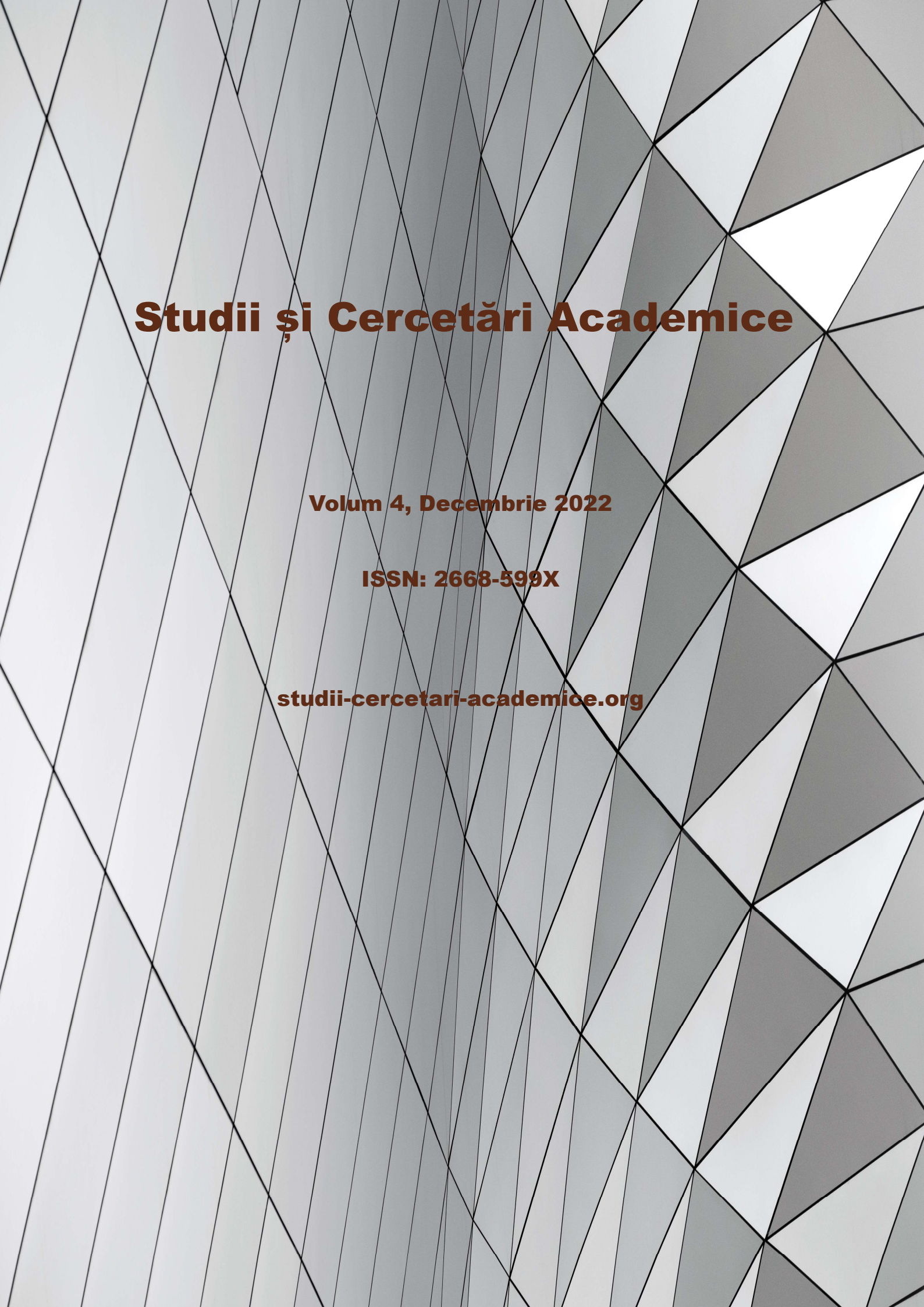




Studii și Cercetări Academice

Volum 4, Decembrie 2022

ISSN: 2668-599X

studii-cercetari-academice.org

Studii și Cercetări Academice

Volum 4, Decembrie 2022

ISSN: 2668-599X

studii-cercetari-academice.org

Jurnalul *Studii și Cercetări Academice* este o publicație a Universității Româno-Americane, București. Jurnalul publică articole din orice domeniu științific, în regim open-access, cu licență 1. Articolele publicate în revista *Studii și Cercetări Academice* pot fi accesate în mod direct în scopuri academice și necomerciale, cu citarea corespunzătoare a autorilor și revistei.



Cuprins

CyberSecurity Awareness	4
Contribuția Azerbaidjanului la securitatea energetică a Uniunii Europene	13
Politici în recrutarea și selecția resurselor umane	18
Impactul AI și al roboticii, în sectorul turismului	27
Dimensiuni interculturale în negocierile de afaceri	37
Politici și strategii în managementul resurselor umane.....	50

CyberSecurity Awareness

Adriana NĂSTASE

Universitatea Româno-Americană, București, România

Abstract

Securitatea cibernetică este un fenomen global care reprezintă o provocare socio-tehnică complexă pentru guverne, dar care necesită implicarea indivizilor. Deși securitatea cibernetică este una dintre cele mai importante provocări cu care se confruntă guvernele astăzi, vizibilitatea și conștientizarea publicului rămân limitate. Aproape toată lumea a auzit de securitate cibernetică,

cu toate acestea, urgența și comportamentul persoanelor nu reflectă un nivel ridicat de conștientizare. Internetul este considerat prea des ca un mediu sigur pentru schimbul de informații, tranzacții și controlul lumii fizice.

Cu toate acestea, războaiele ciberneticе sunt deja în desfășurare și este nevoie urgentă de a fi mai bine pregătiți. Incapacitatea de a încadra securitatea cibernetică a dus la eșecul dezvoltării politicilor adecvate. În această lucrare, discutăm provocările în elaborarea politicii privind securitatea cibernetică și oferim strategii pentru o mai bună comunicare a securității ciberneticе.

Comunicarea securității ciberneticе se confruntă cu paradoxuri, ceea ce a dus la faptul că societatea nu ia măsurile adecvate pentru a face față amenințărilor.

Vizibilitatea limitată, complexitatea socio-tehnologică, impactul ambiguu și natura contestată a combaterii securității ciberneticе complică elaborarea politicilor. Încadrarea folosind puncte de vedere utopice sau distopice poate fi contraproductivă și poate duce la neglijarea dovezilor.

Cuvinte cheie: *cybersecurity awareness, safety, security*

Introducere

Securitate cibernetică, un cuvânt care a atras o atenție considerabilă și este considerat drept cel mai utilizat termen în toate domeniile care folosesc internetul. Progresele tehnologice recente au impus necesitatea de a explora diferite aspecte ale securității cibernetică. Ciberneticizarea rapidă odată cu introducerea dispozitivelor inteligente a forțat atât organizațiile guvernamentale, cât și cele private să creeze o conștientizare cu privire la amenințările cibernetică și la securitatea cibernetică. Țările dezvoltate, cum ar fi Noua Zeelandă, au fost pioniere în introducerea de noi tehnologii și, în unele cazuri, au fost mandatate legal să implementeze proceduri de securitate cibernetică în diferite sectoare, inclusiv în instituțiile de învățământ.

Deși, necesitatea unor astfel de implementări nu este niciodată pusă la îndoială, totuși, a existat o dezbatere continuă cu privire la cadrul de implementare, în special pentru programele școlare, burse și licență. Importanța conștientizării securității cibernetică este stabilită prin prezentarea diverselor statistici, urmate de implementările actuale pentru conștientizarea securității cibernetică în termeni de cursuri, seminarii etc. Acest articol va contribui la înțelegerea stării de conștientizare a securității cibernetică a utilizatorilor de internet, prin descoperirea metodelor de protejare împotriva atacurilor cibernetică și câte tipuri de atacuri există.

DE CE ESTE IMPORTANTĂ CONȘTIENTIZAREA CIBERNETICĂ?

Securitate: trebuie să ne protejăm computerele și datele în același mod în care asigurăm ușile casei noastre.

SECURITATE CIBERNETICĂ = SIGURANȚĂ

Siguranță: trebuie să ne comportăm în moduri care să ne protejeze împotriva riscurilor și amenințărilor care vin odată cu tehnologia.

CUM AFECTEAZĂ CRIMINALITATEA CIBERNETICĂ ROMÂNIA?

În ultimul deceniu, problema criminalității informatice a apărut din ce în ce mai des în atenția publicului larg astfel că, guvernele din întreaga lume au luat decizia de a înființa organisme specializate pentru a se ocupa în mod special de toate problemele legate de criminalitatea cibernetică. Chiar dacă s-au luat aceste măsuri, gradul de conștientizare a populației în

privința riscurilor cibernetice nu au cunoscut o îmbunătățire semnificativă. De exemplu, pandemia COVID-19 a dus la o deteriorare a condițiilor de muncă, perturbări ale piețelor financiare, accentuând nevoia de lichidare în companii. Escrocherii cibernetice, fraude, dezinformări și alte infracțiuni cu

activități cibernetice reprezintă o zonă în creștere, pe măsură ce persoanele aflate în izolare își petrec mai mult timp în mediul online.

România ocupă locul al doilea în acest top, întrucât 84% dintre români nu au nici o idee despre cum să raporteze o infracțiune cibernetică sau un comportament online ilegal. România fiind în topul celor mai nesigure state din lume în fața atacurilor cibernetice, în condițiile în care pandemia de COVID-19 a determinat o creștere de 1,5 ori a numărului de infracțiuni comparativ cu anii trecuți. Perioadele de criză cum este cea generată de contextul pandemiei COVID-19, creează provocări pentru infractori pentru a găsi noi canale de angajare în infracțiuni. De exemplu, pandemia COVID-19 a dus la o deteriorare a condițiilor de muncă, perturbări ale piețelor financiare, accentuând nevoia de lichidare în companii. Escrocherii cibernetice, fraude, dezinformări și alte infracțiuni cu activități cibernetice reprezintă o zonă în creștere, pe măsură ce persoanele aflate în izolare își petrec mai mult timp în mediul online.

EXPERIMENT

Prin intermediul campaniei, au fost postate mai multe bannere de test cu mesaje de tip phishing pe diferite site-uri pentru a testa ușurința cu care oamenii dau click pe un banner în momentul în care li se propune un câștig sigur. Astfel, în doar 6 zile de campanie, peste 7000 de persoane au dat click pe un banner care le promitea un câștig sigur (55%), câștigarea unor aparate de folosință

îndelungată (38%), investiții sigure (5%) sau o vacanță de vis (2%). Majoritatea celor care au dat click sunt bărbați (60%) cu vârsta între 35-54 ani.

Pentru a ajuta la creșterea gradului de conștientizare a riscului de fraudă online, după accesarea banner-ului de test, cetățenii au fost redirecționați către sigurantaonline.ro unde au fost invitați să completeze un quiz prin care să aprofundeze mai multe sfaturi despre cum să se protejeze online.

Pentru a veni în întâmpinarea nevoii de informare a românilor, Poliția Română, Directoratul Național de Securitate Cibernetică și Asociația Română a Băncilor au lansat campania

#SiguranțaOnline. Concluzie: Peste 7000 de români au căzut pradă “phishing-ului” pus la cale de campania #SiguranțaOnline.

VIRUȘI

Virușii informatici sunt programe software concepute în mod deliberat de atacatorii online pentru a vă invada computerul, pentru a interfera cu funcționarea acestuia și pentru a ne copia, corupe sau șterge datele. Aceste programe software rău intenționate sunt numite viruși, deoarece sunt concepute nu numai pentru a infecta și a deteriora un computer, ci și pentru a se răspândi pe alte computere pe internet.

Virușii informatici sunt adesea ascunși în ceea ce par a fi programe utile sau distractive sau atașamente de e-mail, cum ar fi jocuri pe calculator, clipuri video sau fotografii. Mulți astfel de viruși sunt răspândiți din neatenție de către utilizatorii de computere, care, fără să vrea, îi transmit prin e-mail prietenilor și colegilor.

Caracteristici:

- Un virus se atașează la un program, fișier sau disc;
- Când programul este executat, virusul se activează și se replic;
- Virusul poate fi benign sau malign, dar își execută sarcina utilă la un moment dat (adesea la contact);
- Virușii pot provoca blocări ale computerului și pierderi de date;
- Pentru a recupera sau a preveni atacurile de virus:
 - Evitați site-urile web/e-mail-urile potențial nesigure;
 - Restaurarea sistemului;
 - Reinstalați sistemul de operare;
 - Utilizați și întrețineți software antivirus

VIEMI

Viermii sunt viruși mai sofisticăți care se pot replica automat și se pot trimite către alte computere, preluând mai întâi controlul asupra anumitor programe software de pe computer, cum ar fi e-mailul.

Caracteristici:

- Program independent care se reproduce și trimite copii de la computer la computer prin conexiuni de rețea;
- La sosire, viermele poate fi activat pentru a se replica

BOMBA LOGICĂ ȘI CALUL TROIAN

Bombă logică este un program malware care distruge datele atunci când sunt îndeplinite anumite condiții. De exemplu, poate formata un hard disk sau poate modifica fișierele de date (eventual prin inserarea de biți aleatori de date) la o anumită dată sau oră sau dacă o anumită înregistrare a angajatului lipsește din baza de date a angajaților. De exemplu: un angajat plasează o bombă logică în interiorul unui sistem pentru a distruge datele atunci când înregistrarea sa este eliminată la încetare.

