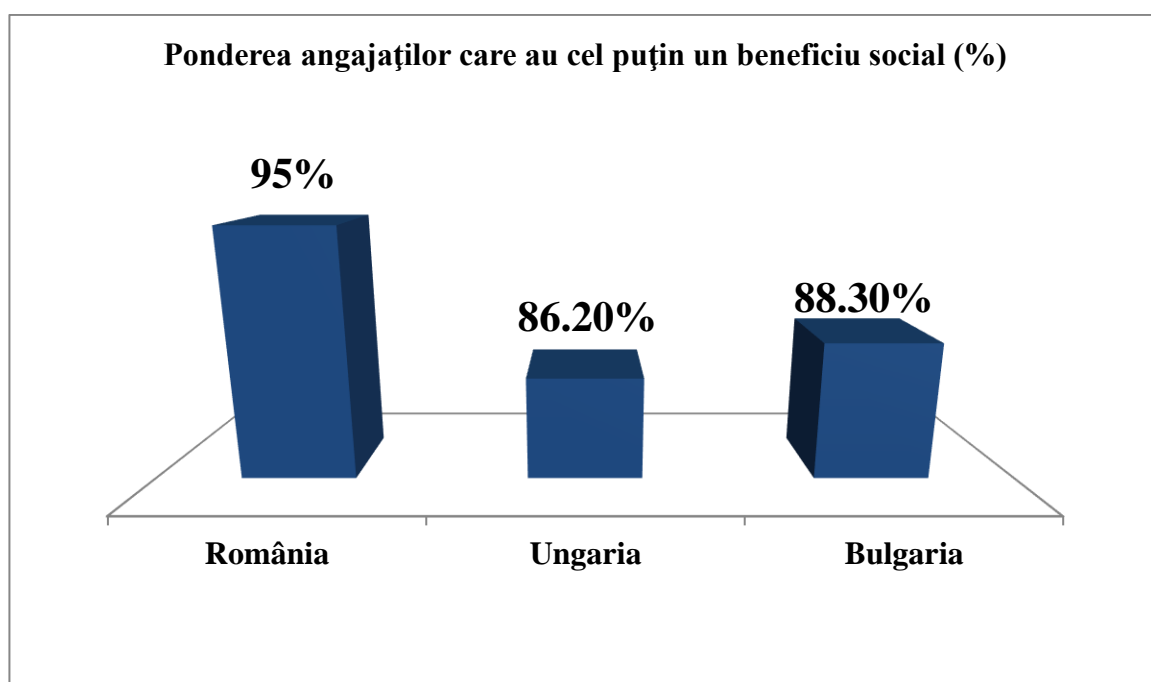
**Graficul 3.7 Timpul de lucru mediu săptămânal (ore) (2020)**

Sursa: ILOSTAT

Cu alte cuvinte, procesul de recrutare din Ungaria ține cont mai mult de bunăstarea și de starea de sănătate a angajaților decât cele din România și Bulgaria. Trebuie să menționăm însă faptul că, nu există diferențe mari între România și Ungaria, la acest capitol, de facto, românii lucrând, în medie pe săptămână, cu doar 1,5% mai mult decât maghiarii.

Cel de-al treilea indicator pe care îl vom prezenta și analiza, legat de condițiile de lucru de pe piața muncii în raport cu procesul recrutării, este ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social.

Referitor la ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social (**Graficul 3.8**), România este lider cu un scor de 95%, urmată de Bulgaria cu 88,3% și de Ungaria cu 86,2%. Faptul că România conduce la acest capitol reprezintă un mare plus pentru procesul de recrutare de pe piața muncii de la noi. Poate părea surprinzător faptul că Ungaria este codașa clasamentului la acest capitol și are un dezavantaj pe piață, în ceea ce privește procesul de recrutare. Explicația pentru care România este lider și faptul că Bulgaria este și ea peste Ungaria la acest indicator poate fi dată de faptul că, țările balcanice și-au adaptat mai bine și mai rapid legislația în domeniu la cerințele și rigorile impuse de Uniunea Europeană.



