

1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 26



Informații utile profesional tuturor companiilor din regiunea transfrontalieră România-Bulgaria

Cuprins

1. Introducere	2
1.1. Scurtă prezentare a proiectului	2
1.2. Scopul ghidului	2
1.3. Abrevieri	3
1.4. Glosar de termeni	4
2. Piața forței de muncă	10
2.1. Strategia Uniunii Europene de ocupare a forței de muncă (2017)	10
2.2. Piața muncii în România	11
2.3. Piața muncii în Bulgaria	13
2.4. Specificul zonei transfrontaliere	16
2.5. Cadrul legislativ cu privire la angajator	23
2.6. Surse de informare pentru identificarea de noi angajați	27
2.7. Facilități fiscale	29
3. Recrutarea. Instrumente și tehnici utilizate la interviu	32
3.1. Organizarea recrutării de personal	32
3.2. Promovarea recrutării	35
3.3. Particularitățile recrutării în zona transfrontalieră	37
3.4. Pregătirea sesiunilor de interviu la angajare	39
3.5. Pre-selecția aplicanților pentru împlinirea nevoii	41
3.6. Elemente specifice de resurse umane	42
4. Unele moderne pentru afaceri	44
4.1. Gestiunea documentelor	44
4.2. Promovarea online	45
5. Înregistrarea muncii depuse. Recomandarea	48
5.1. Controlul respectării contractelor	48
5.2. Certificarea vechimii în muncă	49
5.3. Munca temporară	50
5.4. Recomandarea	51

1. Introducere

1.1. Scurtă prezentare a proiectului

Integrarea redusă a zonei transfrontaliere România-Bulgaria în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și mobilitatea forței de muncă, în comparație cu media existentă la nivel european, este determinată de numărul mic de inițiative comune care vizează îmbunătățirea acestei situații în ceea ce privește: statistici/informații comune privind ocuparea forței de muncă și mobilitatea forței de muncă în zona de graniță; acțiuni comune pentru activarea forței de muncă pentru mobilitate în zona de graniță; parteneriate public-privat pentru a determina problemele regionale ale pieței forței de muncă; campanii de conștientizare puternice privind oportunitățile de angajare pe întreg teritoriul zonei de graniță.

Având în vedere nevoile identificate mai sus, obiectivul proiectului constă în facilitarea mobilității forței de muncă în zona de cooperare transfrontalieră România – Bulgaria, prin intermediul unei abordări holistice, care conectează administrațiile publice locale cu mediul privat și cetățenii din zona de graniță dintre cele două țări, respectiv din județele Giurgiu și Teleorman (România) și districtele Ruse și Veliko-Tarnovo (Bulgaria). Proiectul va utiliza o contribuție totală a UE de 446.213,59 Euro și va fi utilizat în implementare de Fundația EMMA împreună cu Centrul European de Informare.

Acest obiectiv va fi realizat prin: constituirea unei rețele comune în zona de graniță, având ca membri autorități publice locale, companii de recrutare a forței de muncă și școli profesionale; consiliere profesională pentru tinerii din ambele regiuni; o campanie de conștientizare pentru promovarea oportunităților de angajare pe întreg teritoriul de graniță; o platformă online de joburi disponibile în zona de graniță, precum și pentru interconexiunile economice între părțile interesate din cele două țări.

Prin implementarea proiectului, vor fi create metode și instrumente comune pentru creșterea mobilității forței de muncă și vor fi implementate activități în cadrul cărora vor fi implicați direct peste 1.000 de beneficiari.

1.2. Scopul ghidului

Scopul acestui ghid constă în furnizarea de informații utile profesional tuturor angajatorilor aflați în căutare de personal în regiunea transfrontalieră România-Bulgaria. Ghidul cuprinde informații precum: cadrul socio-economic și legislativ din cele două țări, în context european, specificul zonei de graniță, normele juridice de bază pentru activitatea dumneavoastră ca angajator, surse de informare pentru identificarea persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă, facilități fiscale, instrumente și tehnici pentru organizarea angajării de personal, unelte moderne de administrare și promovare a afacerii, avantajele leasingului de personal și ale angajării temporare, precum și informații despre principalele instituții și organisme de control al pieței muncii în România și Bulgaria.

1.3. Abrevieri

ANAF - Agenția Națională de Administrare Fiscală

ANC – Autoritatea Națională pentru Calificări

ANOFM – Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă

ANTP - Agenția Națională împotriva Traficului de Persoane

ANV (BG) – Agenția Națională pentru Venituri

APL – Autoritate publică locală

CE – Comisia Europeană

CNPDAS - Casa Națională de Pensii și Alte Drepturi de Asigurări Sociale

DFP - Direcțiile Finanțelor Publice

DSP - Direcțiile județene de Sănătate Publică

EUR – Euro

FEDR – Fondul European de Dezvoltare Regională

IGI - Inspectoratul General pentru Imigrări

IMM – Întreprinderi mici și mijlocii

INS – Institutul Național pentru Statistică

ITM – Inspectoratul Teritorial de Muncă

loc. – locuitori

MADR - Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale

MDRAP – Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene

ME DIMMMAT – Ministerul Economiei, Departamentul pentru Întreprinderi Mici și

Mijlocii, Mediul de Afaceri și Turism

MEN - Ministerul Educației Naționale

MFP – Ministerul Finanțelor Publice

MMJS – Ministerul Muncii și Justiției Sociale

MO – Monitorul Oficial

MS – Ministerul Sănătății

MSI – Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale

MTS – Ministerul Tineretului și Sportului

ONG – Organizații Non-guvernamentale

PDL – Plan de dezvoltare locală

PDR – Planul de Dezvoltare Regională

SNIMM – Strategia Națională pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii

SNDD – Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă

TFUE – Tratatul de Funcționare al Uniunii Europene

TIMM – Târgul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii

UAT – Unitate administrativ teritorială

UE – Uniunea Europeană

1.4. Glosar de termeni

Abilitate – pricepere. Exemple: abilități tehnice (utilizarea aparaturii), abilități de comunicare și de muncă în echipă.

Agentul de muncă temporară – persoana juridică, autorizată de MMJS, care încheie contracte de muncă temporară cu salariați temporari, pentru a-i pune la dispoziția utilizatorului, pentru a lucra pe perioada stabilită de contractul de punere la dispoziție sub supravegherea și conducerea acestuia.

Agenzie de selecție și plasare a forței de muncă – firmă care pune în legătură persoanele care își caută un loc de muncă și angajatorii care au posturi vacante.

Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă (AJOFM) – instituție publică județeană, aflată în subordinea ANOFM, care oferă servicii persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă.

Angajat/salariat – persoana care, pe baza unui contract de muncă, desfășoară o activitate plătită pentru un angajator; persoana încadrată într-un loc de muncă.

Angajator – firmă, asociație familială, instituție, organizație privată care, pe baza unui contract de muncă, angajează persoane care să lucreze în schimbul unui salariu.

Antreprenor – persoană care pornește și conduce o afacere proprie, o firmă; patron; întreprinzător.

Aptitudini – însușiri personale care condiționează efectuarea unei munci, executarea unei activități; talent, înclinație.

Atribuțiile postului – activitățile pe care angajatul trebuie să le facă la locul de muncă. De regulă sunt prevăzute în Fișa postului.

Birou de resurse umane – birou sau departament al unei firme care se ocupă de angajări, contracte de muncă, protecția muncii angajaților și alte probleme legate de angajații firmei; la unele firme se numește birou de personal.

Calificare la locul de muncă – învățarea unei meserii la locul de muncă, în timpul de lucru; se realizează sub îndrumarea unui specialist sau angajat cu experiență.

Carieră – perioada în care o persoană lucrează într-un domeniu; experiențele de educație și de muncă ale unei persoane.

Cerințele postului – aptitudinile, competențele, abilitățile și calitățile personale, pregătirea și experiența necesare pentru desfășurarea în condiții bune a activităților prevăzute într-un loc de muncă.

Codul Muncii – lege care stabilește principalele drepturi și obligații ale angajatorilor și angajaților.

Competențe – cunoștințe într-un domeniu și priceperea de a utiliza aceste cunoștințe, de a le pune în practică.

Consiliere de orientare profesională/în carieră – activitatea de îndrumare și ajutorare a persoanelor să își aleagă o ocupație/meserie, să își facă un plan de carieră, să își găsească un loc de muncă.

Contract de muncă – un contract scris, încheiat între angajator și angajat, care stabilește condițiile de muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale angajatului.

Contract de muncă temporară – contract individual de muncă ce se încheie în scris între agentul de muncă temporară și salariatul temporar, pe durata unei misiuni.

Contribuție la fondul asigurărilor sociale – un anumit procent din salariu, plătit regulat într-un fond național, din care se suportă cheltuielile pentru servicii medicale gratuite, șomaj sau pensii.

Curriculum Vitae (CV) – o prezentare scrisă a „istoriei vieții” din care angajatorul să înțeleagă ce pregătire, experiență, aptitudini și abilități are persoana care vrea să se angajeze.

Curs de calificare – curs desfășurat într-un alt cadru decât școala (de exemplu la un ofertant de curs sau la un loc de muncă), alcătuit din pregătire teoretică și practică, la finalul căruia, în urma unui examen, se obține calificarea într-o meserie sau ocupație.

Curs de specializare – curs pe care îl urmează o persoană calificată într-o meserie pentru a obține cunoștințe și competențe de nivel mai înalt, pentru a se specializa în acel domeniu.

Dexteritate manuală – îndemânare.

Dosar de angajare – un dosar care se depune la angajare și care cuprinde documente personale, diplome și adeverințe.

Experiență profesională/de muncă – toate experiențele persoanei legate de o activitate sau muncă: locuri de muncă unde a lucrat, practica de specialitate din timpul școlii, activități de voluntariat.

Externalizare – denumită și **outsourcing**, definește delegarea unor sarcini productive, obiective sau părți din afacere, ne strategice (neesențiale), către alte companii, care oferă un raport preț-calitate mai bun sau dețin expertiză în domenii specializate.

Fișa postului – descrierea responsabilităților și atribuțiilor unui angajat.

Formare profesională continuă – pregătire pe tot parcursul carierei, învățare continuă (nu neapărat în școală) pentru „a ține pasul” cu schimbările de pe piața muncii.

Forță de muncă – toate persoanele care au vârsta legală pentru a putea lucra (peste 15 ani) și au capacitate de muncă (starea de sănătate le permite să desfășoare anumite activități necesare la un loc de muncă).

Gestiunea documentelor – procesul de administrare a documentelor unei organizații, pentru a servi intereselor acesteia, pe parcursul întregii lor durate de viață, de la început, prin procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare și până la distrugerea lor.

Hobby – activitate pe care o persoană o desfășoară în timpul liber din plăcere, pasiune; de exemplu excursiile, pescuitul, grădinăritul, fotbal, tenis de masă.

Informații ocupaționale – orice informații legate de calificare profesională, muncă, locuri de muncă, ocupații/meserii căutate.

Inspectoratul Teritorial de Muncă (ITM) – instituție publică de nivel județean, aflată în subordinea Inspecției Muncii coordonată de **MMJS**, care supraveghează respectarea prevederilor legale referitoare la relațiile de muncă, la securitatea și sănătatea în muncă.

Interese profesionale – ceea ce o persoană vrea să facă în carieră, de exemplu domeniul în care vrea să învețe, ocupația pe care vrea să o aibă.

Interviu de angajare – o discuție între persoana care dorește să se angajeze și una sau mai multe persoane din partea firmei, pentru a stabili dacă persoana este potrivită pentru locul de muncă pe care vrea să-l ocupe.

Interviul de grup (denumit și **Interviu Panel**) – acel interviu în care candidatul este confruntat cu o comisie de interviu formată din mai mulți interlocutori (între trei și cinci, deși pot să fie și mai mulți uneori), reprezentând diferite departamente ale firmei angajatoare.

Job – loc de muncă, post; cuvânt provenit din limba engleză.

Loc de muncă – cadru în care se lucrează în schimbul unui salariu.

Muncă la negru – muncă prestată fără contract de muncă și fără a respecta prevederile din Codul Muncii. Angajatul nu plătește impozit pe salariu și contribuții la fondul asigurărilor sociale, dar nici nu are asigurare medicală, nu beneficiază de măsuri de protecție a muncii, concedii și alte drepturi.

Muncă necalificată – o muncă pentru care nu se cere o calificare anume: de exemplu ambalator, femeie de serviciu, manipulant.

Muncă suplimentară – munca prestată în afara timpului de lucru.

Muncă temporară – munca prestată de către persoana angajată la o firmă numită agent de muncă temporară pentru o altă firmă. Pe baza unui contract între agentul de muncă temporară și firmă, angajatul este „împrumutat” pe o anumită perioadă de timp.

Misiunea de muncă temporară – perioada de timp în care salariatul temporar este pus la dispoziția utilizatorului pentru a lucra temporar sub supravegherea și conducerea acestuia, pentru executarea unei sarcini precise și cu caracter temporar.

Muncitor calificat – persoană care a obținut o pregătire teoretică și practică într-un anumit domeniu sau ocupație în cadrul unei școli profesionale, a unui liceu de profil, a unui curs de calificare sau la locul de muncă.

Muncitor necalificat – persoană care nu are o pregătire teoretică și practică într-un anumit domeniu sau care are o altă pregătire decât ce se cere pentru postul pe care lucrează.

Norma de muncă – cât trebuie să lucreze (de exemplu câte produse trebuie să facă) un angajat în timpul de lucru.

Norme de protecția muncii – reguli care trebuie respectate de către angajator și angajați pentru a evita accidentele de muncă.

Obiective profesionale/de carieră – ceea ce dorește o persoană în propria carieră (de exemplu să învețe o meserie, să lucreze într-o firmă, să câștige bani, să ajungă într-un anumit post etc.).

Part-time job – muncă desfășurată într-un timp de lucru parțial (de exemplu 4 ore). Este o formă de muncă potrivită pentru cei care nu vor sau nu pot lucra 8 ore pe zi (persoanele care fac un curs sau liceu seral, cei care vor să stea mai mult timp cu familia, cei cărora nu le permite sănătatea să lucreze mai mult timp).

Perioada de probă – perioada de timp stabilită de angajator pentru a-l testa pe noul angajat. În această perioadă angajatul are toate obligațiile și drepturile prevăzute în contractul de muncă.

Plan de carieră – un plan personal care include obiectivele de carieră, termene de timp și modalități pentru atingerea acestor obiective.

Portal de joburi – pagină web (internet) care intermediază între cei care caută locuri de muncă și firmele care au posturi vacante.

Post vacant – loc de muncă liber pe care se poate angaja cineva.