Un cal troian este un program care pare să facă un lucru, dar de fapt face altul. Un cal troian poate fi folosit pentru a configura ușa din spate într-un sistem informatic, astfel încât intrusul să poată avea acces mai târziu. Numele se referă la calul din războiul troian, cu o funcție similară de a înșela apărătorii pentru a aduce un intrus înăuntru.

INGINERIE SOCIALĂ

Ingineria socială manipulează oamenii să efectueze acțiuni sau să divulge informații confidențiale. Similar unui truc de încredere sau unei simple fraude, termenul se aplică la utilizarea înșelăciunii pentru a obține informații, a comite fraude sau a accesa sisteme informatice.

PHISHING

Phishing-ul este un tip de inginerie socială. Utilizarea de e-mailuri care par să provină dintr-o sursă de încredere pentru a păcăli un utilizator să introducă acreditări valide pe un site web contrafăcut. De obicei, e-mailul și site-ul web par să facă parte dintr-o organizație de încredere cu care utilizatorul este familiarizat. O entitate aparent de încredere solicită informații sensibile, cum ar fi SSN, numere de card de credit, ID-uri de conectare sau parole prin e-mail.

PHARMING

Pharming-ul este un alt tip de inginerie socială. Sesiunea unui utilizator este redirecționată către un site web mascat. Pe site-ul fals, tranzacțiile pot fi imitate și pot fi adunate informații precum acreditările de conectare. Cu aceasta, atacatorul poate accesa site-ul real și poate efectua tranzacții folosind acreditările unui utilizator valid pe acel site. Link-ul furnizat în e-mail duce la o pagină web contrafăcută care colectează informații importante și le transmite proprietarului.

BOTNET

Când computerul este infectat, este probabil să devină un bot. Deoarece atacurile sunt internaționale, ele sunt greu de localizat și de eradicat. O rețea bot este un număr de computere compromise utilizate pentru a crea și trimite spam sau viruși sau pentru a inunda o rețea cu mesaje ca un atac de tip denial of service. Zombie este un computer compromis care poate găzdui muzică ilegală și/sau filme. Botnet este o „armată de zombi” sau o colecție de computere compromise, zombi, folosite pentru a trimite spam, viruși sau atacuri distribuite de denial of service.

MAN IN THE MIDDLE ATTACK

Atacatorii „Man in the middle” pot implementa puncte de acces fără fir captivante lângă cele legitime, dar pretind că sunt legitime. Punctul de acces momeală seamănă cu cel legitim, păcălind utilizatorii involuntari să renunțe la acreditările lor. Un atacator se pretinde a fi destinația ta finală în rețea. Când o persoană încearcă să se conecteze la o anumită destinație, un atacator îl poate induce în eroare către un alt serviciu și poate pretinde că este acel punct de acces la rețea sau server.

ROOTKIT

RootKit-ul este o colecție de programe pe care un hacker le folosește pentru a masca intruziunile și pentru a obține acces la nivel de administrator la un computer sau o rețea de computere.

Caracteristici:

- La pătrunderea într-un computer, un hacker poate instala o colecție de programe, numită rootkit;
- Elimină dovezile de spargere;
- Modifică sistemul de operare

SPARGEREA PAROLEI – DICTIONARY ATTACK ȘI BRUTE FORCE

Pattern	Calculation	Result	Time to Guess (2.6×10^{18} tries/month)
Personal Info: interests, relatives		20	Manual 5 minutes
Social Engineering		1	Manual 2 minutes
American Dictionary		80,000	< 1 second
4 chars: lower case alpha	26^4	5×10^5	
8 chars: lower case alpha	26^8	2×10^{11}	
8 chars: alpha	52^8	5×10^{13}	
8 chars: alphanumeric	62^8	2×10^{14}	3.4 min.
8 chars alphanumeric +10	72^8	7×10^{14}	12 min.
8 chars: all keyboard	95^8	7×10^{15}	2 hours
12 chars: alphanumeric	62^{12}	3×10^{21}	96 years
12 chars: alphanumeric + 10	72^{12}	2×10^{22}	500 years
12 chars: all keyboard	95^{12}	5×10^{23}	

Acest tabel arată diferitele combinații de parole și lungimi de parole și cât timp ar dura un atac de dicționar sau un atac de forță brută pentru a ghici parola. Discuțiile despre crearea corectă a parolelor și tehnicile de schimbare vor avea loc mai târziu în secțiunea Practici utilizator a prezentării. Brute Force Attack este o tehnică de criptoanaliză sau alt tip de metodă de atac care implică o procedură exhaustivă care încearcă toate posibilitățile, una câte una.

Atacul dicționarului este un atac care încearcă toate expresiile sau cuvintele dintr-un dicționar, încercând să spargă o parolă sau o cheie. Un atac de dicționar folosește o listă predefinită de cuvinte în comparație cu un atac cu forță brută care încearcă toate combinațiile posibile.

IDENTIFICAREA COMPROMISURILOR DE SECURITATE

Simptome:

- Software-ul antivirus detectează o problemă;

- Spațiul pe disc dispare în mod neașteptat;
- Apar brusc ferestre pop-up, uneori vânzând software de securitate;
- Apar fișiere sau tranzacții care nu ar trebui să fie acolo;
- Computerul încetinește până la un crawl;
- Mesaje, sunete sau afișări neobișnuite pe monitor;
- Coruperea unui dispozitiv: 1 dispozitiv este corupt la fiecare 53 de secunde; 97% nu și-au revenit niciodată;
- Indicatorul mouse-ului se mișcă singur;
- Computerul se oprește sau repornește spontan;
- Adesea probleme nerecunoscute sau ignorate

DETECTAREA PROGRAMELOR MALWARE

Simptome de spyware:

- Modificări la pagina de pornire a browser-ului;
- Ajungeți pe un site ciudat atunci când efectuați o căutare;
- Firewall-ul bazat pe sistem este dezactivat automat;
- O mulțime de activitate în rețea, deși nu este deosebit de activă;
- Ferestre pop-up excesive;
- Pictograme noi, programe, favorite pe care nu le-ați adăugat;
- Alerte de firewall frecvente despre programe necunoscute atunci când încercați să accesați internetul;
- Performanță slabă a sistemului

Concluzii

Pentru a ne proteja de atacurile cibernetice trebuie să recurgem la următoarele metode:

- Instalarea unui antivirus;

- Utilizarea unor firewall-uri bazate pe gazdă;
- Protejarea sistemului de operare actualizându-l periodic;
- Folosirea de parole puternice;
- Evitarea trucurilor prostești ale hackerilor;
- Copie de rezervă a informațiilor importante

Bibliografie

<https://www.slideshare.net>

<https://www.staysafeonline.org>

<https://www.tamworth.gov.uk>

<https://www.mga.edu>

<https://www.cisa.gov>

<https://www.wikipedia.com>

Contribuția Azerbaidjanului la securitatea energetică a Uniunii Europene

Selin Najafbayli

Școala Americană Internațională din București, Romania

Primul memorandum de înțelegere privind un parteneriat strategic în domeniul energiei între Azerbaidjan și Uniunea Europeană a început încă din anul 2006. Consolidarea cooperării existente între UE și Azerbaidjan contribuie în mod semnificativ la diversificarea aprovizionării cu energie a UE. Pe 18 iulie 2022 a fost semnat „Memorandumul de înțelegere și parteneriat strategic în domeniul energiei dintre Azerbaidjan și Uniunea Europeană”. Acest document include angajamentul Azerbaidjanului de a dubla până în anul 2027 capacitatea Coridorului Sudic de Gaze (South Gas Corridor - SGC) la 20 miliarde m³ pe an. Deja începând cu acest an, volumul livrărilor din Azerbaidjan către UE va crește la 12 miliarde de m³. Exportul direct în Grecia, Bulgaria, Albania și Italia prin sistemul SGC a început în decembrie 2020, iar volumul exporturilor de gaze planificate pentru anul 2021 în valoare de 8,2 miliarde m³ a fost îndeplinit.

Trebuie menționat că toate proiectele energetice ale Azerbaidjanului, inclusiv cele legate de transportul gazelor naturale, au fost concepute pentru volumele disponibile. Cu mulți ani în urmă am semnat contracte cu companii europene care importă gaze naturale din Azerbaidjan. Apoi am investit în conducte și am început să transportăm gaze în Europa cu doar un an și jumătate în urmă. În prima zi a anului 2021, a început transportul gazelor în Italia. Astfel, planurile noastre au fost pe deplin implementate (Caspian News).

În ianuarie 2022, vorbind cu presa din Azerbaidjan, președintele Ilham Aliyev, având deja în mână un scenariu de criză energetică europeană a precizat că Azerbaidjanul va exporta aproximativ 19 miliarde m³ de gaz, dintre care peste 8 miliarde vor fi pompați în Turcia, peste 7 miliarde în Italia, iar restul de gaz va fi distribuit între Georgia, Bulgaria și Grecia. Dacă facem comparație cu datele din 2021, volumul total al exporturilor de gaze din Azerbaidjan către UE s-a ridicat la 18,9 miliarde m³, adică cu 39,8% mai mult decât în 2020. Aici trebuie menționat și faptul că în 2021, din cauza negocierilor prelungite cu Turcia, doar 8,5 miliarde m³ (cu 23,5% mai puțin) au fost furnizați acestei țări, ceea ce a contribuit parțial la creșterea și mai mare a livrărilor către UE.

În iulie 2022, la întâlnirea între președintele Azerbaidjanului Ilham Aliyev și președintele Comisiei Europene Ursula von der Leyen, a fost discutată problema creșterii livrării gazelor naturale din Azerbaidjan în Europa într-o perioadă scurtă de timp. Dublarea exporturilor către Europa este o mare problemă. Aceasta nu este o întrebare ușoară. Este necesar să facem investiții, să extindem capacitățile tehnice, deoarece în prezent capacitatea de producție a TAP (Trans-Adriatic Pipeline), conductei noastre de transport de gaze naturale către Europa, este de 10 miliarde de metri cubi. Adică trebuie să-l aducem până la 20 de miliarde de metri cubi, ceea ce necesită resurse financiare și acorduri între acționari, acesta este un întreg proces. Rezervele dovedite a Azerbaidjanului sunt de cel puțin 2,6 trilioane de metri cubi de gaz. Avem potențial de a exporta peste 20 de miliarde de metri cubi de gaz în Europa. Dar trebuie să înțelegem că Europa nu este singura piață pentru Azerbaidjan. Furnizăm gaz Turciei în același volum ca și în Italia. Exportul este de 10 miliarde de metri cubi, și nevoile pieței turcești sunt în creștere. De asemenea, furnizăm gaze în Georgia, deși această piață nu este atât de mare.

Anul acesta exportul nostru total va fi de 22-23 de miliarde de metri cubi. Dar pentru a crește producția este necesar să se facă investiții mari în acest domeniu și să se extindă capacitățile tehnice. Trebuie să extindem TANAP-ul (Trans Anatolian Natural Gas Pipeline) de la 16 miliarde la 32 miliarde de metri cubi. Pentru asta nu va trebui să construim o nouă conductă, va trebui doar să punem în funcțiune stațiile de compresoare. Dar și acest lucru necesită investiții. În prezent avem contracte semnate cu Italia, Grecia și Bulgaria. Dar există și alte proiecte. De exemplu, conducta Ionio-Adriatică către statele balcanice, sau interconexiunea Grecia-Bulgaria, care va fi pusă în funcțiune în curând.

În primul trimestru al anului 2022, livrările de gaz către UE s-au ridicat la 2,6 miliarde m³. Acum, conform Memorandumului semnat între Azerbaidjan și UE, volumul exporturilor de gaze azere către Europa va ajunge la 12 miliarde m³ până la sfârșitul anului 2022, adică va fi cu aproximativ 20% mai mare decât era prevăzut în contractele anterioare. Capacitatea SGC permite creșterea volumului anual de export la 20 miliarde m³ la capătul italian al conductei. Dar, în conformitate cu Memorandumul semnat, partea azeră va atinge volumul planificat în termen de cinci ani, adică până în 2027.

Noul regulament, adoptat cu o zi înainte de Bruxelles, a stabilit ca obiectiv pentru toate statele membre UE reducerea cererii de gaze naturale cu 15% în perioada 1 august 2022 - 31 martie 2023. Potrivit experților, fără economii semnificative, țările UE riscă să rămână fără combustibil deja în această iarnă. În acest sens, autoritățile germane au anunțat că revin la funcționarea activă a centralelor termice pe cărbune, care, însă, vor fi utilizate doar până în

martie 2024. În caz contrar, Germania va trebui să renunțe la planurile de tranziție la „energie fără carbon”. De asemenea, este important de menționat că Germania are 151 de centrale termice pe cărbune, dintre care unele vor trebui reactivate.