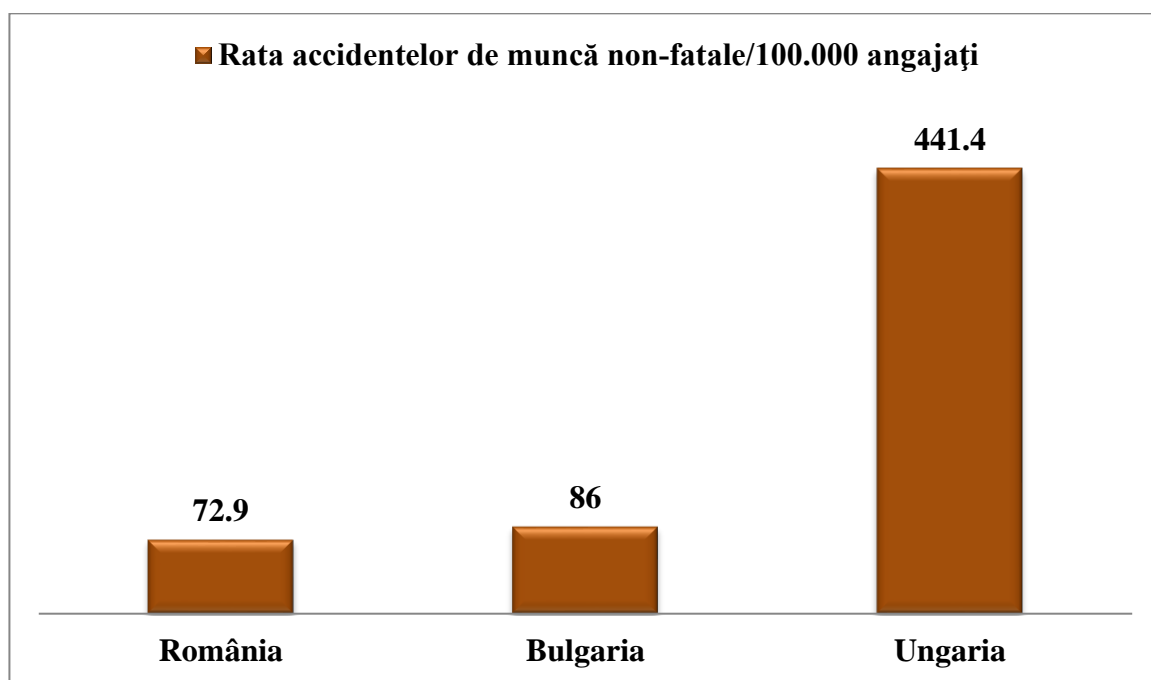
**Graficul 3.8 Ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social (%) (2020)**  
Sursa: ILOSTAT

La ora actuală, angajatorii nu mai pot satisface pe deplin personalul doar prin simpla remunerație (salariul) plătită ca și consecință directă a muncii prestate. Aceștia trebuie ca să aibă o ofertă diversificată pentru a putea fi cât mai competitivi pe piață. Această ofertă atrage candidații pentru posturile oferite, se constituie a fi un avantaj și constă în oferirea de către companie angajaților săi a unor beneficii sociale sub forma unor bonificații/beneficii neimpozabile, de cele mai multe ori. În România, 95% dintre angajați au parte de cel puțin un beneficiu social, și anume, tichetele de masă. Mai sunt frecvent folosite, ca și beneficii sociale neimpozabile, de către angajatori, și oferirea de tichete sau carduri cadouri la sfârșit de an calendaristic.

În procesul de recrutare, când vorbim de condițiile de lucru, trebuie să ne referim neapărat și la siguranța angajaților. Acest aspect poate afecta în mod direct procesul recrutării, în mod pozitiv sau în mod negativ. Angajații sunt preocupați în special de venituri, dar nu neglijează condițiile de lucru, mai ales cele privitoare la siguranța acestora. Prin prisma acestor realități de pe piața muncii, cu care recrutatorii se întâlnesc zi de zi, dorim, în continuare, să analizăm indicatorii: rata accidentelor de muncă non-fatale/100.000 de angajați și rata accidentelor de muncă fatale/100.000 de angajați.

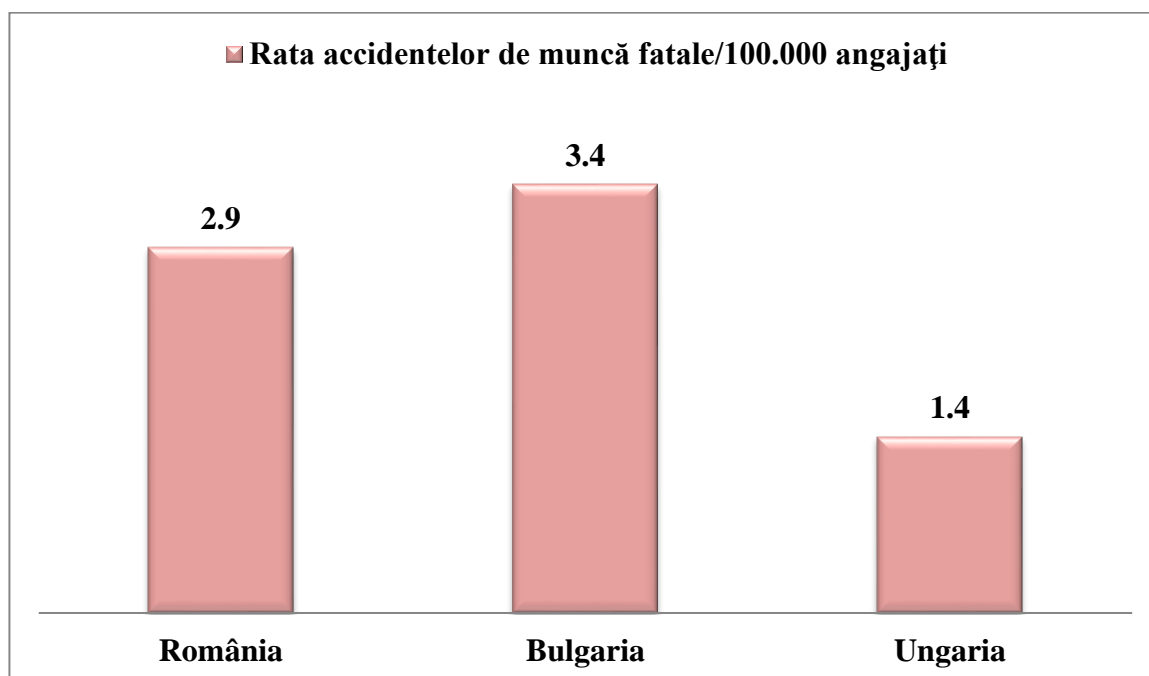
La acest capitol Ungaria stă foarte rău (441,4 cazuri), fiind foarte puțin atractivă pentru angajați, indicatorul Rata accidentelor de muncă non/fatale/100.000 angajați fiind un mare dezavantaj în procesul de recrutare din țara vecină.