Probă practică/probă de lucru – un test sau examen practic dat de către persoana care dorește să se angajeze pentru a dovedi cât este de pregătită sau de potrivită pentru locul de muncă.

Recalificare – obținerea de către o persoană calificată a unei calificări noi, diferite. Acest lucru se întâmplă dacă persoana nu este mulțumită de prima calificare, dacă ocupația pe care o are nu este căutată sau dacă vrea să lucreze într-un alt domeniu.

Recrutare – activitatea de căutare și atragere în organizație a unui grup de persoane capabile și interesate să ocupe posturile vacante, grup din cadrul căruia se pot alege candidați corespunzători pentru aceste posturi.

Regulament intern – un set de reguli stabilite de către angajator referitor la protecția și securitatea muncii, rezolvarea cererilor și reclamațiilor, disciplina muncii, sancțiuni etc.

Relații de muncă – relațiile dintre angajați și angajator legate de desfășurarea muncii.

Responsabil de resurse umane – persoana specializată care are ca activitate selectarea angajaților și rezolvarea altor aspecte legate de angajații firmei.

Salariat – termen folosit în Codul Muncii pentru angajat.

Salariu brut, salariu net – salariul brut este suma de bani înscrisă pe contractul de muncă și care cuprinde și impozitul și contribuțiile la fondul asigurărilor sociale. Salariul net reprezintă suma primită efectiv în mână, după scăderea impozitului și a contribuțiilor.

Scrisoare de intenție – o scrisoare adresată angajatorului în care persoana se prezintă și își exprimă dorința de a se angaja.

Selecție de personal – alegerea persoanelor care vor fi angajate pe posturile vacante. Selecția se poate face pe baza CV-urilor, a interviurilor de angajare, a unei probe practice, a probei de lucru.

Sindicat – un grup format din mai mulți angajați care apără drepturile acestora, negociază cu conducerea firmei pentru a obține condiții de muncă mai bune, salarii mai mari sau recunoașterea unor drepturi.

Șomer – persoana care: are vârsta între 16 ani și cea de pensionare; este în căutarea unui loc de muncă; este aptă pentru muncă – starea de sănătate îi permite să lucreze; nu are loc de muncă și este disponibilă să înceapă lucrul în perioada imediat următoare, dacă s-ar găsi un loc de muncă.

Tehnici de promovare personală – modalități prin care o persoană se „promovează” pentru a obține un loc de muncă.

Timp de lucru – timpul în care angajatul își desfășoară activitățile prevăzute în fișa postului. De obicei este de 8 ore pe zi, cinci zile pe săptămână (în total 40 de ore pe săptămână), dar există și excepții.

Ucenicia – angajarea la un angajator pentru desfășurarea unei activități și pregătirea într-o meserie/ocupație. Se face pe baza unui contract de ucenicie încheiat între angajator și ucenic, prin care ucenicul este obligat să învețe și să lucreze, iar angajatorul are obligația de a-i asigura pregătire teoretică și practică și de a-l plăti pentru munca depusă.

Utilizatorul de muncă temporară – persoana fizică sau juridică pentru care și sub supravegherea și conducerea căreia muncește temporar un salariat temporar pus la dispoziție de agentul de muncă temporară.

Voluntariat – desfășurarea unei activități de bună voie, fără a cere în schimb recompensă sau salariu. În general voluntarii se implică în activități de asistență și servicii sociale, protecția drepturilor omului, în domeniul medico-sanitar, cultural, artistic, educativ, de învățământ, științific, umanitar, religios, filantropic, sportiv, de protecție a mediului, social și comunitar și altele asemenea, importante pentru comunitate.

2. Piața forței de muncă

2.1. Strategia Uniunii Europene de ocupare a forței de muncă (2017)

Strategia europeană de ocupare a forței de muncă, la nivelul întregii comunități, a fost adoptată odată cu introducerea, în cadrul „Tratatului de la Amsterdam (1997)”, a capitolului „Titlul VIII” cu referire directă la *ocuparea forței de muncă*.

Această strategie are drept scop primar combaterea șomajului la nivelul UE și este concepută ca instrument principal de trasare și coordonare a priorităților comunitare în această direcție. Aceste priorități sunt formulate și asumate de fiecare Stat Membru.

Specificul economic, social și politic al fiecărui Stat Membru determină acțiuni specifice, dar toate au la bază patru piloni, patru direcții, fiecare reprezentând un domeniu de acțiune a cărui dezvoltare contribuie la o mai bună ocupare a forței de muncă la nivel comunitar.

Aceste domenii sunt:

- **Angajabilitatea** – reprezintă o nouă cultură în sfera ocupării forței de muncă și se referă la abilitatea de a fi angajat, contribuind la combaterea șomajului în rândul tinerilor și la combaterea șomajului pe termen lung;
- **Antreprenoriatul** – promovează crearea de noi locuri de muncă prin încurajarea dezvoltării locale;
- **Adaptabilitatea** – are în vedere modernizarea organizării muncii și promovarea contractelor de muncă flexibile;
- **Asigurarea de șanse egale** – se referă în special la adoptarea de măsuri speciale pentru grupurile defavorizate, în scopul reconcilierii vieții profesionale cu viața personală.

Contextul european a determinat o serie de măsuri comune, preluate și puse în aplicare de către țările membre. Principalele măsuri se referă la extinderea perioadei de formare inițială, având la bază premisa că este mai convenabil din punct de vedere economic să menții un individ în sistemul educațional, decât să-i plătești ajutorul de șomaj, diversificarea și mărirea gradului de accesibilitate a educației adulților, îndeosebi prin asocierea ofertei de educație formală și informală, și formarea profesională continuă (specializare și aprofundare, calificare/recalificare, perfecționare, învățământ la distanță).

Mișcarea liberă a celor care doresc să muncească pe teritoriul Uniunii Europene este principiul fundamental al Tratatului de Funcționare a Uniunii Europene (Art. 45), permițând cetățenilor europeni să:

- își caute loc de muncă într-o altă țară europeană decât cea de origine;

- să lucreze acolo fără a avea nevoie de un permis de muncă;
- să își stabilească acolo reședința în vederea găsirii unui loc de muncă;
- să locuiască acolo după ce contractul de muncă a încetat, cu respectarea anumitor condiții de raportare a prezenței către autorități și a faptului că sunt în căutarea unui loc de muncă sau urmează cursuri de calificare / pregătire vocațională;
- să beneficieze de acces egal cu cetățenii țării respective la angajare, condiții de muncă și la toate drepturile sociale și fiscale de care se bucură aceștia.

Cetățenii europeni (cu excepția croaților) se bucură și de posibilitatea transferului unor asigurări sociale și de sănătate în țara în care își caută un loc de muncă, precum și de recunoașterea calificărilor profesionale obținute în țara de baștină. Drepturile amintite ar putea fi totuși restrânse în unele țări europene în cazul studenților, persoanelor fizice autorizate, pensionarilor sau al altor persoane non-active economic.

De asemenea, există limitări la angajarea pe piața muncii într-o altă țară europeană din considerente de siguranță publică, politici publice și de sănătate publică, precum și privitoare la angajarea în unele zone ale sectorului public.

Nu în ultimul rând, este bine de știut că puteți primi dreptul de ședere permanentă, dacă locuiți legal ca angajat într-o altă țară europeană pentru o perioadă continuă de 5 ani, în condițiile în care nu ați lipsit mai mult de 6 luni pe an (cu excepția îndeplinirii unor obligații militare, unde este cazul) sau ați avut o absență continuă de maxim 12 luni consecutive din motiv de sarcină/naștere, boală gravă, pregătire profesională, muncă sau detașare într-o altă țară.

De asemenea, vă puteți califica pentru obținerea reședinței permanente în mai puțin de 5 ani dacă, printre altele, **ați început să lucrați într-o altă țară europeană ca angajat transfrontalier** și, înainte de solicitarea rezidenței, ați lucrat continuu 3 ani în țara-gazdă (perioadă în care aveți obligația de a reveni la locul de reședință cel puțin o dată pe săptămână).

2.2. Piața muncii în România

În România s-au implementat o serie de măsuri active pe piața muncii având ca scop creșterea ocupării și scăderea șomajului. Obiectivul principal al acestora este acela de a utiliza la maximum potențialul existent al volumului de ocupare prin evitarea lipsei de forță de muncă potrivită (îndreptarea spre calificări sporite).

În esență, acest set de măsuri, prin specificul lor, urmăresc să faciliteze întâlnirea și schimbul de informații dintre angajatori și persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, și totodată să îmbunătățească competențele ocupaționale sau oportunitățile de pe piața muncii.

Termenul de *măsuri active* implică modificarea de comportament a participanților care devin pro activi față de statusul inițial, pasiv, respectiv al plății indemnizației de șomer.

Tipuri de măsuri active:

Servicii de informare, orientare și consiliere profesională oferite prin centre de consiliere, centre de informare și documentare:

- Informare, orientare și consiliere profesională;
- Evaluarea competențelor profesionale;
- Consiliere și instruire în tehnici de identificare / căutare a unui loc de muncă, pregătirea CV-ului, a scrisorii de intenție și a interviului cu angajatorul;
- Furnizarea de informații referitoare la piața muncii;

Servicii de mediere oferite prin centrele de mediere:

- Mediere directă sau electronică;
- Servicii de orientare pentru stimularea mobilității persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă;
- Furnizarea de informații referitoare la piața muncii și a calificărilor;

Servicii de formare profesională:

- Cursuri de inițiere, calificare/recalificare;
- Cursuri de perfecționare/specializare;

Servicii de consultanță pentru începerea unei activități independente sau pentru demararea unei afaceri (incubatoare de afaceri):

- Instruire antreprenorială: inițierea, pregătirea și lansarea unei inițiative, marketing și management, planificare strategică, management financiar, managementul resurselor umane;
- Studii de marketing;
- Servicii juridice.

Ca și context general, multe localități din România, inclusiv cele din zona transfrontalieră, se confruntă cu fenomenul migrației temporare sau definitive a populației în scop de muncă, fapt care a condus la scăderea directă a numărului de locuitori activi economic, dar și la un spor demografic negativ. Șomajul continuă să fie scăzut în rândul populației cu vârsta între 55 și 64 ani și ridicat în rândul tinerilor, mai mare în mediul rural decât în cel urban, cu pondere mai mare în rândul bărbaților decât în cea a femeilor.

Aceste lucruri reprezintă o oportunitate pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă și dispuse la un anumit grad de mobilitate zilnică sau săptămânală, pe distanțe de până la 100 km.

Studiile sociologice arată că în perioada următoare mișcarea migratorie va continua de la oraș la sat și va apărea fenomenul de reîntoarcere la origini, care va fi stimulat de măsuri economice atât naționale, cât și europene.

2.3. Piața muncii în Bulgaria

Deschiderea economiei bulgare spre o economie de piață, bazată pe libera concurență și libera circulație a forței de muncă au avut efecte pe piața internă a muncii. În consecință, eforturile pentru creșterea flexibilității pieței muncii reprezintă un instrument esențial pentru atenuarea efectelor negative. Cu cât este mai flexibilă piața, cu atât va fi mai adaptabilă la influențe interne și externe și cu atât mai mici vor fi consecințele negative.

Flexibilitatea pieței muncii din Bulgaria se realizează prin *diversificarea formelor relațiilor de muncă și a aranjamentelor privind timpul de lucru*, concretizate prin introducerea de noi reglementări în relațiile de muncă, cum ar fi munca la domiciliu și munca la distanță sau prin înființarea unei agenții pentru angajare temporară. Cu toate acestea, modelele tradiționale de relații de muncă și stereotipurile de comportament ale angajatorilor și ale angajaților predomină în continuare.

O problemă semnificativă în dezvoltarea relațiilor de muncă este echilibrul dintre flexibilitate și securitate. Până în prezent flexibilitatea pieței muncii din Bulgaria s-a dezvoltat mai activ decât **securitatea** în relațiile de muncă, în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, contractele, salariile și condițiile de muncă. În acest sens, se acordă o atenție sporită organizării funcționării inspectoratelor de muncă, dar și acțiunilor de creștere a răspunderii factorilor implicați în relațiile de muncă (angajați și angajatori) prin reglementări specifice în domeniul muncii.

Economia bulgară dezindustrializată determină schimbarea structurii cererii de forță de muncă. Pe de altă parte, ieșirea din țară a specialiștilor din "clasa de mijloc" și emigrarea continuă a tinerilor evidențiază probleme în sfera forței de muncă, nu numai din punct de vedere cantitativ, dar și calitativ. Bulgaria se confruntă cu dificultăți în asigurarea unei forțe de muncă de calitate, cu lucrători bine instruiți și profesioniști capabili de a lucra cu tehnologii moderne. Între 45% și 53% dintre cei care au intrat în câmpul muncii în ultimii cinci ani nu au calificare. Extrem de îngrijorătoare este creșterea numărului și a proporției de persoane cu studii superioare descurajate.

Cu toate acestea, în 2016, piața forței de muncă a arătat o rată de creștere durabilă a cererii de forță de muncă și o scădere a șomajului. Rata medie lunară a șomajului în 2016, calculată ca procent din populația economic activă în 2011 – pe baza recensământului național pe anul 2011 - a fost de 8,7%, marcând o scădere cu 1,4 puncte procentuale față de 2015. Numărul șomerilor

înregistrați a scăzut în toate provinciile țării, la rate care variază de la 28,6% în Pernik la 12,2% în Silistra.

Dezvoltarea pieței muncii în Bulgaria depinde de modul în care va aborda două probleme fundamentale care o afectează direct:

- a) stimularea creării de locuri de muncă;
- b) în ce sectoare ale economiei vor fi create aceste locuri de muncă: în sectoarele care oferă performanțe ridicate, competitivitate sau în sectoare tradiționale și mai puțin productive?

Răspunsul la aceste două întrebări va determina dezvoltarea viitoare a pieței muncii și trecerea la o creștere economică semnificativă, susținută prin productivitate și competitivitate.

În plus, așteptarea celui de al doilea val al crizei globale poate dezvolta noi efecte negative asupra pieței forței de muncă în Bulgaria. De aceea este necesar să se identifice și să se adopte în mod pro activ măsuri pe termen scurt, mediu și lung (până în 2020), în vederea minimizării acestui impact. De altfel, piața bulgară a forței de muncă este unul dintre domeniile menționate în raportul Consiliului Uniunii Europene în legătură cu nevoia de reformă.

Controlul de ansamblu asupra respectării legislației muncii este pus în aplicare de către Agenția Executivă „Inspectoratul General al Muncii”. Scopul măsurilor de control și prevenire a punerii în aplicare nu este numai protejarea drepturilor angajaților, ci de asemenea și de asigurare a unei concurențe libere și loiale între angajatori.