La ora actuală depozitele de gaze ale Germaniei sunt pline în proporție de doar 65%, un procent insuficient pentru a trece cu bine peste iarna aceasta. De acum încolo, Germania pariază pe importul de GNL (Gaz natural lichefiat) din Statele Unite - până în primăvara anului 2024 terminalele pentru recepția acestuia ar trebui finalizate. Trebuie menționat că una dintre măsurile de economisire care se discută astăzi în Germania presupune limitarea temperaturii de încălzire în clădirile rezidențiale la 19 grade iarna viitoare.

Situația este oarecum diferită în Franța, al cărei sistem energetic este în mare măsură legat de centralele nucleare, dintre care multe însă sunt blocate. Deci, chiar dacă Parisul renunță la planurile privind „energia verde” chiar acum, punerea în funcțiune în masă a noilor centrale nucleare nu este așteptată înainte de anii 2030. Spania pariază pe importurile de gaze din Algeria și Maroc, plus GNL, care este vândut de Compania petrolieră de stat din Azerbaidjan (SOCAR), iar Ungaria a declarat stare de urgență în domeniul energetic, în temeiul căreia a interzis chiar și exportul de lemne de foc.

O serie de zăcămintele azerbaidjane vor deveni baza de resurse pentru creșterea aprovizionării cu gaze a UE. Dar, deoarece acestea nu pot fi lansate în următorii doi sau trei ani, Memorandumul privind exporturile de gaze azere către Europa se va dubla abia în 2027. În cinci ani, în funcție de ritmul de punere în funcțiune a infrastructurii (adică conducte și stații de pompare), Azerbaidjanul se așteaptă să primească 5 miliarde m³ de gaz natural adițional destinat exportului din câmpul „Abșeron”, 5-7 miliarde m³ de la câmpurile „Umid” și „Babek” și alte 4-5 miliarde m³ din adâncul blocului de câmpuri „Azeri-Chirag-Guneshli” (după încheierea unui nou contract).

Acesta este scenariul optim pentru punerea în funcțiune a noi zăcămintele de gaze. Este greu de spus cum se va dezvolta situația în realitate. În viitor, la începutul anilor 2022-2023, zăcămintul Abșeron va produce circa 1,5 miliarde m³, care vor fi utilizați pentru nevoile interne ale industriei chimice azere, după care gazul care va fi produs suplimentar va fi exportat. În plus, construcția și instalarea unei platforme la zăcămintul Umid-2 este deja în derulare, precum și foraje de explorare în structura Babek. Pentru procesarea primară a gazului și a condensului produs din blocul Umid-Babek, terminalul Dashgil-2 este construit cu o capacitate de 24 de milioane m³ de gaz pe zi. Să adăugăm la cele de mai sus că până la sfârșitul anului 2030 și, eventual, mai devreme, în cadrul proiectului Shah Deniz-3, vor fi create condiții pentru exporturi suplimentare în valoare de 15 miliarde m³.

În cele din urmă, un alt adaos semnificativ la livrările azere către UE ar putea fi gazul din zăcămintele din Turkmenistan. O interconexiune de dimensiune mică a infrastructurii subacvatice din Azerbaidjan și Turkmenistan, cu o capacitate de până la 12 miliarde m³ pe an și o dată estimată de punere în funcțiune de până la sfârșitul anului 2022, va face posibilă maximizarea potențialului infrastructurii existente fără investiții majore în domeniul tehnic. Extinderea SGC prevede, de asemenea, investiții mult mai mici în comparație cu o conductă de gaze Trans-Caspică la scară largă, cu o capacitate discutată de până la 30 miliarde m³ pe an. Conform Convenției privind statutul juridic al Mării Caspice semnată în august 2018, acordul tuturor țărilor Caspice nu mai este necesar pentru așezarea unei conducte pe fundul mării - acum această problemă este supusă acordului acelor state prin care va trece conducta. Astfel, Azerbaidjanul are toate oportunitățile de a crește treptat exporturile de gaze către UE, menținând în același timp legături benefice cu principalii jucători din regiune.

A doua fază a proiectului TAP prevede viitoare interconexiuni în Grecia - mai întâi cu Bulgaria prin Interconectorul Grecia-Bulgaria (IGB). IGB este primul proiect care va fi realizat în cadrul Coridorului Sudic al gazelor naturale, dar și pe axa nord-sud, deoarece este prevăzută o extindere ulterioară în România, Serbia și Ungaria, Grecia servind ca nod de tranzit pentru gazele naturale din Azerbaidjan exportate în sud-estul Europei. În acest sens, pentru regiune sunt proiectate și alte interconexiuni: interconexiunile Bulgaria-Serbia (IBS), Bulgaria-România (IBR) și dincolo de aceasta către Ungaria, care vor putea funcționa și în flux invers. Aceste proiecte vor fi realizate de companiile energetice regionale împreună cu cofinanțarea din fondurile disponibile UE și instituțiile de finanțare, respectiv BEI și BERD.

Focus pe energie verde

Chiar dacă este bogat în resurse energetice tradiționale, în ultimii ani Azerbaidjanul acordă atenție și dezvoltării energiei regenerabile. Azerbaidjanul are un potențial mare de energie regenerabilă. Pe lângă faptul că țara este destul de însorită și vântoasă, are și resurse considerabile hidroenergetice, bioenergetice și geotermale. Guvernul elaborează acum o legislație pentru promovarea energiei regenerabile și urmărește ca energia regenerabilă să furnizeze 30% din capacitatea de generare a energiei electrice până în 2030, aproximativ dublul cotei actuale.

Unul dintre proiectele regionale de energie regenerabilă prevede exportul energiei electrice din Azerbaidjan către România și Ungaria prin cabluri submarine care vor trece sub Marea Neagră și teritoriul Georgiei. Susținut de acordul energetic recent semnat cu UE, acest proiect

va cuprinde România și Ungaria. Faptul că cel puțin două țări membre UE se vor alătura proiectului este important și din punct de vedere al obținerii sprijinului din partea UE. Acest proiect poate fi pus în practică în aproximativ 3-4 ani. Realizarea acestui proiect va aduce o contribuție majoră la asigurarea aprovizionării României și Ungariei cu energie, deoarece va fi o sursă de energie nouă.

Bibliografie

1. "Azerbaijan Ranks Third-Largest Natural Gas Supplier to Italy." *Caspian News*, <https://caspiannews.com/news-detail/azerbaijan-ranks-third-largest-natural-gas-supplier-to-italy-2022-4-14-0/>.
2. Azerbaijan, European Union signed MOU on strategic partnership in field of energy. Azerbaijan, European Union signed MoU on Strategic Partnership in field of energy " Official web-site of President of Azerbaijan Republic, <https://president.az/en/articles/view/56689>
3. Key partner countries and Regions. Energy. (n.d.), https://energy.ec.europa.eu/topics/international-cooperation/key-partner-countries-and-regions_en
4. Joint Press statements of Ilham Aliyev and president of European Commission Ursula von der Leyen. Joint press statements of Ilham Aliyev and President of European Commission Ursula von der Leyen " Official web-site of President of Azerbaijan Republic. (2022, September 7), <https://president.az/en/articles/view/56810>
5. The Southern Gas Corridor. Ministry of Energy of Azerbaijan. (2022, April 27), https://minenergy.gov.az/en/layiheler/cenub-qaz-dehlizi_2196
6. Ilham Aliyev was interviewed by the Italian "il sole 24 ore" newspaper in Cernobbio. Ilham Aliyev was interviewed by the Italian "Il Sole 24 Ore" newspaper in Cernobbio " Official web-site of President of Azerbaijan Republic. (2022, September 7), <https://president.az/en/articles/view/57095>

Politici în recrutarea și selecția resurselor umane

Studiu de caz: Zentiva România

Anghelina G. POTÎNGA

Management – Marketing, Universitatea Româno-Americană, România

Abstract

As is known, human resource management is a cyclical process that “begins” and “ends” to “start over” with each of its components. According to many specialists, nowadays, “beginning” means activities of recruitment and selection of human resources, these activities being perceived as one among the keys to organizational success. The main goal of this paper is to find out which are the main policies in recruitment and selection of human resources and to analyze one of the best implemented practices in Romania.

Cuvinte cheie. *Politici, HR, selecția, recrutare, angajați*

Introducere

Pentru orice organizație, resursele umane reprezintă nucleul în jurul cărora gravitează toate celelalte resurse (materiale, financiare, informaționale), iar problemele care privesc recrutarea, selecția, instruirea, perfecționarea, evaluarea, recompensarea și motivarea sunt principalele direcții de cercetare a managementului resurselor umane.

Recrutarea și selecția resurselor umane, potrivit multor specialiști în domeniu, sunt unele dintre cele mai importante activități-cheie într-o organizație, care, nemijlocit, asigură succesul acesteia. De ce? Pentru că cea mai importantă resursă, pe care o are o organizație, este resursa umană. Angajații sunt plătiți pentru a îndeplini o serie de acțiuni, operațiuni și sarcini, care duc ulterior la anumite rezultate. Și, dacă ar fi să analizăm mai în detaliu, aceste rezultate depind direct proporțional de nivelul de performanță al angajaților, de nivelul lor de pregătire, de abilitățile și capacitățile lor, de necesitățile, viziunile și aspirațiile acestora.

Factorii menționați sunt importanți și trebuie luați în calcul în raport cu rezultatele așteptate și cu specificul posturilor vacante. O bună recrutare permite unei companii să angajeze persoane ale căror aptitudini sunt foarte apropiate sau chiar suprapuse cerințelor postului. Ea

presupune că acea companie să propună spre ocupare unul sau mai multe posturi de muncă de un anumit profil, iar piața forței de muncă să ofere indivizi cu aptitudini diverse, capabili oricând să fie angajați. Astfel, evaluarea și identificarea candidaților potențiali potriviți posturilor disponibile pot preveni o serie de pierderi pentru firmă, precum ar fi pierderi de timp, costuri financiare adiționale, apariția unor conflicte între angajați și nu doar.

Ce reprezintă o politică de recrutare?

O politică de recrutare este un cadru ce conturează în mod explicit totalitatea de metode și practici de recrutare ale unei companii. Scopul acesteia constă în promovarea coerenței, transparenței, conformității și a respectării legilor și a legislației muncii. Cert este că nicio afacere nu poate activa și, totodată, prospera economic fără o politică de recrutare conturată și, mai mult decât atât, implementată.

Mulți afaceriști, din neștiință, consideră procesele de recrutare și selecție ca fiind adiacente funcțiilor de bază ale afacerii. Aceste procese sunt unele dintre cele mai importante funcții din orice organizație, indiferent de dimensiune sau domeniu, dat fiind faptul că angajarea candidaților potriviți posturilor este crucială pentru succesul oricărei afaceri. Respectiv, procesul de selectare a potențialilor angajați este unul cheie.

Orice organizație, la un anumit moment, se întâlnește cu procese legate de restructurare organizațională, extindere, concedieri și pensionări și este un lucru firesc, pentru că totuși discutăm despre factorul uman. Pentru a face față acestor procese este nevoie de o politică de recrutare bine conturată, care ar evita luarea unor decizii slabe și ineficiente.

În esență, o politică de recrutare se bazează pe standardele, procedurile, filozofia și valorile unei companii. Reieșind din aceste elemente esențiale, procesele de recrutare și selecție au loc mult mai eficient, din motivul că fiecare angajat se aliniază sau nu acestora. Cu alte cuvinte, este mult mai ușor să recrutezi persoane ghidate de valori similare celor ale companiei, și care aspiră la filozofia firmei.

Recrutarea și selecția sunt pașii, la care se va recurge inevitabil, scopul fiind de a atrage, califica și de a angaja noi persoane. Este firesc ca operațiunile aferente acestor procese să difere de la caz la caz, cu toate că anumite etape pot fi standardizate.

În mod tradițional, există șapte pași de bază într-un proces de recrutare și selecție:

1. Recrutare realizată intern

Multe organizații aleg să își facă publicitatea postului vacant intern, în interiorul companiei, adică din resurse umane proprii, înainte de a posta în orice sursă externă. Acest tip de recrutare reprezintă o sursă excelentă de talente, mai ales pentru companiile mari unde pot fi regăsiți angajați ce își doresc o carieră aici.

2. Recrutarea externă

La această etapă, postul este de obicei difuzat printr-un număr de panouri de locuri de muncă (plătite și gratuite) și canale de candidații. Procesul se derulează rapid, deoarece lucrează concomitent o echipă de recrutare care interacționează cu candidații.

3. Monitorizarea aplicațiilor tematice

Echipa de recrutare examinează cererile candidaților în mod direct și prompt, la momentul recepționării acestora. Ulterior, recrutorul selectează candidații în baza criteriilor discutate din start cu managerul de resurse umane. Screening telefonic sau video: recrutorul va aranja o proiecție telefonică sau video cu candidații care se încadrează în calificările inițiale. O selecție suplimentară va fi făcută în acest moment pentru a determina care candidați vor trece mai departe în procesul de întâlnire cu managerul sau echipa de angajare.

4. Teste de selecție

Testele de angajare, testele psihometrice pentru recrutare și alte teste de selecție nu sunt neobișnuite în multe procese de selecție. Acestea ajută, de obicei, la testarea nivelului de calificare, experiență și potrivirea culturală a unui candidat pentru a ajuta la restrângerea selecției candidaților.