România este lider pe acest indicator (**Graficul 3.9**), având cele mai puține accidente de muncă non-fatale raportate la 100.000 de angajați în anul 2020 (72,9 cazuri), având, din acest punct de vedere, un avantaj pe piața muncii și în procesul de recrutare.



**Graficul 3.9 Rata accidentelor de muncă non-fatale/100.000 angajați (2020)**  
Sursa: ILOSTAT

Deși observăm că Ungaria stă cel mai bine la indicatorul accidente non-fatale/100.000 de angajați, în anul 2020 (**Graficul 3.10**), cu doar 1.4 cazuri, faptul că România înregistrează 2.9 cazuri și Bulgaria 3.4, adică date foarte mici, ne determină să afirmăm că, în toate cele trei țări analizate protecția angajaților este foarte bine pusă la punct, în ceea ce privește prevenția accidentelor de muncă fatale, așa că, nu considerăm că Ungaria ar avea un avantaj pe piața muncii în ceea ce privește procesul de recrutare și selecție.



**Graficul 3.10 Rata accidentelor de muncă fatale/100.000 angajați (2020)**

Sursa: ILOSTAT

Analizând cumulativ indicatorii referitori la condițiile lucru de pe piața muncii, prezența și analizați individual mai sus, din cele trei țări care fac parte din grupul nostru de studiu și modul în care aceștia influențează procesul recrutării, putem afirma că:

În procesul de recrutare din Ungaria se ține foarte mult cont de bunăstarea angajaților, oferta de lucru este focusată pe veniturile câștigate, dar piața maghiară are un mare minus, protecția fizică a angajaților din anumite domenii economice rămânând deficitară, aceasta se poate să fie una din explicațiile numărului foarte mare de accidente non-fatale raportate la locul de muncă pe anul 2020. Un alt dezavantaj al recrutării în Ungaria este dat de faptul că, specialiștii în domeniu oferă mai puține beneficii sociale candidaților decât cei din România sau Bulgaria.

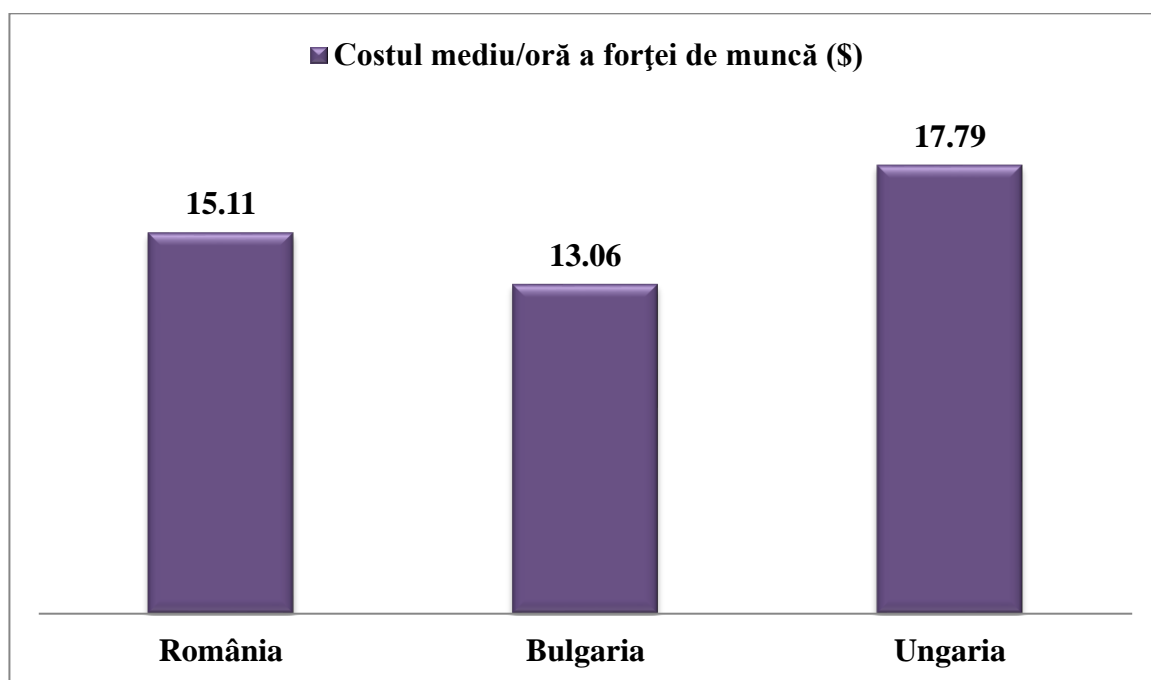
În procesul de recrutare din România se ține foarte mult cont de oferirea către angajați a beneficiilor sociale și a siguranței și a protecției locului de muncă, atât financiară, cât și fizică. Recrutatorii români trebuie să țină cont de aceste aspecte. Cu alte cuvinte, angajații români, sunt obișnuiți să beneficieze, pe lângă veniturile financiare firești, de beneficii și bonificații sociale și de un loc de muncă sigur, din toate punctele de vedere.