- Demografia

În Bulgaria există două tendințe îngrijorătoare pe piața forței de muncă: o scădere a numărului populației active și, în același timp, o creștere a numărului persoanelor aflate în șomaj – persoane descurajate.

Între ultimele două recensăminte, populația Bulgariei a scăzut cu 564 331 de persoane (7.7%). Ca urmare, se amplifică tendințele negative de schimbare a structurii de vârstă – aproximativ un sfert din populația cu vârsta aptă de muncă.

- Ocuparea

În ultimii ani, ocuparea forței de muncă a scăzut, la fel ca și numărul de angajați și persoanele care își plătesc singure asigurările. Deteriorarea calității locurilor de muncă deja existente și a celor noi este un alt fenomen în creștere, cauzat de structura sectorială și situațiile nefavorabile de muncă, cuprinzând peste 60% dintre persoanele angajate în sectoare cu valoare adăugată și nivelul de remunerare scăzute, cum ar fi securitatea fizică, comerț, servicii, alimentație publică și agricultura, sectorul public local și cel guvernamental.

Între 45% și 53% dintre cei care au obținut locuri de muncă în ultimii cinci ani nu au calificare. Această practică ameliorează parțial situația actuală de pe piața forței de muncă, dar creează riscuri și probleme în planul strategic.

- **Șomaj, persoane descurajate**

Creșterea contingentului de șomeri și oameni descurajați continuă. Acesta a crescut și reprezintă o sursă potențială de locuri de muncă în "sectorul informal". O mare parte dintre aceste persoane sunt cu educație și calificare cu nivel scăzut. Acest lucru pune o presiune enormă pe piața forței de muncă, nivelul salariilor din industrie și locuri de muncă ce necesită o înaltă competență profesională.

Extrem de îngrijorătoare este creșterea numărului și a proporției de persoane descurajate cu studii superioare.

- **Calitatea locurilor de muncă și a forței de muncă**

Peste 410 de mii din populația Bulgariei sunt analfabeți, 537 de mii au terminat învățământul primar, 1591 de mii sunt cu studii primare. Procentul persoanelor cu studii superioare în Bulgaria este 19.4%, cu 3% mai puțin de indicatorul mediu din UE.

- **Condiții de muncă**

Calitatea locurilor de muncă, ocuparea forței de munca și condițiile de munca depind de numeroși factori care țin de natura raporturilor de muncă, securitatea și nivelul de salarizare, drepturi de pensie, cerințe la profilul educațional și de calificare, munca în condiții de siguranță, precum și o serie de caracteristici percepute subiectiv, cum ar fi atractivitatea și prestigiul profesiei, postul ocupat și apartenența sectorială.

- **Salariu**

Din ianuarie 2017, salariul minim lunar este de 460 leva (salariul minim pe oră 2,78 leva).

- **Pensie**

De la 1 iulie 2017, pensia socială pe lună este de 120,98 leva

- **Obligațiile angajatorului**

Obligația de bază a angajatorului este de a oferi lucrătorului condiții normale de muncă, pentru punerea în aplicare a unui raport de muncă. Conform Codului Muncii, angajatorul trebuie să plătească salariul angajatului, iar la solicitarea scrisă a salariatului, să emită și să furnizeze documentele necesare care să ateste faptele referitoare la ocuparea forței de muncă în termen de 14 zile de la cerere. Angajatorul trebuie să asigure angajatul pentru toate riscurile de asigurări sociale în termenii și condițiile prevăzute de lege.

- **Timp de lucru**

Săptămâna de lucru în conformitate cu legislația bulgară a muncii este de cinci zile, cu timpul normal de lucru săptămânal de 40 de ore.

CT (Codul Muncii) interzice orele suplimentare, cu excepția unor cazuri bine precizate de legi speciale.

- **Concediu**

Fiecare angajat are dreptul la concediu anual plătit, de cel puțin 20 de zile lucrătoare. La primirea primului loc de muncă, angajatul poate utiliza un concediu anual plătit atunci când acumulează cel puțin 8 luni de serviciu. La încetarea raporturilor de muncă înainte de atingerea a opt luni de serviciu, angajatul are dreptul de a fi plătit pentru concediul nefolosit.

- Condiții de pensionare

Femeile se pensionează la vârsta de 61 de ani, cu 35 de ani și 4 luni de serviciu stagiu de cotizare. Cerința pentru bărbați este de cel puțin 64 de ani, cu 38 de ani și 4 luni de serviciu stagiou.

- Carnet de muncă

Carnetul de muncă este documentul oficial de certificare a angajării personalului. La începerea muncii salariatul este obligat să prezinte angajatorului permisul lui de muncă. La prima angajare, angajatorul este obligat, în termen de cinci zile, să-i ofere carnetul de muncă noului salariat. Păstrarea carnetului de serviciu se face de către angajator, care este obligat să-l prezinte la cerere.

Carnetul de munca trebuie să conțină următoarele date pentru angajat:

- Nume, data și locul nașterii;
- Adresa;
- Numarul cartii de identitate sau alt act de identitate și numarul personal de identificare;
- Educație, profesie, specializare;
- Funcția și unitate organizatorică, în care este angajat (department, atelier, birou);
- Remunerația convenită;
- Data începerii muncii;
- Data și motivul pentru încetarea contractului de muncă (articol, alineatul, punctual și scrisoarea din Codul muncii)
- Durata de timp care este recunoscut ca experiență pentru serviciu precum și timpul care este recunoscut fiind fără experiență de serviciu;
- Beneficiile plătite după încetarea contractului de muncă;
- Ordinele de poprire prevăzute la art.395, punctul 4 din Codul Civil.

Angajatorul trebuie să țină o evidență exactă și în timp util a datelor de înregistrare a muncii și a schimbărilor intervenite.

2.4. Specificul zonei transfrontaliere

Zona transfrontalieră româno-bulgară se caracterizează printr-o *economie mai slab dezvoltată* comparativ cu restul țării, *nivel scăzut de capital uman* (generat de îmbătrânirea populației active, migrarea forței de muncă tânără și mai calificată, arie de cuprindere scăzută la toate

tipurile de învățământ), *nivel relativ scăzut de ocupare a forței de muncă*, o rată a șomajului mai ridicată decât în celelalte regiuni ale țării.

În general, activitățile economice, comerțul și populația au tendința de a migra de la frontiere spre centrul statelor. Zona transfrontalieră a devenit astfel o zonă periferică, slab dezvoltată, cu legături de transport mult sub potențialul oferit de datele geografice.

După aderarea României și Bulgariei la Uniunea Europeană, a fost demarat Programul de Cooperare Transfrontalieră România-Bulgaria, finanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională, pe perioada celor doua exerciții financiare 2007-2013 și 2014-2020. Programul sprijină dezvoltarea zonelor de graniță eligibile din cele doua țări, respectiv județele dunărene. Prin implementarea acestui program se urmărește crearea unei „punți” între cele două țări, cu scopul de a sprijini regiunile de graniță în rezolvarea problemelor similare de dezvoltare, prin colaborare și promovarea unor soluții comune.

Zonele eligibile pentru implementarea acestui program:

România - șapte județe: Mehedinți, Dolj, Olt, Teleorman, Giurgiu, Călărași, Constanța;

Bulgaria - opt districte: Vidin, Vratsa, Montana, Pleven, Veliko Tarnovo, Ruse, Silistra, Dobrich.

Obiectivele specifice ale programului sunt:

- îmbunătățirea procesului de planificare, dezvoltare și coordonare a sistemelor de transport transfrontaliere în vederea asigurării unor mai bune conexiuni la rețelele de transport TEN-T;
- creșterea siguranței transportului pe căile fluviale sau maritime;
- îmbunătățirea utilizării durabile a resurselor și patrimoniului natural;
- îmbunătățirea managementului durabil al ecosistemelor din zona transfrontalieră;
- îmbunătățirea managementului comun al riscului în aria transfrontalieră;
- încurajarea integrării zonei transfrontaliere în privința ocupării și mobilității forței de muncă;
- creșterea capacității de cooperare și a eficienței instituțiilor publice în contextul cooperării transfrontaliere.

Referitor la **căile de comunicații din zona transfrontalieră**, în prezent între România și Bulgaria există două poduri peste Dunăre, unul care leagă Ruse de Giurgiu, iar al doilea este Podul Calafat-Vidin.

În fază de proiect se află încă două poduri peste Dunăre, respectiv Oriahovo - Bechet și Silistra - Călărași.

O altă particularitate a acestei zone transfrontaliere constă în faptul că monedele sunt diferite de cele din Statele Membre, deoarece **România și Bulgaria nu se află în „zona euro”**, iar

instrumentele de plată din cele două țări prezintă particularități. Din acest motiv, trebuie să țineți cont de faptul că tranzacțiile româno-bulgare se realizează prin schimb valutar, cel mai adesea prin raportare la paritatea cu moneda euro.

De asemenea, în materie de mobilitate, naveta peste graniță este afectată de formalități de frontieră și operațiuni vamale, **România și Bulgaria nefiind în zona Schengen**, ceea ce conduce la pierdere de timp și bani (achitarea de diferite taxe) în contul persoanelor care se traversează repetat frontiera în scop de muncă.

În privința **taxelor**, nu există reguli la nivelul UE care să spună modul în care cetățenii europeni care trăiesc, muncesc sau care petrec timp în afara țării lor de origine să fie impozitați pe venitul lor. Cu toate acestea, țara în care sunteți **rezident în scopuri fiscale** poate impozita, de obicei, venitul global, câștigat sau necâștigat. Acesta include salarii, pensii, beneficii, venituri din proprietate sau din orice alte surse ori câștigurile de capital din vânzarea bunurilor din toate țările.

Fiecare țară are propria definiție a domiciliului fiscal; astfel: veți fi considerat, de obicei, rezident bun de plată a impozitelor în țara în care ați cheltuit mai mult de 6 luni pe an (dacă cheltuiți mai puțin de 6 luni pe an în altă țară, veți rămâne în mod normal, plătitor de taxe în țara de origine). Verificați ratele de impozitare, datele de contact ale autorităților fiscale și definiția rezidenței fiscale în țara gazdă.

Se întâmplă cazuri când cele două țări pot să ia în considerare un impozit rezident în același timp și ambele pot cere să plătiți impozit pe venitul global. Din fericire, conform acordului de evitare a dublei impunerii, care oferă reguli pentru a determina care dintre cele două țări vă poate trata ca rezident, nu trebuie decât să contactați autoritățile fiscale ale uneia sau ambelor țări și să le cereți să clarifice situația.

Țara în care veți câștiga toate sau *aproape toate* veniturile dumneavoastră vă va trata ca plătitor de taxe rezident, chiar dacă nu locuiți acolo. Acest statut de plătitor de impozit rezident fictiv este acordat de unele țări pentru navetiștii transfrontalieri.

În conformitate cu normele UE, fiecare țară are încă o anumită libertate de a decide ce procent din venitul dumneavoastră reprezintă acest „aproape toate”. În orice caz, indiferent dacă țara în care câștigați toate sau aproape toate veniturile vă tratează sau nu ca plătitor rezident de impozit, aceasta va fi obligată să vă dea aceleași avantaje și scutiri de taxe pe care le oferă unui rezident național.

Desigur, dacă primiți aceste drepturi ca rezidenți în țara în care lucrați, nu vă așteptați să primiți și toate avantajele și reducerile disponibile în țara de origine. Fiți conștienți de faptul că autoritățile fiscale vor comunica între ele pentru a se asigura că nu primiți un set dublu de scutiri fiscale.

Zona de graniță a României cu Bulgaria

Din perspectiva pieței muncii, în zona de graniță a României cu Bulgaria, situația județelor Giurgiu și Teleorman poate fi considerată reprezentativă.

Județul Giurgiu

Giurgiu este un județ cu potențial important, oferit mai ales de poziția sa nodală în infrastructura de transport dar și un teritoriu cu deficiențe importante din punct de vedere al capacității și competitivității economice.

Principalele ramuri industriale din județul Giurgiu sunt: industria prelucrătoare, industria extractivă, producerea energiei electrice și termice, gaze și apă, industria textilă și a confecțiilor textile.

În municipiul Giurgiu funcționează de asemenea S.C. Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A, care beneficiază de lucrări de infrastructură, de suprastructură, de conectare la putere electrică, legături telefonice prin fibră optică, spații libere pentru producție și comerț. În prezent aici își desfășoară activitatea cca. 300 societăți comerciale cu capital străin, mixt sau românesc, precum și firme străine.

Din punct de vedere al performanței macroeconomice a teritoriului, Giurgiu are deficiențe importante, dar dinamica sa pozitivă din ultimii ani poate conduce la o creștere importantă de competitivitate în perioada următoare, suprapusă perioadei de programare europene pentru intervalul 2014-2020.

Planul Local de Acțiune pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic realizat în județul Giurgiu pentru perioada 2013-2020, evidențiază că cea mai mică valoare a ratei de cuprindere școlară la toate nivelurile de învățământ este de 54,2%, comparativ cu media pe țară care este 72,9%.

În ceea ce privește domeniile de angajabilitate, Institutul Național de Statistică (INS) a publicat lucrări ce reliefează faptul că în timp ce populația activă majoritară este angajată în special în desfășurarea de activități cu caracter agricol, există totuși o puternică tendință de dezvoltare a altor sectoare ale economiei cum ar fi serviciile sau industria construcțiilor.

Referitor la caracteristicile pieței muncii în raport cu numărul șomerilor existenți în județ, între anii 2010-2011 și 2014-2015, rata șomajului atinge cote alarmante. Raportul între numărul persoanelor ocupate și cel al persoanelor neocupate este cu atât mai alarmant cu cât tendința populației active este în descreștere.

Un factor deosebit de important pentru structura populației active este reprezentat de situația migrației externe și interne în perioada 2007-2017. În ceea ce privește migrația internă, fluxul migratoriu este îndreptat preponderent înspre municipiul București în a cărei proximitate se

află județul Giurgiu. Migrația externă în acest județ cunoaște aceeași tendință de creștere înregistrată la nivelul întregii țări.

Succesul implementării unor politici de dezvoltare depinde de nivelul de pregătire a populației comunității în care acestea sunt inițiate.

În perioada 2007-2017, în județul Giurgiu au fost implementate o serie de proiecte ce au vizat regiunea de graniță a județului Giurgiu, proiecte implementate de beneficiari precum Autoritățile Publice Locale din județ dar și alte entități, private. Domeniile de interes pentru care s-a aplicat sunt printre cele mai vaste, iar marea majoritate a proiectelor ce s-au implementat în perioada 2007-2017 (ce au avut impact direct asupra pieței muncii și a cetățeanului) în județ au fost cofinanțate din Fondul Social European prin POSDRU (Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane) 2007-2013 dar și prin alte programe ca de exemplu Programul de Cooperare Transfrontalieră România - Bulgaria 2007-2013, POCA (Program Operațional Capacitate Administrativă), PNDR (Programul Național de Dezvoltare Rurală) ș.a.