5. Interviu în persoană

Multe procese includ unul sau mai multe interviuri în persoană cu candidații. Acestea sunt de obicei ținute cu managerul sau echipa de angajare și sunt coordonate de recrutor.

6. Verificări de referință

Verificările de referință ar trebui să fie un ultim pas standard în orice proces de recrutare. Acestea îi ajută pe factorii de decizie să verifice abilitățile și experiența candidaților pentru a evita fraudă și pentru a asigura calitatea angajării.

Dacă ar fi să trecem în revistă etapele prezente în procesele de recrutare și selecție, acestea ar fi arătat astfel. (Figura 1.)

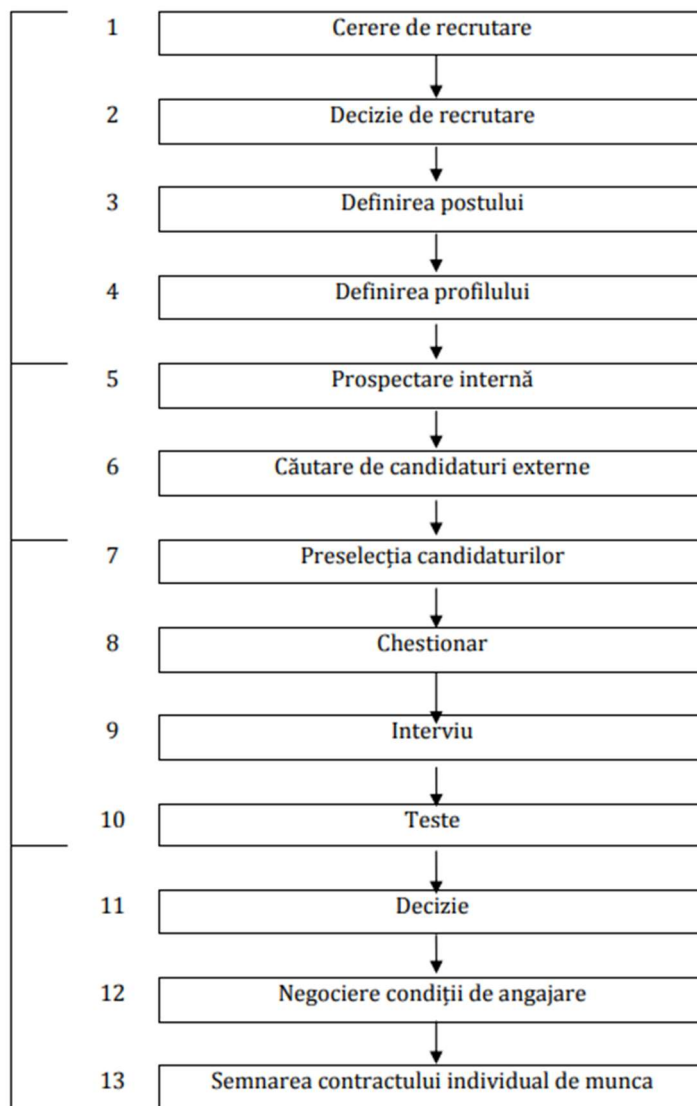


Figura 1. Etape în procesul de recrutare și selecție a candidaților¹

Având atât de mulți pași ai procesului de recrutare și un anumit grad de personalizare între companii, este important ca echipele antrenate în proces să dezvolte politici privind recrutarea și selecția candidaților. Companiile dezvoltă de obicei politici în jurul fiecăruia dintre acești pași ai procesului de recrutare pentru a stabili coerența și pentru a se asigura că toți candidații sunt evaluați în mod egal.

¹ "Managementul Resurselor Umane", Lefter V., Deaconu A., PRO Universitaria, București, 2012, p.99

Achiziția de talente ca metodă durabilă de recrutare și selectare

Achiziția de talente are tangențe directe cu strategiile, tacticile și procesele de identificare, recrutare și reținere a resurselor umane de care are nevoie o companie. Aceasta include dezvoltarea, implementarea și evaluarea programelor de aprovizionare, recrutare, angajare și orientare.

Achiziția de talente este o strategie generală de afaceri și de resurse umane care ia în considerare obiectivele pe termen lung ale unei organizații și recunoaște că oamenii (sau talentul) pot juca un rol imens în succesele viitoare ale unei companii. Spre deosebire de simpla ocupare a posturilor vacante, achiziția de talente este un proces continuu care tinde să identifice și să verifice candidații adecvați pentru posturi de nivel executiv, roluri de conducere și locuri de muncă care necesită pregătire specializată.

Procesul de angajare a talentelor implică adesea mai mulți pași pe parcursul mai multor luni. Dar, în general, poate fi organizat în 6 pași:

1. Aprovizionare și generare de clienți potențiali

Începând cu o descriere irezistibilă a postului, ai începe să identifice rețelele sociale, evenimentele și conferințele din industrie, forumurile online și comunitățile în care se adună specialiști din industria ta. Acolo, puteți face legătură, construi relații și vă puteți face cunoscute nevoile de talent. Procedând astfel, veți genera un număr mare de candidați promițători și un canal și mai puternic de angajări potențiale.

2. Recrutarea și atragerea

Construirea unui brand puternic al companiei, promovarea culturii dvs. unice de companie și proiectarea unui pachet de compensare competitiv sunt componente cheie ale atragerii și păstrării vedetelor din industria dvs. Gestionarea relațiilor cu candidații este de asemenea, ceea ce înseamnă: crearea unei experiențe pozitive pentru candidați, curțarea clienților potențiali și păstrarea contactului cu cei care nu se potrivesc perfect acum, dar ar putea fi în viitor.

3. Interviu și evaluare

Identificați cele 3-5 sarcini esențiale pe care le cere postul și indicatorii cheie de performanță care vor ajuta la definirea succesului. Apoi, puteți construi întrebările de interviu bazate pe comportamente, cum ar fi „Ce ați făcut pentru a ...?” Îndreptați-vă spre întrebări care susțin capacitatea candidaților de a rezolva probleme, de a fi plini de resurse. De asemenea, puteți evalua candidații folosind alte instrumente: un test de abilități (cum ar fi un eșantion de scriere

sau o sarcină de programare), o evaluare a personalității sau cognitive sau o prezentare demonstrată sau aproape.

4. Verificarea referințelor

Mulți manageri de angajare omit acest pas, dar verificarea referințelor unui candidat vă poate consolida sentimentul instinctiv despre potrivirea unui candidat. Validați-vă alegerea verificând referințele pentru a vedea dacă există preocupări sau impresii finale pe care este posibil să le fi ratat. Dacă referința este de acord că candidatul are caracterul și calificările pe care le căutați, sunteți gata să începeți să faceți oferte.

5. Efectuarea selecțiilor finale

Aveți un sistem de selectare dintre cei mai puternici candidați. Utilizați software de urmărire și evaluare a persoanelor sau un sistem intern de notare - atât pentru propria echipă de talent, cât și pentru orice alte părți interesate implicate în luarea deciziilor.

6. Angajare și integrare

Deși angajarea și integrarea nu intră neapărat în responsabilitățile echipei de achiziție de talente, este cu siguranță ultimul și ultimul pas al angajării talentelor de top. Rețineți că un proces puternic de integrare poate crea sau întrerupe o nouă relație cu angajatul, așa că pregătiți-vă și eficientizați acest proces cât mai mult posibil înainte ca noul dvs. angajat să își înceapă activitatea.

Studiu de caz: Zentiva România

Pe scurt despre companie. Zentiva reprezintă o companie farmaceutică ce își are sediul în Praga, Republica Cehă. Obiectul de activitate a companiei constă în dezvoltarea, producerea și comercializarea unei game variate de medicamente fără prescripție și generice. La moment, Zentiva reprezintă un grup ce deține trei fabrici de producție și are peste 4500 de angajați în întreaga Europă.

În ultimele două luni, această companie a înregistrat realizări uimitoare în toată Europa, astfel încât "cinci țări au fost certificate ca fiind un loc minunat de muncă, iar Zentiva România a primit certificarea internațională TopEmployer. Această certificare atestă faptul că acest grup

are o cultură centrată, în prim plan, pe oameni, apreciază talentul și diversitatea, în acest moment în Zentiva România lucrând 4 generații de angajați în același timp.”²

Zentiva și achiziția de talente. Zentiva a pus un accent considerabil pe achiziția de talente orientat către generația Z, aceasta fiind considerată substanța activă în industria farma.

În acest sens, a fost elaborat proiectul "Zentiva University Z Generation" – un accelerator de experiențe pentru tineri și studenți care tind să înceapă o carieră în industria farmaceutică. Printre cele mai importante obiective ale acestui proiect au fost creșterea nivelului de pregătire practică a tinerilor, dat fiind faptul că majoritatea nu erau bine pregătiți din acest punct de vedere; și ocuparea celor 20 de posturi vacante la nivel de entry-level cu absolvenți competenți și entuziasmați.

Acest proiect a contribuit la fortificarea imaginii de angajator a companiei, la atragerea noilor talente și la implementarea strategiei de dezvoltare a companiei Zentiva.

Având la bază o strategie de dezvoltare de durată, proiectul "Zentiva University Z Generation" a fost bine planificat și etapizat, astfel încât interacțiunea dintre tineri și companie să fie cât mai plăcută și productivă. Acesta a fost demarat pe parcursul a patru luni, în perioada mai-august 2019, în cursul căroră au fost implementate cele cinci etape inițial planificate.

Prima și una dintre cele mai importante etape a fost etapa de promovare a proiectului. Managerul de proiect a adoptat aici o "promovare de tip 360 de grade" aplicând toate opțiunile posibile de a intra în contact cu potențialii candidați. Luna martie a fost dedicată acestei etape în cadrul căreia a avut loc participarea la târgul de specialitate Angajatori de top, totodată, a avut loc promovarea prin intermediul platformei Hipo.ro și nu în ultimul rând a avut loc o interacțiune directă cu facultățile de specialitate, care, la rândul lor, promovau acest proiect prin canalele sale de comunicare.

Cea de-a doua etapă a constat în selecția potențialilor candidați prin intermediul platformei Hipo.ro și a comunicării pe e-mail. Drept rezultat, din cele 1 000+ de aplicații ale candidaților au fost organizate o serie de interviuri de grup cu aproximativ 90 de candidați, dintre care 55 de tineri au fost selectați pentru programul de învățare practică. La baza selecției au fost trei criterii principale:

1. Studenții erau în ani terminale sau master
2. Studii de specialitate pe domeniile căutate și vizate de internship
3. Participarea activă la activitățile extra-curriculare

² Sursa: site-ul oficial Zentiva România <https://www.zentiva.ro/careers>

În cea de-a treia etapă urma acceleratorul de învățare demarat în perioada 15 iulie-1 august. În aceste 3 săptămâni, tinerii însușeau noi cunoștințe și aveau posibilitatea de a testa practic aceste cunoștințe. Participanții, care s-au remarcat prin participare, implicare și rezultate, au participat la selecția finală, participând la interviurile cu șefii de departamente în care activau, urmând să încheie contracte de angajare pe termene de 6-12 luni.

La finalul proiectului, au fost angajați 20 de tineri competenți și potriviți pentru fiecare post vacant. Astfel, prin acest proiect, toate obiectivele au fost îndeplinite și prin urmare au fost angajate cele mai potrivite persoane, care își doresc dezvoltarea carierei în Zentiva și pot aduce plus valoare companiei.

Rezultatele proiectului Zentiva University³ pot fi rezumate la următorii indicatori de performanță:

- Numărul de aplicanți la programul Zentiva University: ținta a fost de 500 de aplicații, în realitate au fost 1 000 de participanți
- Numărul de participanți la interviuri: 200 target vs. 90 intervievați
- Numărul de participanți la accelerator: 40 target vs. 55 participanți
- Numărul de interni angajați pentru 6-12 luni: 15 target vs 20 interni angajați
- Rata de retenție în rândul acestor angajați a fost de 96%, iar 70% au avut contribuții semnificative în dezvoltarea companiei

Concluzii

Resursa umană a fost și rămâne a fi una dintre cele mai importante resurse ale unei companii și calitățile profesionale, dar și cele personale pot determina impactul pe care aceasta o are în cadrul organizațional.

Studiul de caz Zentiva România demonstrează că succesul companiei depinde în mare parte de oamenii potriviți aflați în pozițiile potrivite. Chiar dacă merge vorba despre tineri și absolvenți, care nu au o bună pregătire practică, Zentiva a demonstrat că și tinerile generații pot aduce o mare plus-valoare, dacă tinerii sunt bine instruiți și integrați în companie în mod cautare.

³ Badea M., *Recrutare și selecție*, 2020, p.29

Achiziția de talente – una dintre principalele direcții în procesele de recrutare și selecție ale Zentiva – s-a dovedit a fi eficientă, mai ales ținând cont de faptul că această companie și-a propus să le identifice încă de pe băncile universității și să le crească la nivel intern.