În procesul de recrutare din Bulgaria nu se ține cont foarte mult de bunăstarea angajaților. Recrutatorii bulgari nu dispun de resursele necesare pentru a putea să fie deasupra celor români sau maghiari. Singurul plus pe care poate să îl ofere angajaților bulgari este cel legat de siguranța fizică și protecția la locul de muncă, cel puțin comparative cu Ungaria.

Un alt factor de pe piața muncii, care influențează foarte mult procesul de recrutare, pe care îl vom analiza, este cel legat de competitivitate. În acest sens, vom prezenta și vom



analiza următorii indicatori legați de acest factor factor: costul mediu/oră a forței de muncă și productivitatea muncii (producția medie în \$/an/angajat din PIB). Indicatorul costul mediu/oră a forței de muncă este foarte important pe piața muncii și determinant în procesul recrutării. Doar dacă se cunoaște acest indicator oferta de muncă poate fi făcută în mod corect și să fie competitivă pe piață. Costurile legate de muncă sunt atent monitorizate și analizate de către orice organizație sau țară care dorește să aibă un atu competitiv față de alți jucători de pe piața muncii. Costul mediu/oră a forței de muncă este un indicator important al competitivității unei economii naționale și acesta dictează costul produselor și al serviciilor de pe piața mondială pe care acea economie le generează. Importanța acestui indicator este motivul principal pentru care guvernele lumii, partenerii sociali, cercetătorii, instituțiile și organizațiile naționale și internaționale manifestă un interes uriaș pentru acesta, pentru ca datele să poate fi comparate între diferitele sectoare și domenii de activitate economice sau între țări diferite.



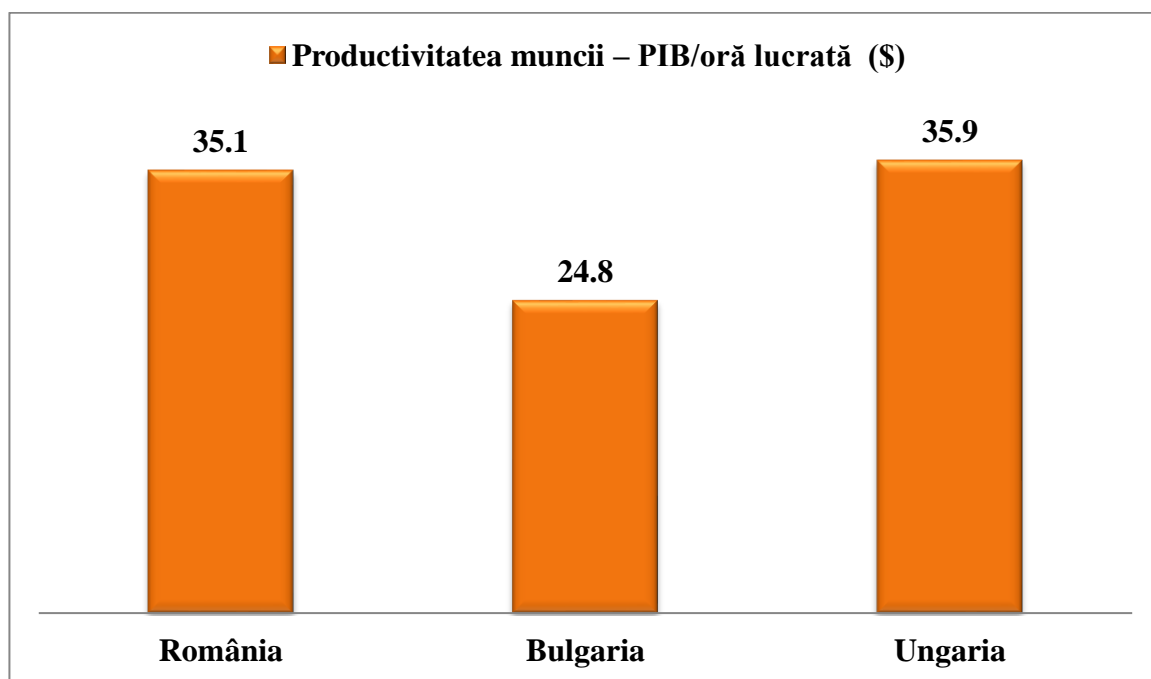
**Graficul 3.11 Costul mediu/oră a forței de muncă (2020)**