Scopurile definite ale proiectelor s-au realizat prin creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor, îmbunătățirea nivelului de incluziune socială prin combaterea discriminării persoanelor vulnerabile și facilitarea accesului pe piața muncii a persoanelor dezavantajate (minorități, imigranți, persoane cu dizabilități etc.), îmbunătățirea accesului la participare și ocupare pe piața muncii și promovarea parteneriatelor pentru reforma în domeniile incluziunii și ocupării.

Județul Teleorman

Reședința județului Teleorman este municipiul Alexandria. Datorită așezării sale, orașul Alexandria a fost și continuă să fie un nod de căi de comunicație. În județul Teleorman există 2 puncte de trecere a frontierei: în orașul Zimnicea și în municipiul Turnu Măgurele.

Zimnicea se situează în partea de sud a câmpiei Boian, la 40 km de municipiul Alexandria, la granița cu Bulgaria. Dunărea trece la distanță de 2 km de centrul Zimnicei, pe partea stângă a unui vechi braț al fluviului.

Cu anumite particularități, tendințele demografice care s-au conturat la nivelul județului Giurgiu se constată într-o formă sau alta și în județul Teleorman, slab și el din perspectiva urbanizării la nivel de Regiune Sud Muntenia.

Potrivit studiilor publicate de INS, județul Teleorman urmează tendințele existente la nivel regional, făcând parte din județele sudice, care sunt și cele mai afectate de scăderea natalității și creșterea fenomenului de migrație. Îmbătrânirea demografică este o altă problemă cu care se confruntă regiunea și implicit județul Teleorman.

Fenomenul șomajului a fost puternic influențat de criza economică. După anul 2007, șomajul a urmat un trend ascendent, regiunea Sud-Muntenia clasându-se pe locul 2 la nivel național. În perioada 2007-2017, și în județul Teleorman au fost implementate o serie de proiecte ce au vizat regiunea de graniță a județului Teleorman.

Zona de graniță a Bulgariei cu România

Evoluțiile pieței muncii din regiunile Veliko Tarnovo și Ruse pot fi considerate definitorii pentru zona de graniță a Bulgariei cu România.

Regiunea Veliko Tarnovo

Piața forței de muncă din regiunea Veliko Tarnovo se poate caracteriza de o anumită stabilitate, caracteristică pentru sfârșitul anului 2016.

Numărul persoanelor înregistrate fără loc de muncă în regiunea Veliko Tarnovo este în jur de 2,5 mii persoane, cele mai multe dintre ele fiind în orașul capitală de regiune. Stabilizarea observată a pieței muncii este însă însoțită de o cerere pentru un anumit tip de lucrători, cum ar fi lucrătorii în confecții, lucrătorii pentru industria alimentară și lucrători în industria hotelieră. Acest lucru stimulează angajatorii *să caute oportunități de a organiza instruirii pentru a-și asigura angajați cu calificări specifice*. Aceasta, la rândul său, duce la o cifră de afaceri redusă a companiilor din Veliko Tarnovo.

Noile locuri de muncă sunt aproape în întregime în detrimentul cererii sectorului privat. Crește proporția de locuri de muncă anunțate pentru posturi subvenționate, ceea ce este o dovadă suplimentară că angajatorii utilizează activ programele specializate care îi stimulează să creeze locuri de muncă. Astfel de programe sunt „Start în carieră”, Programul național „Melpomena”, Schema „Educație și ocupare pentru persoanele tinere” a Programului operațional „Dezvoltarea resurselor umane 2014-2020”, Schema „Educație și ocupare” și Schema „Ocupația tinerilor” ale PO „DRU”. Aproape în fiecare lună, Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă (Агенция по заетостта) anunță că la Oficiul Forțelor de Muncă rămân neocupate câteva sute de posturi vacante.

Informațiile primite de la companii locale indică o lipsă de cadre specializate, cu studii profesionale finalizate. Acest deficit este cel mai mare în domeniul industriei ușoare și grele și în turism.

Este important să se sublinieze că o treime din întreprinderile din regiunea Veliko Tarnovo au înființat noi locuri de muncă în ultimul an. Acest lucru se datorează în principal întreprinderilor mici și mijlocii din regiune. În același timp, multe firme au nevoie de sprijin cu informații și asistență nu numai pentru dezvoltarea afacerii lor, ci și pentru selectarea și angajarea personalului. *Este semnificativ faptul că în regiunea Veliko Tarnovo nu funcționează firme*

specializate în recrutarea de personal. Peste o treime dintre firme caută tineri, cadre specializate, dar în acest stadiu cu greu reușesc să găsească și să angajeze personal. **Printre cele mai căutate profesii pe piața forței de muncă sunt cele din domeniul tehnologiei informațiilor și comunicațiilor, ingineri, tehnologi, precum și specialiști în domeniul comerțului.**

Cu sprijinul resurselor financiare din Programul Operațional „Dezvoltarea resurselor umane”, în regiunea Veliko Tarnovo sunt asigurate posibilități de instruire, stagii de practică, locuri de muncă subvenționate, stimularea mobilității, inițierea de activități comerciale pentru persoane fără loc de muncă (inclusiv pentru persoane cu dizabilități), informare și consultanță pentru dezvoltarea carierei și instruire pentru persoane ocupate, instruire și practică pentru persoane inactive și descurajate, sprijin social pentru angajați și altele.

Regiunea Ruse

Dezvoltarea pieței muncii în regiunea Ruse a fost afectată semnificativ de schimbările economice care au avut loc la scară națională, regională și globală. Ca urmare a deteriorării situației economice din țară, după criza din 2008-2009 până în prezent, în regiune se observă tendințe negative asociate cu diminuarea volumului de producție și concedieri de angajați. Astfel, în perioada 2012-2013, s-au înregistrat cele mai mari rate ale șomajului din regiunea Ruse (12-13%). După anul 2013 se observă o scădere a ratei șomajului până la 9% în anul 2016, apropiindu-se de valorile dinaintea crizei (8% în anul 2008).

În regiunea Ruse se desfășoară o politică activă pentru reducerea șomajului în ultimii ani de către municipalitatea Ruse și Direcția „Serviciul regional de ocupare a forței de muncă”. Principalele măsuri de stimulare a ocupării forței de muncă s-au realizat prin aplicarea de instrumente specifice în această direcție: formare pe bază de vouchere pentru profesii și specialități indicate de angajatori; crearea de locuri de muncă în rândul tinerilor prin oferirea de oportunități pentru practică profesională; formarea la locul de muncă pentru competențe cheie și altele. Șomajul în rândul tinerilor a fost identificat ca fiind o problemă extrem de serioasă în Regiunea Ruse.

Piața forței de muncă în regiunea Ruse a fost influențată în mod semnificativ și de alți factori, cum ar fi formarea profesională și structura educațională a forței de muncă. Distribuția persoanelor fără loc de muncă înregistrate din categoriile „cu specializare”, „fără calificare” și „lucrător cu profesie” pentru perioada 2011-2015 este, în general, uniformă.

Potrivit Direcției „Serviciul regional de ocupare a forței de muncă”, în regiunea Ruse, în rândul persoanelor fără loc de muncă „cu specializare”, prevalează cei din domeniul tehnologiilor, economiei, dreptului, serviciilor, transportului și de securitate. În același timp, angajatorii

caută lucrători în primul rând pentru posturi care nu necesită o astfel de calificare. **Cele mai frecvent solicitate profesii pot fi indicate: operator mașini pentru producție de accesorii sanitare, lucrător în confecții, călcător, muncitor în construcții, bucătar, ajutor bucătar, cameristă, ospătar, mecanic utilaje, conductor vagonete de cuptoare, frezor, strungar, turnător, lucrător în sere, montor mașini și echipamente, muncitor necalificat și altele.**

Așteptări optimiste pentru piața muncii din regiunea Ruse sunt în legătură cu marii angajatori, de unde se anticipează o creștere mai mare de 20% în ocuparea forței de muncă. Pentru angajatorii din cadrul IMM-urilor, se așteaptă tempo-uri mai mici de creștere a ocupării forței de muncă (7-8%), iar în cazul micro-întreprinderilor (cu până la 10 angajați) se așteaptă tempo-uri de aproximativ 6%. Dinamica numărului de angajați în ultimele trimestre ale anului 2016 și disponibilitatea mediului de afaceri de a oferi noi locuri de muncă sunt conform așteptărilor și anume că în anul 2017 piața muncii din regiunea Ruse va cunoaște o dezvoltare.

2.5. Cadrul legislativ cu privire la angajator

Legislația românească din domeniul angajării este laborioasă, conținând norme și prevederi referitoare la toate aspectele și condițiile de muncă necesare unui climat decent, corect, legal și avantajos atât pentru angajat, cât și pentru *angajator*.

Legea nr 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă conține prevederi legate de:

- *Medierea muncii* (Art. 59), care este activitatea prin care se realizează punerea în legătură a angajatorilor cu persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, în vederea stabilirii de raporturi de muncă sau de serviciu.

Agențiile pentru ocuparea forței de muncă au obligația de a identifica locurile de muncă vacante la angajatori și a le face cunoscute persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă.

Serviciile de mediere pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă se acordă gratuit de către agențiile pentru ocuparea forței de muncă și constau în:

- a) informații privind locurile de muncă vacante și condițiile de ocupare a acestora prin publicarea, afișarea, organizarea de burse ale locurilor de muncă;
- b) mediere electronică având ca scop punerea automată în corespondență a cererilor și ofertelor de locuri de muncă prin intermediul tehnicii de calcul;
- c) preselecția candidaților corespunzători cerințelor locurilor de muncă oferite și în concordanță cu pregătirea, aptitudinile, experiența și cu interesele acestora.

Servicii de consultanță pentru începerea unei activități independente sau pentru demararea unei afaceri (incubatoare de afaceri)

- Consultanța și asistența pentru începerea unei activități independente sau pentru inițierea unei afaceri se acordă, la cerere, persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă, sub forma de *servicii juridice, de marketing, financiare, metode și tehnici eficiente de management și alte servicii de consultanță*.

Aceste servicii pot fi realizate de agențiile pentru ocuparea forței de muncă sau, după caz, de firme private, organizații profesionale, fundații și asociații specializate în aceste domenii, cu care agențiile încheie contracte în condițiile legii. Bine de știut, ele se acordă gratuit, o singură dată, pentru fiecare perioadă în care persoanele beneficiază de indemnizații de șomaj.

Cel mai important act de care angajații și angajatorii trebuie să țină cont pentru relațiile de muncă desfășurate conform legii **este Codul Muncii** (Legea 53/2003 actualizată), care la momentul promulgării prevedea 304 drepturi, 246 în favoarea salariaților și numai 58 în favoarea angajatorilor. În 2011 Codul Muncii a fost republicat, balanța fiind înclinată, de data aceasta, către *angajatori*, modificările vizând, în principal, următoarele aspecte:

- relaxarea restricțiilor privind folosirea Contractului Individual de Muncă pe perioadă determinată
- modalitatea de încheiere a CIM
- mai mare flexibilizare a procedurilor de concediere
- durata timpului de muncă și munca suplimentară
- durata concediului de odihnă; modul de calcul al indemnizației de concediu de odihnă
- formarea profesională a angajaților

Astfel, angajatorul deține următoarele drepturi principale:

- să stabilească organizarea și funcționarea unității;
- să stabilească atribuțiile corespunzătoare fiecărui salariat, în condițiile legii;
- să dea dispoziții cu caracter obligatoriu pentru salariat, sub rezerva legalității lor;
- să exercite controlul asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de serviciu;
- să constate săvârșirea abaterilor disciplinare și să aplice sancțiunile corespunzătoare, potrivit legii, contractului colectiv de muncă aplicabil și regulamentului intern;
- să stabilească obiectivele de performanță individuală, precum și criteriile de evaluare a realizării acestora

având obligația

- să informeze salariații asupra condițiilor de muncă și asupra elementelor care privesc desfășurarea relațiilor de muncă;
- să asigure permanent condițiile tehnice și organizatorice avute în vedere la elaborarea normelor de muncă și condițiile corespunzătoare de muncă;

- să acorde salariaților toate drepturile ce decurg din lege, din contractul colectiv de muncă aplicabil și din contractele individuale de muncă;
- să comunice periodic salariaților situația economică și financiară a unității, cu excepția informațiilor sensibile sau secrete, care, prin divulgare, sunt de natură să prejudicieze activitatea unității. Periodicitatea comunicărilor se stabilește prin negociere în contractul colectiv de muncă aplicabil;
- să se consulte cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanții salariaților în privința deciziilor susceptibile să afecteze substanțial drepturile și interesele acestora;
- să plătească toate contribuțiile și impozitele aflate în sarcina sa, precum și să rețină și să vireze contribuțiile și impozitele datorate de salariați, în condițiile legii;
- să înființeze registrul general de evidență a salariaților și să opereze înregistrările prevăzute de lege;
- să elibereze, la cerere, toate documentele care atestă calitatea de salariat a solicitantului;
- să asigure confidențialitatea datelor cu caracter personal ale salariaților.

Legea 319 din 2006 privind securitatea și sănătatea în muncă prevede o serie de obligații ale angajatorului, în vederea asigurării lucrătorilor în toate aspectele legate de muncă, indiferent dacă apelează sau nu la servicii externe. Astfel, angajatorul are obligația să ia măsurile necesare pentru:

- a) asigurarea securității și protecția sănătății lucrătorilor;
- b) prevenirea riscurilor profesionale;
- c) informarea și instruirea lucrătorilor;
- d) asigurarea cadrului organizatoric și a mijloacelor necesare securității și sănătății în muncă (SSM).