Consider că asemenea proiecte, care de fapt reprezintă un program de internship, ar trebui să fie implementate în toate companiile mari, și nu doar, pentru că, la nivel global pentru o companie, angajații tineri ar reprezenta un avantaj competitiv, exprimat prin idei noi, forțe noi și o productivitate sporită. Prin urmare, programele de internship nu reprezintă o simplă metodă de recrutare și selecție, ci pot fi considerate drept o direcție a strategiei de dezvoltare organizațională.

Bibliografie

Andresen, M., Nowak, C. - Human Resource Management Practices - Assessing Added Value, Ed. Springer, 2015

Armstrong, M. - Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management - Improve business performance

through strategic people management, Seventh edition, Kogan Page Limited, London, 2021

Burdus E., Popa I. - Reproiectarea managementului organizației, Editura Pro Universitaria, București, 2016

Dessler, G. - Human Resource Management, Sixteenth Edition, Pearson Education, 2020

Hook, C., Jenkins, A., Foot, M. - Introducing Human Resource Management 7th edn, Ed. Pearson, 2015

Lefter V., Deaconu A., Manolescu A. (coord.) - Managementul resurselor umane, Ed. Pro Universitaria, București, 2012

Pânișoară, I.O., Pânișoară, G. - Managementul Resurselor Umane, Ed. Polirom, 2016

Pink, D. - Drive - Ce anume ne motivează cu adevărat, Ed. Publica, București, 2011

Trost, A. – Human resources Strategies – Balancing Stability and Agility in Times of Digitisation, Ed. Springer, 2020

HR Club - Manual de bune practici în managementul resurselor umane, Edițiile 2010-2020

Impactul AI și al roboticii, în sectorul turismului

Mădălina V. Zaharia

Departament: Cibernetică, Statistică și Informatică Economică, Universitatea Româno-Americană, România

Abstract

The presentation's main goal is to emphasize how important robotics and artificial intelligence (AI) are to the travel and tourism sector. In order to enhance customer service and the overall tourism experience, several technologies are being integrated.

The future problems and predicted changes in the tourism industry are the main topics of this presentation. While AI undoubtedly improves tourist experiential services, it cannot match the human touch, which is a key element of experiential travel. AI effectively adds a new dimension to the potential of tourism. Making travel plans is now easier thanks to the development of artificial travel intelligence. AI provides automated, customized, and informative travel services.

AI enables traveling personalization by learning about travelers' habits, interests, and dispositions. In the travel, tourism, and hospitality industries, new emerging technologies like chatbots, virtual reality, language translators, etc. can be used successfully.

Keywords: *Chatbots, Robots, Human-Robot interaction, Technologies, Artificial intelligence*

Introducere

În vremurile bazate pe tehnologie, tehnologia Inteligenței Artificiale este una dintre cele mai inovatoare invenții, care a revoluționat diverse industrii de pe tot globul.

Inteligența artificială (AI) poate fi denumită ca dezvoltarea sistemelor informatice care pot îndeplini sarcini și activități ce necesită inteligență umană.

Inteligența artificială și-a făcut apariția pentru prima dată în anul 1956, în proiectul de cercetare de vară al lui John McCarthy, Dartmouth.

De-a lungul anilor, multe succese ale AI au urmat sub forma căutărilor euristice, recunoașterea caracterelor, sistemele de recunoaștere facială, procesarea limbajului natural și conceptul de robotică mobilă.

Până în anii 1980, s-au înregistrat progrese conceptuale considerabile în domeniul bazat pe tehnologie, iar aplicarea sa a crescut semnificativ. Pe parcursul anilor 1990, cadrul tehnologic a înregistrat progrese semnificative, în special în domeniul Inteligenței Artificiale. Creșterea s-a datorat în principal faptului că tehnologiile avansate și noi le-au permis inginerilor să utilizeze volume mari de date, să construiască roboți într-un mod eficient și să lucreze la puteri de calcul îmbunătățite. De atunci, conceptul AI a parcurs un drum lung și a transformat puterea tehnologiei. În secolul 21, inteligența artificială a atins un punct culminant și are potențialul de a avea un impact profund asupra indivizilor, organizațiilor și industriilor, într-o măsură semnificativă.

În era digitalizării, tehnologia Inteligenței Artificiale este utilizată în diverse industrii, și nu doar în industria tehnologiei informației.

Unele dintre industriile majore în care și-a făcut prezența inteligența artificială sunt industria prelucrătoare, industria auto, bancară și servicii financiare, asistența medicală și științele vieții, asigurări, telecomunicații, energie, turism de călătorie și ospitalitate, mass-media și divertisment.

Rapid, amprenta AI se extinde într-un număr mai mare de industrii de pe tot globul cu fiecare zi care trece. Popularitatea și aplicarea tehnologiei AI sunt în creștere în mediul industrial, deoarece crește nivelul de inovație și minimizează procesele și activitățile desfășurate de factorii umani. În multe industrii, AI este utilizată în diferite funcții ale organizațiilor, cum ar fi în vânzări și marketing, servicii pentru clienți și finanțe.

În secolul 21, industria turismului a cunoscut o creștere și o prosperitate incredibilă la nivel global. Sosirile de turiști internaționali au crescut de la 528 de milioane în anul 2005, la 1,19 miliarde în anul 2015 (www.statista.com, 2019). Astăzi, mai mulți oameni sunt dispuși să cheltuiască bani pentru turism și călătorii. Aceste cheltuieli au stimulat cererea și performanța generală a industriei. Datorită creșterii industriei de turism, turismul este considerat unul dintre cele mai mari sectoare din lume, care are puterea de a modela sănătatea economică a unei națiuni.

AI a invadat industria turismului și a ospitalității, și este folosită pentru a obține un avantaj competitiv pe piața dinamică.

Tehnologia și-a făcut loc treptat în industria turismului și a redus procesele care sunt efectuate manual. Întrucât industria turismului a fost întotdeauna una dintre cele mai timpurii industrii care a adoptat tehnologia, aceasta a întâmpinat AI cu brațele deschise.

Conceptul de inteligență artificială a intrat în contextul afacerii, deoarece poate permite marketerilor din cadrul industrial competitiv să automatizeze procesele și să eficientizeze activitățile din afaceri. Inițial, a fost folosit pentru a simplifica procesele de marketing, dar în prezent, tehnologia AI lasă o amprentă asupra fiecărui aspect turistic, cum ar fi primirea oaspeților, servirea acestora și ascultarea nevoilor acestora. AI este folosită în industria turismului în diverse scopuri, cum ar fi îmbunătățirea nivelului de personalizare, adaptarea recomandărilor clienților și garantarea timpilor de răspuns rapid, chiar și atunci când membrii personalului nu sunt prezenți.

Prezența inteligenței artificiale a devenit atât de crucială în mediul industriei turistice, încât este folosită pentru a asista și comunica cu clienții și, astfel, pentru a consolida calitatea angajamentului. Obiectivul acestui punct de vedere este de a surprinde modul în care tehnologia Inteligenței Artificiale a intrat pe industria turistică și a adus schimbări revoluționare în cadrul acesteia.

Acest punct de vedere încearcă să ofere cunoștințe cuprinzătoare despre diferitele tehnologii AI aplicate, implicațiile, provocările și potențialul viitor al acestora în segmentul călătoriilor, turismului și a ospitalității.

Inteligența artificială care influențează factorii legați de călătorii, turism și ospitalitate și adoptarea tehnologiilor de inteligență artificială în industria turismului

Recunoașterea facială care reglementează facilitățile de călătorie

Tehnologiile de recunoaștere facială oferă check-in-uri fără probleme în aeroporturi și în toate celelalte stații, fără nicio verificare a documentelor de către departamentul de imigrare, departamentul vamal etc. Acest software de recunoaștere facială nu oferă doar check-in-uri fără probleme, dar asigură și siguranța și securitatea datelor turiștilor, prin utilizarea tehnologiilor blockchain. Aceste tehnologii facilitează procesul de călătorie către clienți.

Realitatea virtuală care reglementează factorii legați de călătorii, turism și ospitalitate

Există un decalaj major între așteptările clienților cu privire la serviciu și serviciile efectiv furnizate de furnizorii de servicii. Clienții de la distanță mare nu cunosc de obicei locurile turistice, experiența turistică a acelei destinații. Clienții ar dori să experimenteze călătoria și explorarea locurilor turistice înainte de a se muta în locurile turistice. Acest lucru se realizează prin căutarea de informații relevante pe Internet, sub formă de recenzii ale clienților, etc. Ei iau în considerare numeroși factori despre călătorii și turism înainte de a alege locul de destinație. Factorii includ resurse naturale precum frumusețea pitorească, lacurile, munții, deșerturile, varietatea și unicitatea florei și faunei, condițiile meteorologice (temperatura regiunii, precipitații, umiditate etc.), facilități generale de infrastructură precum transport rutier, public și privat; infrastructura turistică precum facilități hoteliere și de cazare, restaurante, baruri, discoteci, cluburi, parcuri tematice, activități sportive și de divertisment, parcuri acvatice, grădini zoologice, cazinouri, drumeții, activități de aventură, centre comerciale etc; infrastructura turistică a destinației precum resurse umane, măsuri de siguranță în acel loc.

Odată cu apariția tehnologiilor de realitate virtuală, clienții pot obține informații de primă mână despre majoritatea acestor factori, spre deosebire de citirea recenziilor clienților. Tehnologia realității virtuale (VR) creează un mediu simulat care oferă o experiență a realității virtuale. Clientul experimentează mediul într-o mare măsură în lumea digitală 3D. Această tehnologie abordează limitarea majoră care există între client și furnizorul de servicii. Privind videoclipurile de realitate virtuală, clienții pot experimenta frumusețea pitorească a resurselor naturale, cum ar fi lacurile, munții, deșerturile, varietatea și unicitatea florei și faunei, condițiile meteorologice, facilitățile de infrastructură generală precum drumul, transportul public și privat, Infrastructură turistică precum hotel și facilități de cazare, restaurante, baruri, discoteci, cluburi, parcuri tematice, activități sportive și de divertisment, parcuri acvatice, grădini zoologice, cazinouri, drumeții, activități de aventură, centre comerciale, infrastructură turistică de destinație, cum ar fi resurse umane, măsuri de siguranță în acest sens loc etc. Clienții pot avea informații cuprinzătoare, care le permit să determine alegerea destinației turistice. În trecut recent, multe companii au început să folosească tehnologia de realitate virtuală în promovarea destinațiilor și a experiențelor hoteliere. Aceste tehnologii nu oferă doar informații despre toți acești factori, ci oferă mai degrabă experiența de primă mână a clienților, care îi motivează să călătorească și să experimenteze serviciul.

Astfel, tehnologiile de realitate virtuală ajută turiștii în accesarea resurselor naturale, facilități de infrastructură generală, facilități de infrastructură turistică, infrastructură turistică de

destinație, care le influențează în continuare comportamentul de cumpărare și procesul decizional.

Chatbot-uri care reglementează infrastructura turistică

Chatboții sunt de obicei mașini software de calculator, care sunt pre-programate pentru a răspunde la întrebările simple adresate de clienți. Clienții adresează numeroase întrebări chatboților, cum ar fi facilitățile din hotel, orele de prânz și cină, articolele servite în timpul prânzului, cinei, facilități de sală de sport, servicii disponibile în hotel, măsuri de siguranță etc. Prin urmare, chatboții furnizează toate informațiile legate de infrastructura de destinație. În plus, chatboții furnizează și informații legate de infrastructura turistică care include baruri, discoteci, cluburi, parcuri tematice din apropiere, activități sportive și de divertisment, parcuri acvatice, grădini zoologice, cazinouri, drumeții, activități de aventură, centre comerciale etc. Astfel, Chatbot-urile furnizează toate informațiile legate de infrastructura turistică.

Roboții care reglementează facilitățile legate de ospitalitate

Roboții surprind clienții furnizând servicii neașteptate, menținându-i permanent implicați, creând astfel o experiență nouă și plăcută în mințile clienților. Roboții din hotel ajută clienții direcționându-i către camerele lor de hotel, transportând bagajele în camera lor, menținând servicii de menaj, servind mâncarea și gustările. Astfel, roboții îmbunătățesc în mod continuu angajamentul și experiența clienților prin furnizarea de servicii noi care oferă asistență în facilitățile de ospitalitate.

Hărți Google care reglementează infrastructura generală și infrastructura turistică

Tehnologia AI prezentă în Google Maps folosește GPS pentru a furniza informații despre infrastructura generală, cum ar fi transportul rutier, public și privat. Tehnologia AI folosită în vehicule în zilele noastre folosește GPS-ul pentru a oferi informații despre accidente rutiere, ambuteiaje și planifică cea mai scurtă rută sau cea alternativă care poate scăpa din blocaj.

Versiunea mai nouă VPS oferă chiar detalii despre magazinele, companiile, hoteluri, mall-urile, cinematografele, restaurantele, cantinele, zonele de agrement etc. din apropiere, oferind astfel experiențe bazate pe locație. Astfel, tehnologia AI utilizată în Google Maps furnizează informații despre infrastructura turistică care include hoteluri și facilități de cazare din

apropiere, restaurante, baruri, discoteci etc. Astfel, Google Maps ajută turiștii să acceseze facilitățile infrastructurii generale și turistice.