Sursa: ILOSTAT

Cel mai ridicat cost mediu/oră a forței de muncă (**Graficul 3.11**) îl întâlnim în Ungaria, de 17,79\$, urmată de România cu 15,11\$ și Bulgaria cu 13,06\$. Bulgaria este, la acest capitol, cea mai atractivă piață de recrutare a forței de muncă, iar Ungaria cea mai puțin atractivă, având cel mai ridicat cost mediu/oră a forței de muncă. Cu alte cuvinte, din punctul de vedere al angajatorilor, Bulgaria este cea mai competitivă piață a forței de muncă, fiind un avantaj pentru procesul de recrutare și selecție. Din punctul de vedere al angajaților, dacă este să ne amintim și salariu minim garantat pe economie, Ungaria este cea mai competitivă de pe piață, nefiind însă, neapărat, un avantaj al procesului de recrutare (acesta ar putea fi dacă ar

exista pe piața ungară un aflux masiv de emigranți, calificați la toate nivelele, așa cum se întâmplă în statele dezvoltate din Vestul Europei – Germania, Franța, Italia, Marea Britanie, Spania, Portugalia etc).

Cel de-al doilea indicator legat de factorul competitivitate de pe piața muncii, care influențează într-o mare măsură procesul recrutării și pe care îl vom prezenta și analiza, este productivitatea muncii (**Graficul 3.12**). Acest indicator economic este foarte important, deoarece este strâns legat de: creșterea economică a unei țări; de competitivitatea economică națională; de standardele de viață; de economie, în general. Productivitatea muncii se calculează ca volumul total de producție (măsurată în termeni de Produs Intern Brut, PIB) produs per unitatea de muncă (măsurată în termeni de: numărul de persoane angajate sau de ore lucrate), într-o anumită perioadă de referință. Indicatorul permite utilizatorilor de date să evalueze nivelurile PIB-ului pe piața forței de muncă și ratele de creștere a acestuia, în timp, oferind, astfel, informații generale despre eficiența și calitatea capitalului uman în procesul de producție, pentru un anumit context economic și social, inclusiv alte infuzii și inovații complementare, folosite în producție.



**Graficul 3.12 Productivitatea muncii – PIB/oră lucrată (2020)**

Sursa: ILOSTAT

Bulgaria cu doar 24,8\$ PIB/oră lucrată este în net dezavantaj față de Ungaria, care are 35,9\$ PIB/oră lucrată și România, cu 35,1\$ PIB/oră lucrată (**Graficul 3.12**). Putem spune că, acest indicator economic al pieței forței de muncă, care influențează în mare măsură procesul de recrutare, reprezintă un dezavantaj a acestuia în Bulgaria și un avantaj în România și Ungaria, chiar dacă există o diferență între ultimele două, dar aceasta este nesemnificativă, de doar +2,2% în favoarea Ungariei.

Conform Eurostat, cele mai căutate domenii de către angajați, în 2021, în România, au fost:

1. Vanzari - în medie peste 1,3 mil. de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
2. Finante / Contabilitate- în medie peste 1 mil. de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
3. IT / Telecom - în medie peste 800 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
4. Management - în medie peste 700 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
5. Call center / Client service - în medie peste 600 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
6. Administrativ / Secretariat - în medie peste 500 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
7. Tehnicienii - în medie peste 405 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
8. Marketing - în medie peste 400 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
9. Inginerie - în medie peste 390 de mii de aplicări la fiecare dintre cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob);
10. Transport / Distributie - în medie peste 250 de mii de aplicări la cei mai mari trei operatori online (BestJobs, eJobs, Myjob).

Conform Eurostat, cele mai căutate domenii de către angajați, în 2021, analizând cei mai mari 5 operatori online de pe piața HR (Vision Recruitment, Optavita, Enloyd, Fox & Wolf HR Solutions și Transpose HR) în Ungaria, au fost:

1. IT/Telecom - în medie peste 1 mil. de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
2. Vânzări- în medie peste 870.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
3. Finanțe-Bănci- în medie peste 800.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
4. Marketing- în medie peste 700.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
5. Business Communication- în medie peste 550.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;

6. Call center / Client service- în medie peste 500.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
7. Management - în medie peste 400.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
8. Resurse Umane- în medie peste 370.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
9. Industria Automotive- în medie peste 360.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
10. Sectorul de sănătate- în medie peste 280.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online.