Angajatorul mai are obligația legală de a urmări adaptarea acestor măsuri ținând seama de modificarea condițiilor și pentru îmbunătățirea situațiilor existente. Ținând seama de natura activităților din întreprindere și/sau unitate, angajatorul are obligația:

- a) să evalueze riscurile pentru securitatea și sănătatea lucrătorilor, inclusiv la alegerea echipamentelor de muncă, a substanțelor sau preparatelor chimice utilizate și la amenajarea locurilor de muncă;
- b) ca, ulterior evaluării prevăzute la lit. a) și dacă este necesar, măsurile de prevenire, precum și metodele de lucru și de producție aplicate de către angajator să asigure îmbunătățirea nivelului securității și al protecției sănătății lucrătorilor și să fie integrate în ansamblul activităților întreprinderii și/sau unității respective și la toate nivelurile ierarhice;

- c) să ia în considerare capacitățile lucrătorului în ceea ce privește securitatea și sănătatea în muncă, atunci când îi încredințează sarcini;
- d) să asigure ca planificarea și introducerea de noi tehnologii să facă obiectul consultărilor cu lucrătorii și/sau reprezentanții acestora în ceea ce privește consecințele asupra securității și sănătății lucrătorilor, determinate de alegerea echipamentelor, de condițiile și mediul de muncă;
- e) să ia măsurile corespunzătoare pentru ca, în zonele cu risc ridicat și specific, accesul să fie permis numai lucrătorilor care au primit și și-au însușit instrucțiunile adecvate.

Prin prisma acestei legi, pe care trebuie să o analizați cu atenție, dumneavoastră ca angajator veți putea să vă feriți de amenzi atunci când apar situații de *accident care produce incapacitate temporară de muncă, boală profesională sau lipsă de materiale igienico-sanitare*, precum și în legătură cu *fișele individuale de instrucție SSM ale angajaților*.

De exemplu, este bine de știut că și accidentul de traseu poate fi considerat accident de muncă, dacă deplasarea s-a făcut **în timpul și pe traseul normal de la domiciliul lucrătorului la locul de muncă organizat de angajator și invers; ori** că pentru grupurile sanitare, vestiarele sau sala de mese din cadrul firmei, angajatorul este **obligat să asigure și să distribuie permanent:** hârtie igienică, dezinfectant, spray-uri pentru curățenie, măști, lavete, nominalizate pe sortimente și cantități lunare, conform unei anexe la contractul colectiv de muncă (în contractele individuale ale lucrătorilor se nominalizează materialele igienico-sanitare de care beneficiază **individual** fiecare lucrător). Nominalizarea materialelor igienico-sanitare în respectiva listă se face **cu consultarea și cu avizul medicului specialist de medicina muncii, cu care firma are încheiat contract de prestări servicii medicale**. Angajatorii mai sunt obligați și la a lua măsurile necesare pentru acordarea primului ajutor, astfel că locurile de muncă/posturile de lucru din cadrul firmei trebuie dotate cu trusă sanitară pentru acordarea primului ajutor medical, ori sancțiunile se pot ridica la 3.000-6.000 lei.

Pornind de la frecvența incidentelor, să aveți în vedere și **Legea nr. 15/2016 privind modificarea și completarea Legii nr. 349/2002 pentru prevenirea și combaterea efectelor consumului produselor din tutun**, care vă obligă să elaborați și să puneți în aplicare **reguli interne referitoare la interzicerea consumului de tutun în spațiile închise și să afișați indicatoare cu textul "Fumatul interzis"**.

Nu în ultimul rând, legat de **munca temporară sezonieră**, **Legea nr. 72/2007** privind stimularea încadrării în muncă a elevilor și studenților aduce beneficii și acestor categorii de persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, deoarece 250 de lei pe lună din salariul stabilit cu angajatorul se acordă din bugetul asigurărilor pentru șomaj (50% din valoarea indicatorului social de referință al asigurărilor pentru șomaj și stimulării ocupării forței de muncă în vigoare).

Stimulentul financiar se poate acorda pentru o perioadă de maximum 60 de zile lucrătoare într-un an calendaristic, pentru fiecare elev și student pentru care s-a încheiat contract individual de muncă.

2.6. Surse de informare pentru identificarea de noi angajați

Multe companii apelează la recrutarea externă după ce au epuizat posibilitățile de găsire a candidatului ideal din cadrul organizației. Atunci când se apelează la această metodă de recrutare, departamentul de Resurse umane trebuie să identifice care este grupul țintă căruia i se va adresa și din cadrul căruia va recruta candidații.

Sursele din care organizațiile își pot alege candidații potriviți pentru posturile scoase la concurs sunt numeroase și la îndemâna majorității companiilor:

1. Concurența – una dintre sursele de resurse umane folosite adesea este cea reprezentată de organizațiile concurente. Întrucât există o serie de avantaje datorate atragerii resurselor umane de la concurenți, acest tip de piraterie a devenit o practică obișnuită. Odată angajată, persoana va reprezenta o sursă valoroasă de informații despre modul în care se poate concura cel mai bine cu organizația de la care a plecat.

2. Agențiile de recrutare – îi ajută pe oameni să găsească locuri de muncă și le ajută pe organizații să descopere candidați pentru posturile lor libere. Aceste agenții pot fi publice sau private. Agențiile publice de recrutare nu percep taxe, în timp ce cele private percep o taxă fie de la persoana angajată, fie de la organizația care a făcut angajarea, după finalizarea angajării.

3. Cititorii anumitor publicații – probabil cea mai des folosită sursă externă de resurse umane este reprezentată de cititorii anumitor publicații: recrutorii plasează un anunț într-o publicație corespunzătoare, descriu în detaliu postul disponibil și comunică faptul că organizația acceptă candidaturile din partea persoanelor calificate pentru tipul de post care urmează să fie ocupat. Obiectivul este acela de a publica anunțul într-o publicație ai căror cititori sunt interesați de domeniul respectiv, revistă, cotidian local, regional sau național.

4. Instituțiile de învățământ – mulți recrutori merg direct în instituții de învățământ pentru a-i intervieva pe absolvenți. Eforturile de recrutare trebuie să se focalizeze asupra instituțiilor de învățământ care oferă cea mai mare probabilitate de a găsi resursele umane adecvate posturilor libere.

5. Internetul

Foarte mulți angajatori preferă în prezent să transmită anunțul de angajare prin intermediul internetului, cu ajutorul unor site-uri specializate sau chiar pe propria pagină web a firmei.

Dintre paginile de internet specializate în anunțuri de angajare amintim:

În România:

www.ejobs.ro
www.bestjobs.ro
www.myjob.ro
www.1job.ro
www.hr-romania.ro
www.locuridemunca.ro
www.bursamuncii.ro
www.netjobs.ro
www.cautajob.info
www.yourjobs.ro
www.premier-job.ro
www.findjob.ro
www.eures.anofm.ro

În Bulgaria:

www.rabota.bg
www.zaplata.bg
www.sofiajobs.com
www.alo.bg/obiavi/rabota
www.jobs.bg
www.buljobs.bg
www.pozvanete.bg
www.rabota.start.bg
www.farmer.bg
www.jobtiger.bg
www.napred-nazad.com
www.karieri.bg
www.freelance.bg
www.bg-rabota.com
www.bg.jobble.org

De menționat:

Târgurile de locuri de muncă

Aceste târguri sunt în general organizate periodic de către agențiile de ocupare a forței de muncă sau de către organizații non-guvernamentale care organizează proiecte pentru a ajuta tinerii sau persoanele cu probleme, care se află în căutarea unui loc de muncă.

Agențiile Județene de Ocupare a Forței de Muncă

AJO FM este o instituție publică existentă la nivelul fiecărui județ din România, oferind fără plată sprijin persoanelor care se află în căutarea unui loc de muncă, în condițiile legii care îi reglementează activitatea.

A.J.O.F.M.-urile oferă următoarele servicii:

- informează, orientează și consiliază profesional persoanele fără loc de muncă și alte persoane, în vederea găsirii unui loc de muncă;
- califică și recalifică persoanele neîncadrate în muncă;
- oferă posibilități de reconversie profesională a personalului din cadrul agenților economici supuși restructurării;
- stabilesc și plătesc, potrivit legii, drepturile de protecție socială a persoanelor neîncadrate în muncă și a altor categorii socio-profesionale;
- acordă facilități cum ar fi completarea veniturilor salariale ale angajaților și stimularea mobilității forței de muncă.

A.J.O.F.M.-urile mai facilitează *accesul angajatorilor* și al persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă la Rețeaua Eures – (European Employment Services). Aceasta reprezintă o rețea de cooperare între serviciile publice de ocupare europene și a fost creată pentru facilitarea liberei circulații a lucrătorilor în cadrul Spațiului European și Elveția. Parteneri ai serviciilor publice de ocupare în cadrul acestei rețele sunt sindicatele, organizațiile patronale și alți actori implicați în piața muncii. Rețeaua este coordonată de Comisia Europeană.

Principalele obiective ale EURES sunt:

- să informeze, să îndrume și să furnizeze sfaturi potențialilor lucrători mobili cu privire la oportunitățile de a lucra în UE/SEE ca și despre condițiile de muncă și de viață din spațiul european;
- să ajute angajatorii dornici să recruteze lucrători din alte țări ale SEE;
- să ofere sfaturi și îndrumare lucrătorilor și angajatorilor din regiunile transfrontaliere.

2.7. Facilități fiscale

Legea nr. 250/2013, pentru modificarea și completarea Legii nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă și pentru modificarea Legii nr. 116/2002 privind prevenirea și combaterea marginalizării sociale, stabilește că **angajatorii pot beneficia de stimulente financiare** în situația în care angajează în muncă:

- Absolvenți;
- șomeri peste 45 de ani sau șomeri părinți, unici susținători ai familiilor monoparentale;
- șomeri care în termen de 5 ani de la data angajării îndeplinesc condițiile legale de pensionare;
- elevi și studenți pe perioada vacanțelor;
- ucenici;
- persoane cu handicap;
- tineri cu risc de marginalizare socială.

Angajatorii care încadrează în muncă, pe perioadă nedeterminată, *șomeri în vârstă de peste 45 de ani sau șomeri care sunt părinți unici susținători ai familiilor monoparentale* primesc lunar, pe o perioadă de 12 luni, pentru fiecare persoană angajată din aceste categorii, o sumă egală cu valoarea indicatorului social de referință în vigoare, cu obligația menținerii raporturilor de muncă sau de serviciu cel puțin 18 luni". Angajatorii care încadrează în muncă *șomeri care, în termen de 5 ani de la data angajării, îndeplinesc, conform legii, condițiile pentru a solicita pensia anticipată parțială sau de acordare a pensiei pentru limita de vârstă, dacă nu îndeplinesc*

condițiile de a solicita pensia anticipată parțială, beneficiază lunar, pe perioada angajării, până la data îndeplinirii condițiilor respective, de o sumă egală cu valoarea indicatorului social de referință în vigoare, acordată din bugetul asigurărilor pentru șomaj. În ceea ce privește angajatorii care încadrează în muncă, pe durată nedeterminată, *absolvenți de liceu sau de facultate*, aceștia vor primi lunar, pe o perioadă de 12 luni, pentru fiecare absolvent încadrat:

- o sumă egală cu valoarea indicatorului social de referință în vigoare la data încadrării în muncă, pentru absolvenții ciclului inferior al liceului sau ai școlilor de arte și meserii;
- o sumă egală cu de 1,2 ori valoarea indicatorului social de referință, în vigoare la data încadrării în muncă, pentru absolvenții de învățământ secundar superior sau învățământ postliceal;
- o sumă egală cu de 1,5 ori valoarea indicatorului social de referință, în vigoare la data încadrării în muncă, pentru absolvenții de învățământ superior.

Angajatorii care încadrează în muncă tineri cu risc de marginalizare socială, denumiți și angajatori de inserție, vor beneficia, lunar, pentru fiecare tânăr încadrat în muncă, de o sumă egală cu salariul de bază stabilit la data angajării tinerilor (dar nu mai mult de două ori valoarea indicatorului social de referință), până la expirarea duratei contractului de solidaritate.

Important! Contractul de solidaritate se încheie între agenția pentru ocuparea forței de muncă teritorială și tânăr pe o durată de până la 3 ani, dar nu mai puțin de un an, în condițiile în care, la data încheierii contractului de solidaritate, tânărul nu a împlinit vârsta de 26 de ani.

Această facilitate se acordă doar dacă sunt îndeplinite anumite condiții:

- încadrarea în muncă se realizează în baza unui contract individual de muncă pe perioadă determinată, până la expirarea duratei contractului de solidaritate sau a unui contract individual de muncă pe perioadă nedeterminată;
- locul de muncă pe care este încadrat tânărul este un loc de muncă vacant, care a fost comunicat agenției teritoriale pentru ocuparea forței de muncă;
- sunt îndeplinite și alte condiții prevăzute de legislația în vigoare pentru acordarea acestei sume.

Pe de altă parte, în cazul în care **angajatorii încetează raporturile de muncă ale tinerilor** înainte de expirarea contractului de solidaritate, aceștia vor fi obligați să restituie, în totalitate, sumele încasate de la bugetul asigurărilor pentru șomaj, pentru fiecare tânăr pentru care a încetat raportul de muncă.

În schimb, dacă la data expirării contractului de solidaritate, angajatorul de inserție menține raportul de muncă cu tânărul, atunci va beneficia de o altă facilitate din partea statului. Concret, angajatorul va primi lunar, din bugetul asigurărilor pentru șomaj, o sumă în cuantum

de 50% din indemnizația de șomaj pe care tânărul ar fi primit-o dacă raporturile de muncă ar fi încetat la acea dată.

"Suma se acorda angajatorului pe perioada mentinerii raporturilor de munca, dar nu mai mult de 2 ani", se precizează în Legea nr. 250/2013.

Important! Conform prevederilor legale, facilitățile financiare se acordă proporțional cu timpul efectiv lucrat în luna respectivă de persoana pentru care se acordă aceste sume, inclusiv pe perioada concediului de odihnă. În schimb, angajatorii nu primesc banii pentru perioada în care raporturile de muncă ale tânărului sunt suspendate.

3. Recrutarea. Instrumente și tehnici utilizate la interviu

3.1. Organizarea recrutării de personal

Recrutarea reprezintă procesul prin care organizația identifică și atrage persoanele potrivite pentru a ocupa posturile vacante.

Recrutarea de personal nu mai este de mult timp doar o opțiune a firmei, ci este o necesitate firească a funcționării ei. Lipsa unui personal competent și a unei politici eficace de selecție vă împiedică să faceți față solicitărilor pieței și afectează flexibilitatea cu care trebuie abordate problemele acesteia.

Înainte de a declanșa procesul de recrutare trebuie cunoscute cu exactitate numărul posturilor vacante (prin planificarea personalului), natura și cerințele acestora (prin analiza posturilor).

Planificarea resurselor umane este procesul prin care se identifică cerințele de resurse umane ale unei organizații și se elaborează planurile de îndeplinire a cerințelor respective. Necesarul de resurse umane este exprimat atât în termeni cantitativi (câți oameni?), cât și în termeni calitativi (ce fel de oameni?). Planificarea resurselor umane pe baza planului face parte integrantă din planificarea activității economice a organizației.