Traducătorii de limbi care reglementează infrastructura turistică a destinației

Traducătorii de limbi ajută turiștii să comunice cu locuitorii locali, în limba lor locală. Acești traducători de limbi ar înlocui un ghid local, prin traducerea limbii necunoscute, în limbile familiare pentru turiști și transmiterea mesajelor turistice către rezidenții locali. Prin urmare, acționează ca un element cheie în infrastructura turistică a destinației, înlocuind resursele umane (ghizii locali).

Servicii de optimizare care reglementează infrastructura turistică

Serviciile de optimizare care includ vânzarea încrucișată a produselor, optimizarea prețurilor folosind algoritmul Maximum Likelihood, se adresează facilităților de infrastructură generală precum transport rutier, public și privat, prin furnizarea de prețuri optime pentru zboruri, servicii de taxi, etc.

Aceste servicii de optimizare oferă numeroase informații despre prețurile optime ale infrastructurii turistice. Include facilități hoteliere și de cazare, restaurante, baruri, discoteci, cluburi, parcuri tematice, activități sportive și de divertisment, parcuri acvatice, grădini zoologice, cazinouri, drumeții, activități de aventură, centre comerciale etc. Oferă clienților cele mai bune opțiuni disponibile, prin listarea prețurilor optime.

Provocări pentru inteligența artificială în turism

Deși Inteligența Artificială excelează rapid, există încă o limitare a utilizării acesteia. Indiferent care sunt domeniile, AI înlocuiește eforturile umane, dând naștere dezbaterei despre AI care înlocuiește inteligența umană, ea trebuie să răspundă și să rezolve multe întrebări fără răspuns în diferite segmente de afaceri. În ciuda faptului că „Inteligența Artificială” oferă beneficii monetare prin înlocuirea angajaților și beneficii non-monetare prin oferirea unei experiențe unice clienților, ea încă nu poate depăși inteligența umană, deoarece este încă o zonă în curs de dezvoltare.

O altă provocare majoră în utilizarea AI este siguranța și securitatea datelor. Această preocupare majoră în aplicarea AI în unele dintre sectoarele cruciale, cum ar fi finanțele și armatele, reprezintă o provocare continuă.

De exemplu, utilizarea tehnologiilor Blockchain în software-ul de recunoaștere facială asigură siguranța și securitatea datelor. Totuși, unele țări sunt încă reticente în a utiliza tehnologia de recunoaștere facială din cauza problemelor de confidențialitate și securitate a datelor. Hotelurile stochează istoricul achizițiilor trecute, istoricul călătoriilor, care provoacă problemele de confidențialitate și securitate a datelor. Este o provocare pentru confidențialitate și securitatea datelor.

O problemă majoră cu aceste servicii controlate de software este că un mic atac malware poate perturba programele software și operațiunile efectuate de furnizorii de servicii, ceea ce poate duce și mai mult la haos.

Deși tehnologia AI este avansată și orientată spre viitor, micii furnizori de servicii nu își pot permite aceste tehnologii, deoarece necesită o investiție uriașă. Deși Chatbots & Robots sunt capabili să înlocuiască forța de muncă umană, clienții se bazează în continuare pe forța de muncă umană, atunci când vine vorba de întrebări care implică complexitate. Mașinile precum chatbot-urile sunt limitate doar pentru a răspunde la întrebări simple. Aceste tehnologii folosesc cuvintele cheie din întrebări pentru a oferi răspunsurile. Când există o problemă de urgență și complexă de rezolvat, clienții se bazează în continuare pe forța de muncă umană.

Aplicații viitoare ale inteligenței artificiale în călătorii și turism

Există o mulțime de căi și domenii în industria de călătorii și turism în care există un domeniu mai mare de aplicare a inteligenței artificiale pentru îmbunătățirea serviciilor. Acestea pot include unele neașteptate și surprinzătoare. Tehnologia Inteligenței Artificiale poate transforma întreaga cameră de hotel într-un loc turistic dezirabil. După ce intră în camera de hotel, clienții pot selecta opțiunea de a-și transforma întreaga cameră în locul lor de destinație preferat. Prin selectarea unei astfel de opțiuni, întreaga cameră este transformată într-o lume virtuală 3D care seamănă cu locul lor de destinație preferat. Clientul poate experimenta vederea 3D a destinației preferate din interiorul camerei. Deși există o respingere a tehnologiilor de recunoaștere facială din cauza problemelor de confidențialitate și securitate a datelor, viitoare tehnologii AI pot rezolva astfel de probleme prin încorporarea unor tehnologii blockchain mai robuste, care asigură confidențialitatea și securitatea datelor.

În viitor, s-ar putea să vedem roboții servind oaspeții hotelului în direcționarea lor către camera lor, transportându-le bagajele, servindu-le mâncare și gustări, servicii de menaj etc. Această tehnologie este utilizată în prezent în câteva hoteluri. În viitor, sistemul de poziționare vizuală (VPS) poate prelua sistemul de poziționare globală (GPS). VPS este o tehnologie avansată care oferă vizualizarea live a lumii reale și a reperelor vizuale în fața călătorilor, sub formă de magazine, companii, hoteluri, mall-uri, cinematografe, restaurante, cantine, zone de agrement etc., oferind astfel experiențe bazate pe locație. S-ar putea să existe mult mai multe puncte neatinse și neașteptate legate de punctele de contact ale serviciilor și ale clienților, în care AI poate fi aplicată în viitor.

Concluzii

Cu fiecare zi ce trece, crește prezența Inteligenței Artificiale în industria turismului. Datorită aplicării tot mai mari a tehnologiei inovatoare, este de așteptat ca industria turismului să atingă cote de neimaginat în viitor.

Potrivit unui studiu recent, piața globală a tehnologiei de călătorie, care include Inteligența Artificială, este de așteptat să crească cu peste 9% în perioada 2010- 2023. Unul dintre principalii factori pentru creșterea preconizată, este performanța prosperă a industriei turismului. Dar aplicarea tehnologiilor inovatoare și noi, cum ar fi inteligența artificială și învățarea automată, va aduce schimbări semnificative la nivel industriei. Factorii tehnologici pot modela procesele care sunt conduse de întreprinderile din turism.

Clienții industriei turismului vor beneficia, datorită nivelului îmbunătățit de satisfacție. În același timp, întreprinderile din domeniul turismului vor putea avea un control mai bun asupra proceselor. Procesele de afaceri vor fi automatizate în mare măsură, iar operațiunile și protocoalele de afaceri vor fi raționalizate în natură.

Chiar dacă aplicarea tehnologiei Inteligenței Artificiale va genera multe beneficii la nivel de industrie, la nivel organizațional, precum și la nivel de client, poate da naștere și la numeroase provocări și complexități. De exemplu, introducerea diferitelor tipuri de AI în contextul de afaceri al industriei turismului, nu ar fi o treabă ușoară. Întreprinderile comerciale ar avea nevoie de resurse financiare adecvate pentru a construi o infrastructură tehnică sigură și robustă.

De asemenea, creșterea utilizării roboților, chatbot-urilor și a altor tehnologii AI ar însemna că interacțiunea umană reală ar fi restricționată. Acest lucru ar putea avea o implicație negativă asupra experienței de călătorie și turism, a utilizatorilor finali. Abordarea bazată pe tehnologie

ar putea da naștere la probleme tehnice noi, complexe și provocatoare, care nu sunt încă cunoscute.

Agenții de marketing care operează în industria turismului ar trebui să integreze tehnologia fără probleme, astfel încât tehnologia să fie ușor de utilizat și, în același timp, să fie benefică pentru toate părțile interesate. Un astfel de proces ar putea fi destul de lung, deoarece tehnologia Inteligenței Artificiale este încă într-un stadiu incipient. Conceptul de inteligență artificială este destul de nou și foarte puternic. Este necesar să se efectueze mai multe studii de cercetare privind conceptul AI, precum și aplicarea acestuia în cadrul industriei turismului.

Mulți experți tehnici au fost sceptici față de AI, cum ar fi Stephen Hawking. Conceptul de robotică și artificială Inteligența ar putea avea un impact direct asupra factorilor umani care funcționează în prezent în industrie.

Prin urmare, este necesar să se efectueze studii de cercetare cuprinzătoare privind AI în turism, astfel încât implicația generală a tehnologiei să poată fi evaluată critic. Acestea vor ajuta la capturarea impactului pozitiv, precum și cel negativ, a tehnologiei aplicate asupra industriei turismului, afacerilor și clienților.

Bibliografie:

1. Alexis, P. (2017). R-Tourism: Introducing the Potential Impact of Robotics and Service Automation in Tourism. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 17(1).
2. Goel, P., Kaushik, N., Sivathanu, B., Pillai, R., & Vikas, J. (2022). Consumers' adoption of artificial intelligence and robotics in hospitality and tourism sector: literature review and future research agenda. *Tourism Review*.
3. Ivanov, S., Webster, C., & Berezina, K. (2020). Robotics in tourism and hospitality. *Handbook of e-Tourism*, 1-27.
4. Samala, N., Katkam, B. S., Bellamkonda, R. S., & Rodriguez, R. V. (2020). Impact of AI and robotics in the tourism sector: a critical insight. *Journal of tourism futures*.
5. Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883.
6. <https://www.semanticscholar.org/>
7. <https://degreed.com/learning>

8. <https://learn.oracle.com/>
9. <https://www.oracle.com/>
10. <https://docs.oracle.com/>

Dimensiuni interculturale în negocierile de afaceri

Studiu de caz: Italia-Coreea de Sud

Alexandra NEGREA, Andra-Beatrice RĂDULESCU

Departamentul de Comerț, Integrare Economică și Administrarea Afacerilor, Universitatea
Româno-Americană, București, Romania

Abstract

In this age of the global economy, negotiating across cultures is an inevitable part of doing business for firms desiring to compete internationally. Evidence suggests that negotiators deal differently with internationals than domestics. Therefore, it is important to move beyond within-culture comparisons as a basis for predicting intercultural negotiation processes. Negotiation is a method by which people settle differences. It is a process by which compromise or agreement is reached while avoiding argument. In any disagreement, individuals understandably aim to achieve the best possible outcome for their position. It is crucial to understand the cultural differences in the negotiating process in order to achieve the best result for both parties. This study aims to show the cultural differences between Italy, an European country and South Korea, an Asian country, all seen through the negotiating process.

Key words: *intercultural, negotiation, business, Italy, South Korea, international affairs*

Introducere

Se spune că lumea reprezintă o gigantă masă de negociere la care participăm în fiecare zi. Noi, ca indivizi, intrăm mai mult sau mai puțin în conflicte cu ceilalți. Fie că sunt membri ai familiei, prieteni, vânzători, angajatori, competitori sau viitori potențiali parteneri de afaceri, suntem puși în fața situației de a negocia.⁴

Globalizarea este contextul ideal în care o afacere poate căpăta valențe internaționale. Acest lucru duce de cele mai multe ori la negocieri cu potențiali clienți sau furnizori străini.

⁴ “You can negotiate anything”, Herb Cohen, Bantam Books Publishing House

Înțelegerea diferențelor culturale au primit o atenție sporită de-a lungul timpului, fiind reliefată influența pe care o pot avea acestea în procesul de negociere.

Cultura reprezintă o constantă în afacerile internaționale. Pe lângă barierele lingvistice, diferențele în ceea ce privește limbajul corpului și îmbrăcămintea, modurile alternative de exprimare a nevoilor și dorințelor, cât și felul în care fiecare negociator gestionează o situație conflictuală, pot îngreuna întreg procesul negocierii.⁵

Așadar, prezentul studiu are drept scop prezentarea dimensiunilor culturale, a stilurilor de negociere și a diferențelor culturale dintre două state, respectiv Italia și Coreea de Sud. Vom observa astfel cum fiecare cultură tinde să abordează un alt stil de negociere, cum anumite variabile sunt privite și abordate din puncte diferite de vedere.

Dimensiunile interculturale ale negocierii:

În secolul al XXI-lea, oamenii de afaceri competenți trebuie să se adapteze cu ușurință la orice situație generată de diversitatea culturală a piețelor. Cultura în general, dar mai ales cultura afacerilor este o dimensiune constantă a succesului pe piața internațională. Cine nu cunoaște regulile jocului de afaceri pe o piață înseamnă că va fi dezavantajat în comparație cu concurenții. Domeniul afacerilor internaționale trebuie să poată beneficia de cunoașterea corespunzătoare a culturilor piețelor și a partenerilor de afaceri.

Negocierile se numără printre dimensiunile afacerilor internaționale care solicită, dar și beneficiază de cunoașterea culturală. Dimensiunea interculturală reprezintă unul din aspectele esențiale care diferențiază negocierea internă de cea internațională. Întrucât globalizarea economică a generat printre altele și un fenomen de amplificare a relațiilor dintre persoane aparținând unor culturi diferite, studiul comunicării interculturale a devenit o preocupare importantă deopotrivă pentru teoreticieni și practicieni.

În literatura de specialitate, cultura este abordată la trei nivele și anume:

- Cultura națională

Acesta definește valorile, credințele, atitudinile, simbolurile etc. specifice unui anumit stat național.