Conform Eurostat, cele mai căutate domenii de către angajați în 2021, analizând cei mai mari 5 operatori online de pe piața HR (Gini Talent, CXG Business Process Outsourcing, Toro Group S Ltd., Sirma Group, Remote IT World) în Bulgaria, au fost:

1. Finanțe-bănci - în medie peste 840.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
2. IT/Telecom - în medie peste 820.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
3. Vânzări- în medie peste 810.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
4. Management- în medie peste 570.00 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
5. Call center / Client service- în medie peste 550.00 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
6. Transport/Distribuție- în medie peste 530.00 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
7. Marketing- în medie peste 470.00 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
8. Inginerie- în medie peste 360.00 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
9. Administrativ / Secretariat - în medie peste 310.00 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online;
10. Tehnicienii - în medie peste 180.000 de aplicări la fiecare dintre cei 5 mari operatori online.

Analizând Top 10 domenii căutate de către angajați în cele trei țări care fac parte din grupul nostru de analiză, putem spune că, per ansamblu, cele mai căutate domenii sunt - IT,

Vânzări și Finanțe-bănci -, prezente în Top 3 în toate cele trei țări, iar cele mai puțin căutate domenii din Top 10 sunt - Business Communication, prezent doar în Ungaria pe poziția 6; Industria Automotive, prezent doar în Ungaria pe poziția 9 și Sectorul de sănătate, prezent doar în Ungaria pe poziția 10.

O altă mențiune pe care o facem, în analiza de aici, este faptul că, alte două domenii, Management și Call center/Client service, sunt foarte atractive pentru angajați, în toate cele trei țări care fac parte din grupul nostru de studiu.

Cele mai bine plătite joburi în România, conform Eurostat, în 2021, au fost:

1. Controlorii de trafic aerian – salariu mediu lunar de 9516 €;
2. Judecătorii de la Curtea Supremă/Înalta Curte de Casație și Justiție – salariu mediu 7583 €;
3. Judecătorii aflați la început de carieră - salariu mediu lunar de 3745 €;
4. Avocați în companii multinaționale – salariu mediu lunar 2916 €
5. Medici primari – salariu mediu lunar 2500 €
6. Angajați în domeniul financiar-bancar – salariu mediu lunar 2333 €
7. Angajați în IT - salariu mediu lunar 1883 €;
8. Experți în ingineria aerospațială – salariu mediu lunar 1850 €
9. Angajați în Medicină/Sănătate – salariu mediu lunar 1443 €
10. Inginerie – salariu mediu lunar 1200 €

Cele mai bine plătite joburi în Ungaria, conform Eurostat, în 2021, au fost:

1. Judecătorii de la Curtea Supremă/Înalta Curte de Casație și Justiție – salariu mediu lunar de 6753 €;
2. Controlorii de trafic aerian – salariu mediu lunar de 3807 €;
3. Avocați în companii multinaționale – salariu mediu lunar 3310 €;
4. Șef departament de cercetare și/sau dezvoltare – salariu mediu lunar 2681 €;
5. Management de afaceri - salariu mediu lunar 2412 €;
6. Angajați în IT - salariu mediu lunar 2217 €;
7. Angajați în domeniul financiar-bancar - salariu mediu lunar 2029 €;
8. Management planificare strategică - salariu mediu lunar de 1991 €;
9. Judecătorii aflați la început de carieră - salariu mediu lunar de 1853 €;
10. Piloți, ingineri navali - salariu mediu lunar de 1760 €.

Cele mai bine plătite joburi în Bulgaria, conform Eurostat, în 2021, au fost:

1. Judecătorii de la Curtea Supremă/Înalta Curte de Casație și Justiție – salariu mediu lunar de 5750 €;
2. Chirurg - salariu mediu lunar de 4909 €;

3. Avocați în companii multinaționale – salariu mediu lunar 4363 €;
4. Manageri de bancă - salariu mediu lunar de 4123 €;
5. Directori executivi - salariu mediu lunar de 3855 €;
6. Directori financiari - salariu mediu lunar de 3592 €;
7. Stomatologi - salariu mediu lunar de 3443 €;
8. Profesori universitari - salariu mediu lunar de 3046 €;
9. Piloți comerciali - salariu mediu lunar de 2573 €;
10. Directori de marketing – 2342 €.

Analizând cele mai bine plătite joburi în 2021 în România, Ungaria și Bulgaria constatăm faptul că, în toate cele trei țări acestea sunt: judecătorii de la Curtea Supremă/Înalta Curte de Casație și Justiție; avocații companiilor multinaționale și sectorul IT și cel financiar-bancar.

Curios este faptul că, deși în România și Ungaria controlorii de trafic aerian sunt foarte bine plătiți (în România pe locul 1 și în Ungaria pe locul 2), aceștia nu apar în Top 10 Bulgaria.