Planul de recrutare – ține cont de nevoile de personal identificate, pentru stabilirea surselor și metodelor de recrutare și selecție adecvate.

Obiective urmărite în planificarea resurselor umane:

- atragerea și păstrarea numărului necesar de oameni, cu aptitudinile, cunoștințele și competențele necesare;
- dezvoltarea unei forțe de muncă flexibile, bine pregătite;
- reducerea dependenței de piața muncii (în special când există un deficit într-un anumit domeniu de calificare) ;
- îmbunătățirea utilizării personalului;
- crearea posibilității de anticipare a potențialelor surplusuri sau deficite de personal.

În întocmirea planului de recrutare, este recomandabil să se cunoască răspunsul la următoarele întrebări:

- De ce este necesară noua poziție?
- Ce roluri și responsabilități presupune această poziție?
- Unde se va poziționa în organizație?
- Ce experiență și competențe sunt necesare pentru îndeplinirea responsabilităților aferente postului?

- Este posibil ca responsabilitățile postului să fie îndeplinite de o altă persoană din cadrul organizației?

De asemenea, înaintea demarării procesului de recrutare, trebuie avute în vedere alternativele posibile:

- a) **Reorganizarea:** Este posibil să se producă o reorganizare a unei echipe sau unui departament existent. De asemenea, este posibil să existe alți angajați care își doresc responsabilități suplimentare și care ar putea să preia toate sau o parte din responsabilitățile postului.
- b) **Externalizarea:** Este posibil ca postul să fie subcontractat sau să fie ocupat de un freelancer. Atunci când există posturi vacante și mai ales în situația în care aceste posturi nu sunt importante în structura organizației, alternativa externalizării trebuie avută în vedere.
- c) **Automatizarea:** Este necesar să se aibă în vedere posibilitatea automatizării unor activități, în viitorul apropiat, ca alternativă la angajarea unei persoane pentru un post.
- d) **Tipul postului:** În situația în care postul este ocupat de o persoană angajată normă întreagă, se poate lua în calcul și posibilitatea angajării unei persoane cu jumătate de normă.

Orice organizație își poate acoperi posturile vacante fie prin recrutare internă (din cadrul personalului deja angajat), fie prin recrutare externă (persoane din afara organizației). Decizia de a apela la una dintre cele două metode sau de a le combina reprezintă o decizie importantă pe care o are de luat departamentul de Resurse umane.

Recrutarea internă

De cele mai multe ori, o astfel de recrutare (din interiorul firmei) ia forma promovării sau transferului.

Recrutarea din interiorul companiei prezintă o serie de **avantaje** de care departamentul de Resurse umane se poate folosi:

- scad cheltuielile de recrutare și selecție;
- scad costurile de adaptare, deoarece angajații sunt deja familiarizați cu organizația;
- angajații sunt deja testați și evaluați și în acest fel există riscuri minime ca ei să nu corespundă cerințelor postului respectiv;
- este un factor puternic de motivare a angajaților;
- prin promovare se întărește și sentimentul de loialitate a angajaților față de instituția din care fac parte.

Nu trebuie să pierdem din vedere, atunci când utilizăm recrutarea internă, și **dezavantajele** acestei metode:

- „suflul nou” adus de un candidat din exterior lipsește din ecuație atunci când se face selecția internă, deoarece angajații au interiorizat deja „spiritul” companiei;
- atunci când are loc un concurs pentru ocuparea postului, cei care sunt respinși vor dezvolta sentimente negative față de firmă sau de superiorii care au decis în defavoarea lor.

Recrutarea externă

O astfel de recrutare din exterior se potrivește cel mai bine acelor firme care se dezvoltă rapid și au toate nevoile în timp scurt de un număr mare de angajați. Atunci când se apelează la această metodă de recrutare, departamentul de Resurse umane trebuie să identifice care este grupul țintă căruia i se va adresa și din cadrul căruia va recruta candidații.

O astfel de recrutare din afara organizației prezintă o serie de **avantaje**:

- se aduce un „suflu nou” odată cu venirea noilor candidați, care sunt dornici de afirmare;
- atunci când se angajează din exteriorul organizației un specialist, cheltuielile pot fi mai mici decât cele necesare instruirii unui angajat;
- oferă mai multe alternative viabile pentru identificarea candidatului potrivit.

Bineînțeles, recrutarea externă prezintă și o serie de posibile **dezavantaje**:

- costul recrutării personalului este mult mai ridicat;
- riscul de a angaja candidați care, ulterior, nu dovedesc sau nu se pot menține la potențialul înalt pe care l-au demonstrat în timpul procesului de selecție;
- timpul necesar orientării, adaptării sau integrării pe posturi a noilor angajați este mult mai mare;
- potențialii candidați interni se pot simți frustrați în cazul angajării cuiva din afara organizației, situație în care scade interesul, motivarea propriilor angajați care consideră că îndeplinesc condițiile necesare însă cărora li se reduc șansele de promovare.

Cele trei etape ale procesului de recrutare și selecție sunt:

1. **Definirea cerințelor** – realizarea **fișelor de rol (de post)** și a cerințelor aferente; stabilirea termenilor și a condițiilor de angajare;
2. **Atragerea candidaților** – luarea în considerare și evaluarea surselor alternative de candidați, din interiorul și din afara companiei; realizarea de anunțuri; folosirea agențiilor și a consultantților;
3. **Selectarea candidaților** – selecția CV-urilor, interviuare, evaluarea candidaților, ofertarea, referințe, realizarea contractelor de angajare

Selecția este procesul prin care sunt aleși, dintre candidații recrutați, cei ce vor primi oferta de angajare.

O selecție bună este condiționată de o recrutare bună. Efortul investit în selecție nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă recrutarea personalului a fost defectuoasă. De aceea, sarcina recrutării este de a genera un număr adecvat de candidați potriviți postului. Grupul recrutat nu trebuie să fie nici prea mare, pentru a nu aglomera procesul de selecție, nici atât de mic încât să nu permită opțiuni viabile.

În selectarea candidaților, trebuie luate în considerație și alte aspecte legate de postul respectiv, cum ar fi stilul de management al supervisorului, oportunitățile de avansare, salariul, localizarea geografică, pentru a stabili profitul candidatului și metodele de recrutare care se vor folosi.

Pe parcursul procesului de recrutare, organizația va urmări să convingă candidații promițători de avantajele postului respectiv și să-i asigure că vor primi recompensele tangibile pe care aceștia le doresc. Fiecare aspirant la un loc în firma dvs. trebuie tratat ca un client de maximă importanță. Altfel, veți avea surpriza să constatați, după o perioadă, că puține persoane de valoare vă oferă serviciile lor.

3.2. Promovarea recrutării

Ca oricare altă activitate organizațională, și recrutarea de personal trebuie să se bazeze pe o planificare riguroasă și să utilizeze instrumente valide și eficiente. Multe organizații privesc activitatea de recrutare de personal ca pe una de marketing. O astfel de abordare presupune, în primul rând, o comunicare eficientă în ambele sensuri, și anume între angajatori sau firme de recrutare și potențialii candidați pentru pozițiile vacante. Cu cât această comunicare este mai bună, cu atât este asigurată întărirea brandului de angajator al organizației pe piața forței de muncă.

Având în vedere că o organizație își poate acoperi posturile vacante fie prin recrutare internă (din cadrul personalului deja angajat), fie prin recrutare externă (persoane din afara organizației), promovarea recrutării se va face în mod diferit.

Există mai multe metode de recrutare din exterior (anunțuri publicitare, candidaturi spontane, prin intermediul firmelor specializate în recrutare, târguri de joburi, head-hunting, recrutarea în campusuri universitare, evenimente și conferințe de profil etc.).

Anunțul de angajare are o importanță deosebită în cadrul unui proces de recrutare de personal, asta deoarece acesta reprezintă unul dintre modurile în care pot fi atrași candidații.

În cazul recrutării din interiorul instituției, Departamentul de resurse umane va adopta și respecta câțiva parametri esențiali:

- elaborarea unui plan de avansări bine pus la punct;
- „publicarea” promovărilor și a transferurilor;

- informarea angajaților în legătură cu postul scos la concurs cu o lună înainte de începerea demersului de recrutare din exterior;
- specificarea cerințelor postului;
- claritatea criteriilor de selecție.

Anunțurile de angajare pot apărea atât în presa scrisă (numărul acestora scade, însă, foarte mult din cauza emergenței site-urilor web), cât mai ales în mediul online. Site-urile de job-uri și LinkedIn-ul ocupă un loc important în recrutare.

Indiferent de locurile în care sunt postate, toate anunțurile de angajare trebuie să aibă câteva elemente obligatorii: numele firmei care recrutează, numele și atribuțiile postului, cerințele pentru candidați, oferta angajatorului, datele de contact ale acestuia, data până când se poate aplica și modalitatea de a anunțare a aplicanților trebuie neapărat menționate.

Pentru ca anunțul de angajare să ajungă la un număr cât mai mare de persoane, este indicat ca el să fie promovat în cadrul cotidianelor de mare tiraj sau pe site-urile foarte vizitate, pentru că doar în acest mod el poate căpăta gradul de popularitate dorit.

Reprezentanții departamentului Resurse umane ar trebui să își cunoască bine publicul țintă și să afle care sunt platformele pe care stau potențialii lor candidați, adaptând căutările și în funcție de poziția pe care o recrutează.

La momentul 2017, Facebook are peste 8 milioane de utilizatori în România, iar LinkedIn are 1.8 milioane. Facebook se pretează pentru mai toate tipurile de poziții, inclusiv pentru unele de top management, dacă vorbim de domenii precum agricultura, media & advertising, banking, căci sunt persoane care și-au trecut titlatura de General Manager.

LinkedIn este platforma cea mai des utilizată în abordarea activă a candidaților, urmată foarte aproape de site-ul de job-uri Bestjobs, apoi de eJobs și, mai rar, de Facebook.

În procesul de recrutare externă, angajatorii recurg la social media fie pentru o abordare activă a candidaților, fie pentru a publica un anunț de recrutare sau pentru a promova imaginea organizației.

Anunțul de recrutare este cel mai des postat pe site-urile de job-uri (80%), pe LinkedIn și pe site-urile companiilor în secțiunea *carriere* (75 – 72%), Facebook, intranetul și alte platforme precum Google+, Instagram și Pinterest, având un procent destul de mic în promovarea unui anunț.

În ultima vreme se vorbește tot mai des despre necesitatea ca departamentul Resurse umane ar trebui să aibă și o componentă de marketing și să fie familiarizat cu social media, ținând pasul cu tehnologia și lumea digitală în care trăim. Cu toate acestea, unele companii impun o serie de limitări atunci când vine vorba de social media, pe care vă invităm să le depășiți:

1. Nu toți lucrătorii din departamentul Resurse Umane au acces de la birou la aceste platforme de social media (există companii care restricționează accesul la Facebook, la Google+, Pinterest etc.)
2. Majoritatea dintre ei nu au acces la administrarea paginilor de social media. De regulă, de aceasta se ocupă mai degrabă departamentele de Relații publice, de Marketing sau, pur și simplu, o persoană care are ca target creșterea audienței în social media pentru a genera vânzări; în acest caz, accentul maxim este pe brandul comercial și nu pe cel de angajator. Iar colaborarea între aceste departamente este de cele mai multe ori minimă.
3. O barieră importantă în comunicare este pagina generală a companiei dedicată străinilor/expaților, în engleză de cele mai multe ori, prin intermediul căreia însă nu poți să promovezi nici anunțuri de recrutare, nici imaginea de angajator.
4. Cam tot conținutul/content-ul din online trebuie să fie însoțit de o grafică frumoasă, o poză, un video dacă dorim să atragă atenția. Ori departamentul Resurse umane nu are acces la graficieni și asta ar fi unul din motivele pentru care site-urile de job-uri încă sunt cele mai utilizate în promovarea anunțului de recrutare.

Recrutarea și selecția influențează relațiile firmei dvs. cu publicul și, implicit, imaginea proiectată în exterior. Multe persoane își vor face o impresie despre organizație prin intermediul anunțurilor de oferte de muncă și mai ales prin modul în care decurge procesul de primire și selectare a candidaturilor. Aceste impresii pun bazele reputației firmei și pot marca potențialul ei de recrutare de personal în viitor.

3.3. Particularitățile recrutării în zona transfrontalieră

Forța de muncă străină începe să-și facă loc printre conaționali. O situație firească, în condițiile liberei circulații inter-țări. Astfel, dacă românii aleg să meargă la muncă în Spania sau Italia, pe salarii mai mici decât localnicii, dar mult mai mari decât în țară, acest lucru este valabil și pentru străinii care doresc să lucreze în România, inclusiv pentru vecinii bulgari. Fenomenul s-a declanșat pe piața românească într-o formă mai puternică odată cu aderarea la Uniunea Europeană.

Piața autohtonă de forță de muncă se confruntă cu o situație destul de dificilă: pe de o parte, deja peste două milioane de români lucrează în străinătate, iar, pe de altă parte, mulți dintre studenți și liceeni se gândesc să părăsească țara la finalizarea studiilor.

În contextul în care deficitul de personal din România nu poate fi suplinit nici de populația din zona rurală și nici de proaspeții absolvenți, *alternativa aducerii de forță de muncă din străinătate* pare să fie cea mai la îndemână pentru angajatori.

Mult mediatizata criză a forței de muncă din România nu este însă doar o problemă pentru români, ci și o oportunitate pentru străini. Mișcarea de personal se face în dublu sens – incoming și outgoing. Există nu puține firme de recrutare din țări mai puțin dezvoltate care doresc și pot recruta personal pentru nevoile economiei românești. Așadar oferta există, rămâne ca piața să declanșeze mecanismele de cerere.

Recrutarea de forță de muncă străină ridică însă și o serie de probleme. Acestea constau în costuri suplimentare față de cele pe care le presupune angajarea de personal autohton: angajatori sunt nevoiți să plătească, pe lângă salariul negociat, transportul, relocarea, și cazarea pentru angajații străini.

Pe lângă aceasta, un străin poate necesita o instruire dedicată și mult mai îndelungată decât un roman, la care se adaugă probleme legate de adaptabilitate la stilul și condițiile de viață din România. Reticențele angajatorilor provin, în special, din efortul de integrare și de acordare a unui statut legal acestor angajați. De asemenea, puternicele diferențe culturale pot reprezenta un impediment în decizia de angajare a străinilor.

Pe de altă parte, în țările cu experiență în importul de forță de muncă ieftină au fost nenumărate discuții privind impactul economic al imigranților. Una dintre îngrijorări a fost faptul că aducerea străinilor, pe salarii mai mici decât cele ale localnicilor, poate avea influențe asupra salariului muncitorilor autohtoni.