- Cultura organizațională

⁵ “Communicating Across Cultures”, Bob Dignen, Cambridge Business Skills

Este reprezentă de o combinație de valori, atitudini, norme etc. specific unei organizații. Aceasta reflectă în primul rând cultura națională dar include și alte tipuri de norme și valori pe care angajații sunt obligați să le respecte

- Cultura profesională

Se corelează cu conținutul muncii respective și de rolul jucat de membrii profesiei în societate.

Ultimele două tipuri de cultură arată caracteristici comune dincolo de granițele naționale iar înțelegerea lor poate ajuta negociatorul să stabilească relații constructivă cu partenerii din alte țări.

Abordările de management intercultural demonstrează că diferențele între culturile naționale sunt încă semnificative, generând norme de comportament diferite ale negociatorilor reflectate în aspect precum: modul de comunicare, modul de a aborda valori precum timpul și spațiul, atitudinea față de risc, concepția privind rolul femeii în societate, respectul față de vârstnici, aprecierea performanței, atitudinea față de muncă etc.

Stiluri de negociere

Pentru a obține ceea ce ne dorim, este foarte important să înțelegem atât tipologia de negociator cu care ne vom întâlni, cât și tipul de negociere pe care acesta o adoptă. Au existat de-a lungul timpului o serie de negocieri la nivel internațional care au eșuat tocmai pentru că cei doi parteneri nu au știut cum trebuie să abordeze o neînțelegere și cum să ajungă la un consens.

În primul rând, trebuie să înțelegem că fiecare dintre noi este diferit, are nevoi diferite și poate avea o perspectivă diferită asupra aceleiași problematice. Tocmai din acest motiv, atunci când știm că urmează să participăm la o negociere cu un partener străin, este important să cunoaștem câteva detalii cu privire la cultura sa și obiceiurile din statul din care provine, precum și cu privire la stilul de negociere specific fiecărei culturi. Nu în ultimul rând, negocierea este un proces complex de comunicare. În cadrul ei nu este utilizată exclusiv comunicarea verbală, cât și cea non-verbală, care joacă un rol deosebit de important și care poate încheia negocierea înainte ca ea să înceapă.

În consecință, fiecare cultură adoptă un anumit stil de negociere, urmând a le enumera și descrie pe fiecare în parte.

Potrivit specialiștilor, există cinci stiluri de negociere.

1. Competitivitate sau I Win- You lose style

Negociatorii competitivi țin cont doar de propriile interese, chiar dacă acest lucru înseamnă că partenerul va avea de suferit. De obicei se folosesc de toate atuurile pe care le au, fie că este vorba despre personalitate, putere, amenințare economică sau poziția pe piață. Acești negociatori consideră că pot adopta un comportament agresiv sau psihotic, din dorința de a obține în totalitate ceea ce își doresc, nefiind dispuși să facă niciun fel de concesii.

Putem folosi acest stil de negociere atunci când suntem siguri de produsul sau serviciul nostru, sau când simțim că partenerul își dorește să obțină ceea ce noi avem de oferit. Trebuie însă să acordăm o mare atenție persoanei care va negocia cu noi, deoarece aceasta se poate aștepta la adoptarea acestui stil de negociere și poate să vină pregătită, astfel încât să existe blocaje.

2. Acomodare sau I Lose- You Win style

Acest stil de negociere se află la polul opus celui mai sus prezentat. Pentru acest tip de negociatori, stabilirea unei relații cu cealaltă parte este primordială. Aceștia consideră că trebuie să ofere celorlalți ceea ce își doresc, pentru ca și ei să câștige. Tocmai din acest motiv, sunt cele mai „plăcute” tipologii de negociatori.

Specialiștii consideră că acest stil de negociere trebuie folosit atunci când compania noastră se află într-o poziție nefavorabilă, iar stabilirea unei relații este critică. Dacă suntem într-o poziție foarte slabă pe piață, ar trebui să ne întrebăm competitorii dacă își doresc cu adevărat să ne elimine sau dacă stabilirea unei relații de lungă durată este mai benefică pentru ambele părți.

Cu toate acestea, dacă avem de-a face cu un negociator competitiv, acomodarea este un semn de slăbiciune, iar partenerul nostru poate profita.

3. Evitare sau I Lose- You Lose

Acesta mai este denumit și pasiv-agresiv, fiind un stil de negociere adesea folosit de negociatorii foarte competitivi. Este recomandat a fi folosit atunci când un eventual conflict ar depăși beneficiile sau dacă obiectul negocierii este neînsemnat pentru ambele părți. De

asemenea, evitarea ar mai putea fi o metodă de gestionare a unei negocieri în care suntem puși în fața unei probleme asupra căreia nu ne-am pregătit sau pentru care nu avem dreptul să hotărâm.

4. Compromis sau I Lose/ Win some- You Lose/ Win Some

Negocierea este definită de majoritatea oamenilor prin intermediul acestui stil. În realitate însă, acest stil de negociere presupune un schimb de concesii, în urma căruia niciuna dintre părți nu obține de fapt ceea ce își dorește. Este recomandat să abordăm acest stil în două situații: dacă suntem presăși de timp sau dacă avem încredere în cealaltă parte. Ambele părți vor câștiga sau vor pierde ceva, dar trebuie să te asiguri că atingi măcar o parte din obiectivul inițial propus.

5. Colaborare sau Win-Win Situation

Majoritatea oamenilor au tendința de a confunda acest stil de negociere cu cel mai sus menționat. WIN-WIN însă, înseamnă că ambele părți au obținut cât mai mult din ceea ce și-au dorit și că valorile ambelor părți au fost respectate. Negociatorii care aleg să colaboreze, știu că trebuie să obțină ceea ce vor, dar țin cont și de nevoile și dorințele celeilalte părți. Aceștia sunt dispuși să investească mai mult timp și energie în găsirea de soluții inovatoare, care îi vor ajuta să mențină o relație de lungă durată cu colaboratorii lor. ⁶

⁶ Program on Negotiation, Harvard Law School, disponibil online la: www.pon.harvard.edu

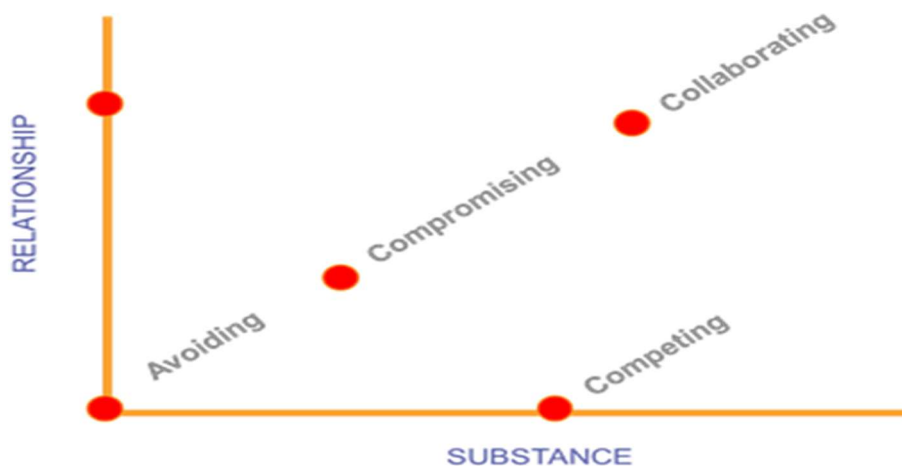


Figura 1. Stiluri de negociere

Understanding Negotiating Styles, Heather Meeker Green, Training Industry, 2016, disponibil online la: <https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-negotiating-styles/>

Studiu de caz

Acest studiu de caz își propune să abordeze diferențele culturale dintre Coreea de Sud și Italia, diferențe ce pot influența procesul de negociere.

Coreea de Sud

Coreea de Sud, oficial denumită Republica Coreea, este o țară localizată în Asia de Est. Are nouă provincii și șase orașe speciale, cu o populație de aproximativ 50 de milioane. Are o istorie lungă și, deși a interacționat pentru o lungă perioadă de timp cu China și Japonia, și-a dezvoltat o cultură unică și și-a adoptat propria tradiție. Într-adevăr, cultura coreeană este foarte diferită nu doar de culturile occidentale, ci și de culturile țărilor vecine, în ceea ce privește fiecare aspect al culturii. Chiar dacă unele componente ale culturii sunt similare cu cele chinezești și japoneze, diferențele culturale fac modalitatea de a face afaceri în Coreea diferită de alte țări, în special din China sau Japonia.

Chaebol

Chaebol este cunoscut ca fiind cuvântul coreean pentru un conglomerat mare, format din proprietate încrucișată și adesea sub controlul unei familii. Acesta este echivalentul termenului japonez “zaibatsu” și se referă la companiile coreene specifice. Caracteristicile Chaebol sunt proprietatea puternică a familiei, managementul puternic, afaceri diversificate, relația strânsă cu guvernele respective și valoarea corporativă. Printre ele mai cunoscute exemple de Chaebol-uri se numără: Samsung Groups (cea mai mare companie coreeană), Hyundai Groups, LG Groups, SK Groups and Daewoo Groups.

Confucianismul

Confucianismul este ideea și filozofia lui Confucius, un savant chinez. Interpretarea elaborată de Coreea este mai strictă decât versiunea inițială chineză. Ideea confucianismului subliniază respectarea strictă a relațiilor umane pentru a menține ordinea și armonia în cadrul unei societăți. Prin urmare, așa au fost stabilite bazele stilului de afaceri coreean. Astfel, aceste aspecte au influențat caracteristicile companiilor mari coreene.

În general, Confucianismul influențează societatea sud-coreeană în foarte multe feluri, cum ar fi statusul și contactul social, relațiile cu cei din jur etc. De exemplu, statusul coreean este determinat de vârstă, sex, educație, mediul familial, avere, ocupație și ideologia politică.

Sud-coreenii tind să fie foarte prietenoși, iar cultura lor pune un accent puternic pe legăturile de grup. Se așteaptă ca o persoană să ia în considerare beneficiile și interesele întregului grup din care face parte. Societatea coreeană, reprezentând o societate colectivităă ca multe alte țări asiatice, necesită oameni care trăiesc într-o „familie” armonioasă.

Impactul acestei culturi asupra afacerilor sud-coreene se manifestă în special în luarea deciziilor și negocieri. De obicei, durează mai mult pentru sud-coreeni să ia o decizie finală, deoarece toți membrii trebuie să ia în considerare opiniile și valorile altora. Decizia se bazează pe luarea în considerare atentă a intereselor întregii echipe.

Kibun – Nunchi

Fiind unul dintre cele mai importante aspecte cheie ale culturii coreene, care influențează semnificativ modul de a face afaceri în Coreea de Sud, “Kibun” nu are traducere directă în

limba română. Traducerea mot a mot este stare sau sentiment. Astfel, se face referire la o stare de spirit sau un sentiment de echilibru și comportament bun.

Oamenii au tendința de a face lucrurile fiind conștienți de opiniile și sentimentele celorlalți, uneori, evitând să spună „nu” sau vești proaste, pentru a preveni rănirea acestui sentiment de echilibru și armonie (Kibun). Cunoașterea acestei culturi și a importanței Kibun este necesară pentru a menține liniștea și în lumea afacerilor. În lumea afacerilor, coreenii încearcă întotdeauna să fie politicoși, prietenoși și să facă lucruri numai cu cele mai bune intenții.

Coreenii sunt obișnuiți cu toate acestea și de aceea le este ușor să se înțeleagă. Cu toate acestea, este foarte ușor să fie provocată neînțelegere sau confuzie în rândul străinilor.

În Coreea de Sud, modul de a acorda atenție limbajului non-verbal este denumit Nunchi. Traducerea mot a mot a lui Nunchi este “simț”. Cu alte cuvinte, Nunchi este abilitatea de a determina starea de spirit a unei alte persoane folosind “ochiul”. După cum s-a menționat mai sus, oamenii trebuie să învețe din limbajele non-verbale și corporale ale celorlalți, precum și din tonurile vocale pentru a obține semnificația reală a ceea ce au spus. Nunchi este ca un al șaselea simț, dar privește mai mult indiciile vizuale pentru a înțelege adevărata semnificație a ceea ce este zis.

Aceste două caracteristici definesc poporul coreean. Astfel, în negocieri este important cunoașterea și respectarea acestora, pentru a nu ofensa sau supăra cealaltă parte a negocierii.

Ierarhie

Coreea de Sud este o țară cu o distanță de putere mare și ierarhie foarte bine stabilită. Distanța de putere se referă la relația dintre cei de la putere și subordonații într-o societate în care indivizii cu rang inferior, în funcție de cultura distanței de putere mari sau mici, reacționează la acea autoritate.

De obicei, persoana cea mai în vârstă din adunare inițiază activități, precum intrarea într-o cameră, salutarea sau începutul mesei. Persoana cu statut inferior se înclină în fața celui cu statut mai avansat. De exemplu, similar cu alte societăți tradiționale, persoanele cu poziții superioare și membrii superiori sunt așteptați să se așeze în centru sau să primească întotdeauna mâncarea servită mai întâi. În ceea ce privește ordinea, de obicei bătrânii și cei cu ierarhie superioară merg mai întâi să obțină mâncare într-un restaurant tip bufet. Tinerii și

juniorii își arată întotdeauna respectul slujind după ei. O altă atmosferă care arată distanța de putere este adresarea titlului.