O altă mențiune, spunem noi firească, este faptul că managementul este bine plătit în toate cele trei țări analizate, dar în ariile/domeniile cu greutate în economie, care au o productivitate ridicată sau o valoare strategică ridicată, cum ar fi: finanțe-bănci, planificare strategică, managementul afacerilor, marketing.

Există și joburi care apar numai în Top 10 la o singură țară, ceea ce ne dă o imagine de ansamblu a specificului acestora:

Doar în România apare în Top 10: medicii primari (locul 5) și angajații în medicină/sănătate (locul 9). Acest fapt se datorează măririi substanțiale a salariilor în domeniu în anul 2019;

Doar în Ungaria apare în Top 10: cercetare/dezvoltare (locul 4!); management de afaceri (locul 5); management planificare strategică (locul 8), dovadă a faptului că, țara de la vest de noi are o orientare mult mai eficientă și mai adaptată la condițiile economiei actuale;

Doar în Bulgaria apare în Top 10: chirurgul (locul 2!) și profesorul universitar (locul 8). Cred că explicația plauzibilă ar fi faptul că doresc foarte mult ca să își păstreze valorile în țară, în aceste domenii și fac eforturi mari în această direcție.

## Concluzii

În urma analizei efectuate, putem contura specificul procesului de recrutare din fiecare țară, care a făcut obiectul cercetării de față. Astfel, în acest capitol, vom formula concluziile sub forma avantajelor și dezavantajelor de pe piața muncii din țările respective, în ceea ce privește procesul recrutării.

### Avantajele recrutării în România

Rata șomajului este de 5%. Unde există o rată ridicată a șomajului organizațiile au posibilități mai mari de recrutare, deoarece există mai multe persoane care, deși nu au un loc de muncă, sunt activi pe piață, sunt în căutarea unui job;

Populația activă este de 1,8 ori mai mare față de Ungaria și de 3,8 ori mai mare față de Bulgaria, ceea ce înseamnă că organizațiile au posibilități mai mari de recrutare, deoarece există mai multe persoane active pe piața forțelor de muncă;

Populația activă este de 29,7%, ceea ce înseamnă că organizațiile au posibilități mai mari de recrutare, deoarece există mai multe persoane active pe piața forțelor de muncă;

La capitolul Rata șomajului în rândul tinerilor România conduce detașat cu 17,2%, ceea ce înseamnă că organizațiile au posibilități mai mari de recrutare, deoarece există mai multe persoane active pe piața forțelor de muncă, pe această categorie de vârstă;;

La ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social România este lider cu un scor de 95%. Oferirea de beneficii sociale este un atu pentru angajatori, care sunt astfel mai competitivi pe piața forțelor de muncă;

România este lider la Rata accidentelor de muncă non/fatale/100.000 angajați în anul 2020, cu doar 72,9 cazuri. Siguranța locului de muncă este un atu pentru organizațiile care caută personal.

### Dezavantajele recrutării în România

Rata de participare a forței de muncă în 2020 a fost de 55,1% în România. O rată scăzută este un obstacol în procesul de recrutare. Cu alte cuvinte, un român din doi, deși face parte scriptic din populația activă, nu dorește și nu își caută un loc de muncă în România;

România are cel mai mic scor, de 50,4% la Rata de ocupare a forței de muncă (2020), cu 6% mai puțin decât liderul Ungaria, la acest indicator. O rată mică de ocupare este un dezavantaj pentru recrutatori și este indicatorul care ne arată incapacitatea unei economii naționale de a crea locuri de muncă care să fie atractive pentru populația activă.

### Avantajele recrutării în Bulgaria

Rata șomajului este de 5,1% în Bulgaria. Unde există o rată ridicată a șomajului organizațiile au posibilități mai mari de recrutare, deoarece există mai multe persoane care, deși nu au un loc de muncă, sunt activi pe piață, sunt în căutarea unui job;

Bulgaria are cel mai mic cost mediu/oră a forței de muncă, de numai 13.06\$, ceea ce este un impediment pentru recrutatori, deoarece oferta de muncă este strâns legată de acest indicator. Cu alte cuvinte unde există un cost mediu/oră scăzut, implicit și remunerația pentru munca prestată este mai scăzută, dar este un avantaj pentru angajatori, care caută piețe ieftine ale forței de muncă.