În cazul **recrutării de forță de muncă din zona de graniță** (recrutare transfrontalieră), situația este mult simplificată. Proximitatea zonală și contextul istoric împărtășit de populația din țările vecine, în special de locuitorii din zonele de graniță, au creat numeroase puncte comune din perspectiva stilului și a condițiilor de viață ale acestora. Mai ales în condițiile unor relații istorice de bună vecinătate, localnicii zonelor de graniță au trecut des în țara vecină, fie în scop turistic, în dorința de a-și vizita, poate, neamuri, în scop comercial sau cultural. De cele mai multe ori, limba de comunicare nu reprezintă un impediment major pentru aceștia, populația din zonele de graniță vorbind, de regula, destul de bine limba țării vecine.

Nici din punct de vedere economic nu se înregistrează diferențe semnificative, astfel încât negocierea salariului nu constituie o problemă, nici în relația angajator-angajat, nici ca impact economic în țara respectivă.

Așadar, recrutarea transfrontalieră este mai comodă din punctul de vedere al adaptabilității și integrării lucrătorilor din zonele de graniță.

Există însă o particularitate importantă a recrutării de forță de muncă străină, care este valabilă și în cazul recrutării în regiunea transfrontalieră, și anume *obligativitatea obținerii permiselor de muncă*. Străinii provenind din state terțe care solicită încadrarea în muncă sau detașarea în România trebuie să dețină o autorizație de muncă, iar ulterior, un document care să ateste atât

dreptul de ședere, cât și dreptul la muncă pe teritoriul României. Autorizația de munca poate fi eliberată - la cererea angajatorului - de către Inspectoratul General pentru Imigrări.

3.4. Pregătirea sesiunilor de interviu la angajare

Organizarea interviului depinde de procedura care va fi utilizată: *interviul individual, de panel, comisia de selecție sau centrul de evaluare*. Totuși, în majoritatea cazurilor, organizarea interviului trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- candidatul care a aplicat în scris, prin telefon sau prin e-mail, trebuie să fie anunțat unde și când să vină și care este persoana pe care trebuie să o întâlnească;
- ora trebuie să fie stabilită astfel încât să fie convenabilă atât pentru candidat, cât și pentru recrutor;
- este indicat a oferi informații cu privire la amplasarea companiei și transportul care ajunge acolo, astfel încât să faciliteze deplasarea applicantului;
- recepționistul sau securitatea trebuie să fie anunțată referitor la venirea candidatului. Astfel acesta va rămâne impresionat că este așteptat;
- aplicanții ar trebui să aibă la dispoziție o sală de așteptare confortabilă, lipsită de zgomot, cu materiale ilustrative despre companie și cu dispozitive care vor indica ora;
- interviatorii trebuie să aibă totul pregătit conform programului: sala de interviu amenajată, material, fișe de evaluare, instrumente de scris;
- este indicat a se evita interviul la masă, deoarece aceasta reprezintă o barieră psihologică dintre candidat și recrutor;
- în timpul interviului este nevoie de a se alocă timp, însă nu prea mult, pentru prezentarea companiei și a postului vacant; de asemenea, să se creeze condițiile de negociere a ofertei de muncă, salariului, beneficiilor etc.
- candidaților trebuie să li se comunice pașii ce urmează după interviu: cum se va lua decizia, în cât timp și cum va fi anunțată aceasta.

Când se organizează interviul, este esențial ca toate persoanele implicate în procesul de recrutare să cunoască particularitățile poziției pentru care se aplică și procedurile care se vor utiliza la evaluarea candidatului.

Cu toții trebuie să cunoască faptul că întrebările legate de sex, vârstă, rasă, religie, statutul de veteran, starea civilă, condiții medicale sunt discriminatorii și ne etice, deci ilegale. Astfel întrebările care nu sunt relaționate cu poziția sau performanța candidatului trebuie să fie eliminate din cadrul interviului de angajare.

Considerații etice

Un alt factor important în organizarea și realizarea programului de recrutare este comportamentul etic față de candidați. Ei au dreptul de a fi tratați cu considerație, ceea ce include răspunsuri adecvate la întrebările acestora, informarea cu privire la rezultatul interviului în termenul prestabilit sau oferirea unui feedback la cerere.

Planificarea programului de interviuri

Este cel mai bine să se lase ceva timp între interviuri, aproximativ 15 minute, pentru a evalua candidatul. De asemenea, se recomandă a limita numărul de interviuri pe zi la 6-8, pentru a evita extenuarea interviuatorilor și astfel evaluarea subiectivă a candidaților.

Pregătiți din timp o listă cu **întrebări semnificative pentru procesul de selecție** (mai ales dacă nu aveți un responsabil de personal cu pregătire în domeniu), cum ar fi:

Ce ne puteți spune despre dumneavoastră? (se urmărește aflarea unor aspecte relevante privind experiența și credibilitatea candidatului)

De ce ați renunțat la ultimul loc de muncă? (se urmărește aflarea cauzei plecării interviuatului de la o companie pentru care a lucrat, dacă au existat conflicte de muncă, ce îl motivează sau dacă exista riscul ca acesta să plece după o scurtă perioadă de la angajare)

De ce ați optat pentru firma noastră? (Se dorește să se evalueze cât de mare este motivația pentru poziție și interesul pentru companie)

Ce știți despre companie? (Angajatorul vrea să știe cât de mult s-a implicat candidatul, care au fost informațiile pe care le-a selectat și reținut și ce a fost cel mai important pentru acesta)

De ce vreți acest job? (Interviutorul caută motivația candidatului, vrea să vadă ce l-a atras către acest domeniu, aceasta firmă și – mai în detaliu – către poziția scoasă la concurs)

Ce rezultate ați avut? (Angajatorul dorește să afle rezultate pozitive concrete care să valideze capacitatea și aptitudinile candidatului)

Ce dificultăți ați avut? (Angajatorul vrea să evalueze cât de credibilă a fost experiența candidatului, ce a învățat din acele greutăți și cum a reușit să le depășească)

La ce alte companii ați mai aplicat? (Se dorește evaluarea seriozității candidatului pentru domeniul ales și, de ce nu, competiția)

De ce ați părăsit ultimul job? (Se urmărește testarea sincerității candidatului și cât de bine știe să explice o astfel de situație)

De ce există o pauză în traiectoria profesională? (Există o curiozitate legată de motivul pentru care a existat o astfel de perioadă – concediere, renunțare, motive medicale – și de felul în care

candidatul a petrecut acest timp – a fost freelancer, a pus bazele unui proiect personal, și-a dedicat timpul unui hobby etc.)

De ce v-ați schimbat profesia? (Angajatorul dorește să afle cum a reacționat candidatul în situații stresante, aceasta fiind o întrebare dintre cele mai dificile)

Ce așteptări salariale aveți? (Angajatorul dorește să afle modul în care se auto-evaluează și negociază candidatul)

De ce ar trebui să vă angajăm? (Aparent, este o întrebare intimidantă, dar este adresată dacă angajatorul consideră ca a găsit candidatul potrivit)

Dacă vi s-ar oferi postul, când ați putea începe? (Se urmărește aflarea disponibilității candidatului de a începe munca)

Care sunt hobby-urile preferate? (Specialistul în resurse umane evaluează capacitatea candidatului de a se integra în echipă și în companie – prin respectarea culturii organizaționale – și este, în același timp, și o modalitate de a determina candidatul să vorbească mai mult despre sine, să fie mai deschis)

Doriți să ne întrebați ceva? (Este o altă modalitate de a afla interesul candidatului pentru job și firmă).

3.5. Pre-selecția aplicanților pentru împlinirea nevoii

În urma activității de recrutare, mai ales dacă aceasta este efectuată cum trebuie, rezultă o serie de **candidați considerați potriviți** pentru a ocupa posturile rămase libere în structura organizatorică a firmei. De cele mai multe ori însă (și este chiar indicat să se întâmple astfel) numărul candidaților este cu mult mai mare decât numărul locurilor disponibile. Organizația trebuie astfel să selecteze cei mai buni candidați dintre cei care au fost atrași.

În cazul firmelor mari care atrag de multe ori un număr mare de candidați, *selecția începe de fapt odată cu trierea dosarelor de angajare* (sau a CV-urilor după caz). De aceea este important ca portofoliul de angajare să fie complet și corect întocmit.

Procesul de selecție constă dintr-o succesiune de etape, trecerea în etapa următoare fiind condiționată de acceptarea în etapa precedentă. Cu toate acestea sunt și organizații care permit trecerea tuturor candidaților prin toate etapele procesului de selecție. Deși în practică nu se parcurg întotdeauna toate, (fie datorită complexității reduse a postului, fie datorită mărimii organizației, fie datorită calității corespunzătoare a candidaților) etapele procesului de selecție sunt următoarele:

– **Interviul preliminar** care se realizează de cele mai multe ori telefonic. În această etapă este sondată motivația candidatului și i se adresează și **câteva întrebări în limba engleză** (dacă

aceasta este în lista de cerințe pentru respectivul job) pentru a stabili nivelul de cunoștințe al acestuia. Ulterior candidații care trec de această etapă sunt chemați la sediul firmei pentru următoarele etape ale procesului.

- **Completarea de către candidat a cererii de angajare** prin care își manifestă interesul față de postul respectiv. Cererea de angajare este completată de candidat la sediul firmei de recrutare, în fața recrutorului, permițând identificarea abilităților relevante înainte de continuarea procedurii.
- **Intervievarea candidaților** aleși preliminar pe baza CV-urilor și a scrisorilor de intenție.
- **Testarea.** Aceasta are ca scop identificarea punctelor slabe ale candidaților care pot constitui restricții sau contraindicații pentru posturile avute în vedere și stabilirea unei anumite ierarhizări ale competențelor candidaților. Testele sunt adaptate în funcție de specificul postului pentru care se candidează și vizează sondarea anumitor abilități și competențe practice. Sunt firme care apelează și la testele psihologice de selecție pentru a sonda caracteristicile de personalitate ale candidaților.
- **Verificarea referințelor.** Pentru posturile de decizie sau pentru posturile care implică un grad ridicat de responsabilitate angajatorul poate să ia legătura cu persoanele sau instituțiile pe care le-a menționat candidatul în CV la rubrica „referințe”.
- **Examenul medical.** Examenul medical constă în analiza sângelui, radiografie pulmonară și măsurarea acuității vizuale și auditive.
- **Interviul final.** Candidații care trec de examenul medical sunt solicitați pentru încă un interviu de obicei la sediul firmei angajatoare. La acest interviu participă în general un reprezentant al departamentului HR și superiorul direct al viitorilor angajați. Acest interviu sondează o parte dintre competențele pe care trebuie să le dețină candidatul și este cea mai cunoscută etapă a procesului de selecție.

Chiar dacă de multe ori, în practică, ordinea etapelor, conținutul și numărul acestora diferă, este foarte important ca aspirantul pentru un post să prezinte un grad ridicat de interes și de profesionalism, pentru că dintre doi candidați cu abilități asemănătoare îl veți alege pe acela care se arată mai interesat de postul oferit.

3.6. Elemente specifice de resurse umane

Cel mai mare pericol care trebuie evitat de angajator în etapa recrutării de personal este **exagerarea competențelor și a calificărilor cerute**. Firește că se caută oamenii cei mai buni, dar fixarea unui nivel mult prea înalt de calitate sporește dificultatea atragerii de candidați și duce la nemulțumire, când aceștia constată că însușirile lor nu sunt apreciate.

Subdimensionarea cerințelor poate fi tot atât de periculoasă, dar se întâmplă mult mai rar. Abordarea optimă constă în a face diferența între cerințele esențiale și cele oportune, dar nu și obligatorii.

Specificația de personal, uneori denumită și *specificație de recrutare* sau *specificație a postului*, definește cerințele în materie de studii, instruire profesională, calificări, experiență și competențe personale/ cerințe de competență, pe care trebuie să le îndeplinească deținătorul postului.

Specificațiile definesc următoarele aspecte:

- *calificări* – calificările profesionale, tehnice sau de studii cerute sau instruirea profesională pe care trebuie s-o fi întreprins candidatul;
- *experiență* – categoriile de muncă sau organizații; tipurile de rezultate și activități care ar putea indica probabilitatea de succes profesional;
- *deprinderi/abilități/competențe* – ce trebuie să știe individul și ce trebuie să fie capabil să facă pentru a-și îndeplini rolul, inclusive eventualele talente naturale și aptitudini cerute;
- *cerințe specifice* – ce se așteaptă de la deținătorul rolului să realizeze în domeniile specificate;
- *oferta companiei* – măsura în care organizația poate să îndeplinească așteptările candidatului din punctul de vedere al posibilităților de carieră și formare profesională, siguranța locului de muncă etc.
- *compatibilitatea cu organizația* – cultura corporativă (de exemplu: formală sau informală) și necesitatea ca viitorii angajați să fie capabili să muncească în cadrul acestei culturi.

4. Unelte moderne pentru afaceri

4.1. Gestiunea documentelor

Gestiunea documentelor și a informației, în general, este una dintre pietrele de temelie a bunei funcționări a unei companii. Ca o *definiție*, general acceptată de teoreticienii și practicienii din domeniu, managementul documentelor este procesul de administrare a documentelor unei organizații, pentru a servi intereselor acesteia, pe parcursul întregii lor durate de viață, de la început, prin procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare și până la distrugerea lor.

O organizație este structurată în jurul documentelor, iar activitatea ei se desfășoară prin intermediul acestor documente. Statisticile arată că odată la cinci ani numărul de documente gestionate într-o organizație se dublează. Ca orice activitate umană contemporană, activitatea economică este o imensă sursă generatoare de hârtii, indiferent că este vorba de documente interne, care organizează modul de a funcționa al companiei, sau, de cele mai multe ori, de documente prin care sunt livrate serviciile și însoțite produsele. Prin urmare, managementul documentelor trebuie să asigure, în primul rând gestiunea eficientă a hârtiei fizice. Apoi, pe măsură ce cantitatea de informații introdusă în sistem, necesară a fi comunicată beneficiarilor dumneavoastră sau mass-mediei, a apărut nevoia de a gestiona documentele prin intermediul soluțiilor oferite de tehnologia informației (IT).

Nu în ultimul rând, organele de control ale statului încep să opereze digital pe diverse paliere, scutind astfel atât din timpul propriu de exercitare a atribuțiilor, cât și din valoroasa resursă de care are nevoie în cea mai mare măsură și activitatea companiei, pentru derularea afacerii.

Pentru ca gestionarea volumului mare de documente să nu fie o povară, iar documentele aflate în gestiune să poată fi aduse ușor la cunoștința celor pe care îi vizează și să aibă efectul scontat, se folosesc pe larg sisteme de management (computerizat) al documentelor.

Sistemul informatic de management al documentelor asigură evidența, controlul executării, stocarea și regăsirea documentelor, în orice format electronic, inclusiv imagini ale documentelor pe hârtie.

Implementarea de aplicații specifice domeniului poate asigura următoarele funcții:

- clasificarea și ierarhizarea documentelor;
- monitorizarea executării documentelor;
- accesul personalizat și facil al utilizatorilor la documente, în funcție de rolurile atribuite;
- notificare privind actualizarea documentelor sau elaborarea altora noi;

- controlul accesului în sistem, autorizarea accesării anumitor documente;
- gestiunea nomenclatoarelor;
- generarea de rapoarte complexe;
- metode flexibile de identificare și de căutare a documentelor;
- generarea de rapoarte statistice și analitice după data și numărul de înregistrare, tipul intrării (cerere/acceptare de ofertă, factură, comunicare din partea instituțiilor de control etc.), tematica, proveniența, numărul și data corespondenței, autorul rezoluției, executantul, subdiviziunea, perioadele de timp etc.

Managementul documentelor companiei dumneavoastră prin folosirea aplicațiilor IT va conduce la îmbunătățirea fluxurilor interne de comunicare a informațiilor, la creșterea eficienței operaționale, la scăderea costurilor și timpilor de procesare a documentelor, la îmbunătățirea comunicării interne și externe, precum și la creșterea adaptabilității companiei.

4.2. Promovarea online

Înainte de a parcurge ghidurile referitoare la internet și beneficiile utilizării acestuia, luați-vă măsuri pentru crearea și dezvoltarea unui website al companiei. Viitorul comerțului electronic este vizibil și în următorii 5 ani se estimează că jumătate din afacerile care nu dublează prezența fizică, materială cu una virtuală vor dispărea sau cu greu vor supraviețui. Există mai multe metode de promovare online, prin care puteți atrage clienți noi și respectiv, prin care puteți să vă dezvoltați afacerea online. Cele mai importante dintre acestea:

- **Google Adwords**
 - o se licitează o sumă pentru o serie de cuvinte de căutare, pentru ca pagina dvs. să apară pe o poziție cât mai sus în pagină la căutarea acestor cuvinte pe Google
 - o plătiți pentru fiecare click apăsător pe pagina companiei
 - o se monitorizează evoluția și conversia banilor dați în vizitatori sau vânzări
- **optimizare SEO off-page** (Search Engine Optimization, optimizare pentru mașinile de căutare în afara paginii proprii);

Fiecare website și pagină au o anumită autoritate în „ochii” motoarelor de căutare, un fel de importanță care este redată de numărul și calitatea discuțiilor de pe alte site-uri, care duc spre pagina dvs. prin intermediul unui link.

Optimizarea SEO în afara site-ului propriu este o strategie de clădire de link-uri prin care, adăugând pe alte website-uri articole, comunicate de presă sau discuții cu link spre pagina dvs., vă crește „importanța” și autoritatea. Cu cât site-ul sau pagina companiei are o autoritate mai mare, cu atât are mai multe șanse să apară în primele poziții la căutări

relevante pe subiectul respectiv. În plus, pe lângă autoritatea pe care o aduc aceste link-uri, ele generează și trafic constant pe site-ul companiei.

Acest tip de promovare durează mai mult și este cel mai scump dintre toate, dar de asemenea și cel mai eficient, deoarece continuă să aibă rezultate și atunci când nu se mai investesc noi bugete.

- **Promovare online prin social media**

Asemănătoare cu promovarea prin Google Adwords, campaniile de promovare prin social media sunt făcute astfel încât să aducă rezultate imediat. Plățiți pentru ca website-ul dvs. să fie promovat pe paginile de socializare, iar apoi, accesat de cei interesați de aceste anunțuri. Rezultatele, la fel, există cu preponderență doar pe perioada promovării.

- **Promovare online prin newsletter (email marketing)**

Acest tip de campanie este aproape gratuit (trebuie doar plătită platforma prin care faceți campaniile, dar există și platforme gratuite), odată ce aveți baza de date de oameni interesați de newsletter-ul companiei! Din punct de vedere al costurilor, este una dintre cele mai eficiente campanii, dar necesită un timp îndelungat pentru colectarea adreselor email ale celor interesați.

O promovare online prin newsletter se face destul de simplu, prin implementarea unei căsuțe în care cei interesați de serviciile/produsele dvs. își introduc adresa de email, dându-și acordul să primească mesaje cu noutăți de la firma dvs. Odată ce baza de date a ajuns suficient de mare, puteți începe să îi țineți pe potențialii clienți la curent cu promoțiile și cu noutățile de pe site-ul dvs., prin campanii de newsletter (exemplu de platformă: MailChimp)

Important! *NU recomandăm sub nici o formă tipul acesta de campanie folosit prin SPAM, cum procedează multe website-uri în ziua de azi! Este o chestiune de timp până când aceste mesaje nu mai ajung în dosarul principal al utilizatorului (inbox), ci în cel de spam (mesaje nedorite). În plus, acest tip de campanii generează înscrierea website-ului dumneavoastră în liste negre, care aduc după sine multe alte lucruri negative, precum scăderea reputației companiei, anularea optimizării SEO a site-ului și nu numai!*

- **Promovare pe Youtube**

Promovarea prin intermediul canalului **youtube** a acoperit în ultimii ani o bună parte din traficul website-urilor, pentru că din ce în ce mai mulți utilizatori răspund și accesează link-uri atunci când vizualizează un videoclip. În plus, activitatea pe youtube influențează autoritatea „în ochii” motoarelor de căutare și vă dă posibilitatea de a promova aceste videoclipuri pe rețelele de socializare.

Activitatea pe youtube este din ce în ce mai intensă în ultimii ani, vlogging-ul (blog video) fiind declarată cea mai profitabilă nișă din mediul online, astfel că puteți lua în considerare cooperarea cu vlogeri (promotori video) recunoscuți, care să vă completeze efortul de marketing pe acest canal.

Aceste metode nu limitează, însă, în nici un fel modalitățile prin care puteți atrage clienți online, dintre care mai amintim: infografice, podcast-uri, concursuri, ghiduri, ebook-uri, webinarii etc.

5. Înregistrarea muncii depuse. Recomandarea

5.1. Controlul respectării contractelor

Inspectoratul Teritorial de Muncă (ITM) este organul de specialitate aflat în subordinea Inspecției Muncii, care controlează aplicarea unitară a legilor și a altor acte normative care reglementează domeniul muncii, relațiile de muncă, securitatea și sănătatea în muncă la toate persoanele juridice și fizice din sectorul public, mixt, privat și alte categorii de angajatori, cu unele excepții prevăzute de lege.

ITM verifică agenții economici cu privire la existența contractului individual de muncă, legalitatea înregistrărilor efectuate în carnetul de muncă, constituirea de garanții și răspunderea în legătură cu gestionarea bunurilor, protecția drepturilor salariaților în cazul transferului întreprinderii, prevenirea tuturor formelor de discriminare, respectarea normelor egalității de șanse între bărbați și femei, acordarea tichetelor de masă, încadrarea în muncă și detașarea străinilor pe teritoriul României, protecția cetățenilor români care lucrează în străinătate, precum și o serie de elemente legate de securitatea și sănătatea în muncă.

Punctual, atribuțiile sale specifice în domeniul stabilirii și controlului relațiilor de muncă sunt:

- a. controlează aplicarea reglementărilor legale, generale și speciale, cu privire la încheierea, executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractelor individuale de muncă;
- b. controlează respectarea clauzelor cuprinse în contractele colective de muncă aplicabile și în contractele individuale de muncă;
- c. controlează stabilirea și acordarea drepturilor cuvenite salariaților ce decurg din lege, din contractul colectiv de muncă aplicabil și din contractele individuale de muncă;
- d. controlează respectarea principiului egalității de tratament;
- e. controlează utilizarea de către angajatori a muncii nedecarate autorităților publice;
- f. controlează modul de completare a carnetelor de muncă și condițiile de păstrare a acestora la unitățile din sectorul public, privat și la alte categorii de angajatori;
- g. verifică legalitatea clauzelor înscrise în contractele individuale de muncă, controlează respectarea lor de către angajatori, asigură și urmărește înregistrarea acestora în carnetele de muncă;
- h. controlează dacă persoanele fizice și juridice respectă prevederile legale privind înregistrarea contractelor de muncă.

Alte instituții de control cu atribuții în domeniul pieței muncii:

ANAF – Agenția Națională de Administrare Fiscală - *control financiar agenți economici și persoane fizice*

ANOFM – Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă - *control financiar și social*

ANTP - Agenția Națională împotriva Traficului de Persoane - *control de persoane*

CNPDAS - Casa Națională de Pensii și Alte Drepturi de Asigurări Sociale - *control financiar și social*

DFP - Direcțiile Finanțelor Publice - *control financiar agenți economici și persoane fizice*

DSP - Direcțiile județene de Sănătate Publică - *control general*

IGI - Inspectoratul General pentru Imigrări - *control de persoane străine*

În Bulgaria:

Agencia Națională de Venituri – www.nap.bg

Agencia Națională de Ocupare a Forței de Muncă – www.az.government.bg

Agencia Națională împotriva Traficului de Persoane – www.antitraffic.government.bg

Agencia de Drept și Finanțe – www.apf.bg

Agencia de Inspectie Financiară de Stat – www.adfi.minfin.bg

Fondul Național de Asigurări de Sănătate – www.nhif.bg

Institutul Național de Asigurări – www.nssi.bg

Institutul pentru Integrare Socială – www.isi-bg.org

Inspectoratul General de Muncă – www.gli.government.bg

5.2. Certificarea vechimii în muncă

Cade tot în sarcina Inspectoratului Teritorial de Muncă:

- să verifice și urmărească modul în care sunt calculate sumele virate cu titlu de comision pentru păstrarea și completarea carnetelor de muncă, precum și pentru verificarea și certificarea legalității înregistrărilor efectuate de către angajatori în condițiile legii;
- să participe la activitatea de reconstituire a *vechimii în muncă*;
- să verifice transmiterea și completarea în baza de date organizată la nivel național/teritorial a registrelor generale de evidență a salariaților în format electronic.

În paralel, Casele Teritoriale de Pensii au datoria de a asigura evidența la nivel național a tuturor contribuabililor la sistemul public de pensii și asigură exportul în străinătate al prestațiilor stabilite potrivit reglementărilor legale în domeniu.

În sistemul public, persoanele care și-au pierdut total sau parțial veniturile profesionale, ca urmare a bătrâneții, bolii, accidentelor sau maternității beneficiază de prestații de asigurări sociale (pensii, indemnizații, ajutoare), dar cu condiția ca acestea să aibă realizat stagiul de cotizare prevăzut de lege pentru fiecare tip de prestație. Stagiul de cotizare este constituit din perioadele în care persoanele au plătit contribuții de asigurări sociale în sistemul public de pensii.

Ca urmare, fiecare persoană asigurată în sistemul public de pensii trebuie să fie informată cu privire la datele pe care angajatorul le-a trimis casei județene de pensii, în vederea confirmării rezultatelor privind stagiul anual și punctajul obținut. Astfel, eventualele neconcordanțe pot fi din timp clarificate și remediate în bazele de date, prin intermediul angajatorilor.

5.3. Munca temporară

Munca temporară este o soluție foarte avantajoasă pentru a asigura resurse, indiferent de obiectul de activitate, organizarea și volumul unei companii. Serviciile de leasing de personal elimină eforturi administrative suplimentare necesare pentru recrutarea, selecția și instruirea personalului necesar, precum și gestionarea unui volum mare de angajați pe durata derulării contractului de muncă, agentul de muncă temporară putând să pună la dispoziție personal calificat în timp util, pentru derularea fără întreruperi sau întârzieri a proiectelor. Leasingul de personal permite reducerea, controlul și eșalonarea cheltuielilor privind personalul și este o soluție pentru eliminarea poverii administrative a gestionării dosarelor de personal și a procesului de salarizare. De asemenea, permite degrevarea de responsabilitățile și riscurile care intervin în cazul relațiilor directe de muncă.

Din aceste motive, este deopotrivă de interes pentru angajați și angajatori să identifice care sunt agenții de muncă temporară din zona vizată și să intre în contact, pentru fructificarea oportunităților care apar.

O misiune de muncă temporară nu poate fi mai mare de doi ani de zile, potrivit Codului Muncii. Există și situații în care contractul poate fi prelungit pe perioade succesive, condiții care trebuie să fie stipulate în contractul de muncă temporară sau într-un act adițional.

Un *salariat temporar* beneficiază și el de facilitățile acordate salariaților permanenți din firma unde prestează servicii. Codul Muncii arată că remunerația unui salariat temporar nu poate fi mai mică decât cea a angajaților utilizatorului, salariați care fac același tip de muncă sau una similară cu a salariatului temporar. Agentul de muncă temporară se ocupă de virarea contribuțiilor și impozitelor pe care salariatul temporar le datorează la stat. Este important de

știut, de asemenea, că un angajat temporar poate să treacă și printr-o perioadă de probă, a cărei durată poate fi de 2, 5, 15, 20 sau 30 de zile lucrătoare, în funcție de durata contractului de muncă temporară.

5.4. Recomandarea

De ce este necesară *scrisoarea de recomandare*?

Referințele joacă un rol foarte important în procesul de *recrutare de personal*. Scrisoarea de recomandare este un document necesar atât **angajatorului**, cât și candidatului.

Prin solicitarea unor scrisori de recomandare, angajatorul se asigură că un candidat are o istorie de muncă pozitivă care îl recomandă pentru un anumit post și evită "cucerirea" prin marketing-ul din CV și de la interviu. În ceea ce privește angajatul, acesta are tot interesul să ceară o recomandare la plecarea din companie, în care să fie prezentat într-o lumină cât mai favorabilă.

Există două tipuri de scrisori de recomandare:

- recomandări generale
- recomandări specifice

În cazul recomandărilor generale, este adecvat să fie gândite pentru a fi adăugate la CV-ul persoanei și utilizate în toate situațiile. Este ideal să-i puteți oferi recomandarea în limba română și în limba engleză, deoarece ar trebui să vă doriți ca fostul angajat să ducă mai departe, nu numai în țara de proveniență, ci și eventual în străinătate, renumele companiei în care a câștigat experiență și a făcut carieră.

Legat de recomandările specifice, este necesar să aflați de la persoana pentru care se pregătește o astfel de recomandare care este scopul pentru care are nevoie de aceasta. Acest tip de recomandări trebuie să se concentreze pe crearea de legături între descrierea abilităților deținute de fostul angajat și criteriile postului.