### Dezavantajele recrutării în Bulgaria

Populația activă este 21,2%, ceea ce înseamnă că organizațiile au posibilități mai mici de recrutare, deoarece există mai puține persoane active pe piața forțelor de muncă;

Populația activă este cea mai mică numeric dintre cele trei țări analizate, ceea ce înseamnă că organizațiile au posibilități cele mai mici de recrutare, deoarece există cele mai puține persoane active pe piața forțelor de muncă;

Rata de participare a forței de muncă în 2020 a fost de 55,5% în Bulgaria. O rată scăzută este un obstacol în procesul de recrutare. Cu alte cuvinte, un bulgar din doi, deși face parte scripic din populația activă, nu dorește și nu își caută un loc de muncă în Bulgaria;

Bulgaria are cel mai mic salariu minim pe economie garantat, de doar 321\$, ceea ce îngreunează foarte mult procesul de recrutare, deoarece oferta de muncă este de multe ori nesatisfăcătoare pentru candidați, aceștia fiind insuficient plătiți;

Timpu de lucru mediu săptămânal este de 39,4 ore în Bulgaria, \$, ceea ce îngreunează foarte mult procesul de recrutare, deoarece oferta de muncă este de multe ori nesatisfăcătoare pentru candidați, aceștia fiind obligați să muncească mai mult pe bani puțini;

Bulgaria are cea mai scăzută productivitate a muncii, de doar 24,8\$ PIB/oră lucrată, ceea ce înseamnă un dezavantaj pentru procesul de recrutare deoarece și oferta de muncă este mică, salariile angajaților sunt cele mai mici dintre toate cele trei țări analizate.

### Avantajele recrutării în Ungaria

Populația activă este de 31,9%. Un grad ridicat al populației active este un atu pentru recrutatori, deoarece există foarte multe persoane care doresc și își caută un loc de muncă;

Ungaria se situează pe primul loc la rata de participare a forței de muncă în 2020. O rată ridicată de participare a forței de muncă este un avantaj în procesul recrutării deoarece există foarte multe persoane care doresc și își caută un loc de muncă;

Are cel mai mare scor, de 56,4% la Rata de ocupare a forței de muncă (2020). O rată ridicată de ocupare a forței de muncă este un avantaj în procesul recrutării, deoarece este



indicatorul care ne arată că economia maghiară este eficientă și capabilă să producă locuri de muncă atractive pentru cei care își caută un job;

Ungaria are cel mai mare salariu minim pe economie garantat, de 513\$, ceea ce constituie un avantaj al recrutării deoarece și oferta de muncă este cea mai mare;

Timpul de lucru mediu săptămânal în Ungaria este de 38,1 ore, ceea ce constituie un avantaj al recrutării deoarece angajații din Ungaria lucrează cel mai puțin;

Ungaria are cea mai ridicată productivitate a muncii, de 35,9\$ PIB/oră lucrată, ceea ce constituie un avantaj al recrutării deoarece și oferta de muncă este cea mai mare;

#### Dezavantajele recrutării în Ungaria

Rata șomajului este de 4,2%. Unde există o rată mică a șomajului organizațiile nu au posibilități mari de recrutare, deoarece există mai puține persoane care sunt active pe piață, sunt în căutarea unui job;

Rata șomajului în rândul tinerilor din Ungaria este de 12,8%. Unde există o rată mai mică a șomajului, pe acest segment de vârstă, organizațiile nu au posibilități așa de mari de recrutare, deoarece există mai puține persoane care sunt active pe piață, sunt în căutarea unui job, pe acest segment de vârstă;

La ponderea angajaților care au cel puțin un beneficiu social Ungaria este codașa clasamentului cu un scor de doar 86,2%. Faptul că angajații din Ungaria au mai puține beneficii sociale decât cei din țările vecine constituie un dezavantaj pentru recrutatori, deoarece face ca oferta de lucru să fie mai puțin atractivă.

Ungaria stă foarte rău la Rata accidentelor de muncă non/fatale/100.000 angajați în anul 2020, cu un număr foarte mare de cazuri (441,4). Faptul că angajaților din Ungaria li se oferă joburi mai puțin sigure este un dezavantaj pentru recrutatori.

## Bibliografie

1. Armstrong, M., (2010), *Managementul Resurselor Umane*, manual de practică, Ediția a X-a, Editura CODECS, București.
2. Burloiu, P., (1997), *Managementul Resurselor Umane*, tratare interdisciplinară, Editura Lumina Lex, București.
3. Buzea, C., Moașa H., (2021), *Managementul Resurselor Umane*, Teorii în practica profesională, Editura Institutul European, București.
4. Căprărescu, G. et al, (2013), *Managementul Resurselor Umane*, Editura Universitară, București.
5. Fecioru, B., (2021), *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tritonic, București.
6. Florea, N.V., Stegăroiu, I., (2013), *Tehnici și instrumente de recrutare și selecție*, Editura C.H.Beck, București.
7. Ivanov, G., (2020), *Primii pași în recrutare*, Editura Quad Press, București.
8. Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A., (2007), *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București.
9. Pastor, I., (2021), *Managementul Resurselor Umane*, Curs – pentru uzul studenților, Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș.
10. Pânișoară, I-O., Pânișoară, G., (2016), *Managementul Resurselor Umane*, Ediția a III-a, editura Polirom, Iași.
11. Prodan, A., Rotaru, A., (2006), *Managementul Resurselor Umane*, Editura Sedcom Libris, Iași.
12. [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)
13. [www.ilostat.ilo.org](http://www.ilostat.ilo.org)
14. [www.worldometers.info](http://www.worldometers.info)