În Coreea de Sud, oamenii nu se adresează reciproc prin prenume, ca în Italia, ci prin titlurile lor. Această atmosferă există chiar și în rândul studenților. De exemplu, bobocii și studenții își arată de obicei respectul față de seniori numindu-i frați și surori și respectă ordinele lor, care sunt rezonabile, desigur. Pe de altă parte, seniori ar trebui să aibă grijă de boboci ani și să le dea sfaturi.

Distanța mare de putere / ierarhia nu există doar în viața personală, ci și în lumea afacerilor. Pe lângă modul de adresare, negocierile cu coreenii arată și distanța de putere. De exemplu, înalții oficiali coreeni nu vor avea de-a face cu un membru junior al unei echipe italiene de negocieri, oricât de expert ar fi acela. Coreenii sunt extrem de sensibili la titluri și statut, iar acei italieni care doresc să se ocupe de oficiali coreeni cu statut înalt ar trebui să aibă ei înșiși un grad superior. Prin urmare, pentru a colabora bine cu companiile sud-coreene, cele italiene trebuie să fie conștiente de distanța de putere mare și să își arate respectul prin trimiterea oficialilor potriviți pentru a negocia cu succes tranzacțiile.

Alte caracteristici

Coreea de Sud este o țară care pune accent pe respect și care valorează eficiența. Coreea de Sud este o țară aglomerată, iar spațiul, în special în marile orașe, este foarte solicitat. Coreenii sunt obișnuiți să lucreze unul lângă altul însă, în situațiile oficiale, este necesar un spațiu personal bine definit. Nu sunt tactili. Coreenii sunt foarte muncitori și rareori se întâmplă să piardă timpul, fiind relativ punctuali și având scopul de a desfășura cât mai multe activități într-o perioadă de timp dată.

Coreea de Sud are, în general, o BATNA (best alternative to a negotiated agreement) foarte puternică și credibilă.

Atingerea unei persoane este un afront. Oamenii de afaceri coreeni fac o plecăciune în semn de salut. În ziua de astăzi unii oficiali coreeni dau mâna pentru arăta că s-au modernizat însă fac, în același timp, și eu plecăciune.

Italia

Italia este un stat unitar, republică parlamentară, aflată în Europa de Sud. Are o suprafață totală de 301.338 km² și o populație de 60 milioane de locuitori.

Acest stat are o istorie impresionantă care începe din vremurile antice. A fost centru religios și politic al civilizației occidentale, fiind capitala Imperiului Roman, ca mai apoi să devină centrul creștinismului.

Comerțul își are originile în acest stat încă din secolul al XI-lea, numeroase civilizații interacționând cu italienii și influențând modul în care aceștia au tratat negoțul. Deși au existat numeroase relații interculturale de secole întregi, italienii tind să fie sceptici când vine vorba de negociere și de ceea ce aceasta ar putea să presupună.

Deși cultura Italiei este relativ omogenă, dimensiunile interculturale în ceea ce privește afacerile este considerabil diferită între locuitorii din sudul și nordul statului. Cei din Nord tind să fie serioși, rezervați, fiind focusați pe afaceri și pe ceea ce își doresc să obțină în urma negocierilor. În schimb, dacă negociem cu o persoană din sudul Bologniei sau a Romei, vom observa că aceasta adoptă un stil mai relaxat și percepe negocierea ca pe o oportunitate de a crea noi relații.

Așa cum am menționat anterior, crearea de relații stabile cu cealaltă parte implicată în procesul de negociere poate reprezenta pentru italieni un obiectiv mai mare decât obținerea unei înțelegeri și a unui consens. Aceștia se bazează pe intuiție și tind să desfășoare negocieri numai cu persoanele pe care le cunosc sau în care au încredere. Așadar, menținerea unor relații cordiale și oneste este crucială, reprezentând un punct de pornire în crearea unor legături puternice între potențiali parteneri de afaceri.

Bella Figura

Acesta este un concept important, în special în sudul țării. Presupune menținerea unor relații formale pe tot parcursul negocierii, abilitatea de a fi convingător, fără a părea arogant și nu numai. De asemenea, negociatorii italieni acordă o deosebită importanță modului în care alegem să ne îmbrăcăm în cadrul unei negocieri și apreciază culorile neutre.

Ierarhie

În Italia, respectul de care o persoană se bucură depinde în mod direct de statutul, rangul și vârsta pe care o are. Persoanele în vârstă trebuie tratate cu un deosebit respect, iar mândria și integritatea sunt aspecte care nu ar trebui aduse în discuție niciodată atunci când negociem cu un italian. De asemenea, oamenii preferă ca ceilalți să li se adreseze cu apelativul Signor-Signora, urmat de numele de familie, fiind o dovadă de respect.

Comunicarea

În Italia, limba oficială este limba italiană, urmată de germană, franceză și slovacă. În partea de sud a țării, locuitorii nu vorbesc fluent limba engleză. Se recomandă folosirea unui limbaj simplu, evitând frazele lungi și jargonul. De cele mai multe ori, desi cea în care se desfășoară întâlnirea este limba engleză, italienii vor introduce anumite fraze în italiană pentru a își reduce disconfortul și a expune mai ușor anumite idei pe care vor să le transmită.

Precum locuitorii Coreei de Sud, italienii din nordul țării preferă ca negocierile să se desfășoare într-un cadru formal, într-o atmosferă controlată, în care principalul obiectiv este obținerea unui consens. De asemenea, persoana cu cea mai mare autoritate este cea mai în vârstă, fiind și cea care ia decizia finală.

Comunicarea non-verbală

Comunicarea non-verbală este foarte importantă pentru italieni, considerându-se că aceștia comunică prin intermediul limbajului corpului, existând peste 100 de astfel de gesturi. Contrar coreenilor, italienii consideră menținerea unui contact vizual ca fiind o dovadă de onestitate, respect și încredere.

Întâlnirile

Acestea sunt un prilej pentru italieni de a-și cunoaște partenerul, de a crea o legătură trânsă bazată pe încredere și respect. Așadar, primele întâlniri vor conține discuții despre familie,

pasiuni. Este important să le tratăm cu răbdare, folosindu-ne de umor deoarece orice dovadă de ignoranță, poate încheia negocierea înainte ca aceasta să înceapă.⁷

Concluzii

Diferențele interculturale reprezintă o variabilă foarte importantă. De-a lungul istoriei, au existat negocieri diplomatice care au eșuat din cauza ignorării acestor aspecte. Negocierea se bazează pe comunicarea verbală și non-verbală. Adesea, acestea creează simbioza necesară în vederea stabilirii unor relații de lungă durată. Statele au reușit în decursul istoriei să încheie tratate care au avut la bază numeroase negocieri. Fără a cunoaște și a ține cont de aceste dimensiuni interculturale, este aproape imposibil să stabilim orice fel de relații internaționale, fie că ne referim la afaceri sau la alt fel de relații.

Bibliografie

Apostol, V. (n.d.). Etica in afaceri in Coreea de sud.

Baleanu, D. (fără an). Dimensiunea interculturala a negocierilor comerciale.

DANCIU, V. (2010). Negocierile internaționale de afaceri sub impactul culturii: o analiză bazată pe comparații contextuale. Economie teoretică și aplicată .

Lee, C. Y. (2012). Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. The Journal of International Management Studies.

Program on Negotiation, Harvard Law School, disponibil online la: HYPERLINK "http://www.pon.harvard.edu" www.pon.harvard.edu

Leadership Crossroads, Negotiating International Business – Italy, disponibil online la: HYPERLINK "http://www.leadershipcrossroads.com" www.leadershipcrossroads.com

“You can negotiate anything”, Herb Cohen, Bantam Books Publishing House

“Communicating Across Cultures”, Bob Dignen, Cambrigde Business Skills

Understanding Negotiating Styles, Heather Meeker Green, Training Industry, 2016, disponibil online la: HYPERLINK "https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-

⁷ Leadership Crossroads, Negotiating International Business – Italy, disponibil online la: www.leadershipcrossroads.com

negotiating-styles/" <https://trainingindustry.com/articles/leadership/understanding-negotiating-styles/>

Politici și strategii în managementul resurselor umane

Importanța departamentului de recrutare într-o organizație

Mădălina Mazăre

Facultatea de Management – Marketing, Universitatea Romano-Americana, București,
Romania

Introducere

În lucrarea *Importanța departamentului de recrutare într-o organizație* se analizează responsabilitățile departamentului de recrutare și activitățile de interacțiune cu candidații. În cadrul interviurilor de angajare, accentul este pus, de cele mai multe ori, pe testarea candidatului prin diferitele întrebări adresate și analizarea răspunsurilor, urmată de un răspuns pozitiv sau negativ în ceea ce privește următoarele etape. Însă în această lucrare se va evidenția evaluarea companiei pe baza interacțiunii cu persoana de recrutare, candidații formându-și o imagine despre organizație pe baza interacțiunii directe cu persoana din departamentul de resurse umane.

”Angajații reprezintă unul dintre cele mai importante resurse ale unei organizații, iar recrutarea și selecția acestora necesită timp și efort. Pe lângă costul de publicitate și recrutare, valoarea reprezentată de selectarea angajatului potrivit pentru poziție se regăsește în performanța, moralul și productivitatea crescută a echipei” [1]. Un proces de recrutare bine planificat determină selectarea persoanei potrivite. Astfel, recrutorii joacă un rol principal în conturarea imaginii organizației în mediul extern având în vedere interacțiunea acestora directă cu persoane din exteriorul companiei. Fiecare interacțiune cu candidații trebuie să fie în concordanță cu politicile organizației și cu imaginea pe care aceasta vrea să o aibă, iar pentru asta departamentul de recrutare are nevoie de strategii, de noi parametri pentru managementul performanței și de un proces clar pentru dezvoltarea resurselor umane. Se dorește evidențierea faptului că decizia de colaborare profesională este de ambele părți, atât a organizației cât și a candidatului, iar organizațiile competitive nu ar trebui să omită acest aspect. ”În procesul de angajare se întâmplă lucruri care nu sunt nici o cauză, nici un efect al managementului de resurse umane, dar care ar putea avea un anumit impact asupra acesteia” [2].

Strategii de departamentul de recrutare

Strategia pentru departamentul de recrutare poate fi construită pe baza următoarelor competente: "proactivitate și eficiență, managementul personalului și leadership, competență profesională, învățare continuă, gândire și ingeniozitate aplicată. Este necesară existența unei mentalități pozitive și dorința de a găsi modalități de ocolire a obstacolelor și de a exploata toate resursele disponibile pentru realizarea obiectivelor. Motivarea celorlalți către atingerea obiectivelor comune, nu se realizează prin aplicarea autorității formale, ci mai degrabă prin modelarea personală a rolului, stabilirea credibilității profesionale și crearea încrederii reciproce" [3]. Angajamentul față de îmbunătățirea și schimbarea continuă prin aplicarea tehnicilor de învățare autogestionate, complete, acolo unde este cazul, de expunerea deliberată planificată la surse externe de învățare este una dintre resursele cele mai puternice.

Experiența managerială arată că pot fi comise greșeli în timpul interviului de angajare sau în timpul negocierii inițiale dintre angajatori și candidați, din cauza numeroaselor circumstanțe care pot modifica valoarea raportului de muncă pentru fiecare dintre cele două părți." Ambele părți trebuie să încerce permanent să se pregătească în avans pentru procesele de recrutare și selecție. Prin urmare, recrutarea personalului este un proces de comunicare bidirecțională între diverse organizații și persoane, în care atât organizațiile, cât și candidații transmit semnale privind relația de muncă pentru a se analiza interesele celor două părți" [4]. Organizația dorește să transmită semnale cu privire la imaginea sau reputația sa, filozofia și politicile de resurse umane, sugerând astfel oportunitățile pe care le oferă și în același timp dorește să primească semnale de la candidați care să îi permită să facă o evaluare realistă a potențialului lor.

Persoana care se ocupă de recrutare poate fi considerată cartea de vizită a organizației. În contextul actual în care există probleme pentru găsirea specialiștilor în anumite domenii, organizațiile trebuie să fie competitive din toate punctele de vedere și să își arate atuurile încă de la prima interacțiune. În primul rând este necesară distincția dintre recrutare și selecție. Recrutarea însumează toate activitățile pe care o organizație le face cu scopul de a atrage candidați pentru a îndeplini obiectivele generale ale organizației. "Sarcina principală a procesului de recrutare este asigurarea unui număr suficient de candidați care să garanteze faptul că se vor găsi oameni care au calitățile căutate pentru acel rol" [5]. Selecția este procesul prin care un candidat este ales pentru locul de muncă vacant.

Un candidat bun pentru un anumit post poate refuza să meargă mai departe cu procesul de selecție dacă experiența lui cu persoana de recrutare nu a fost una pozitivă. De aici rezultă că organizația pierde bani din cauza departamentului de recrutare: se pierde un candidat bun, se consumă mai mult timp pentru găsirea unei alte persoane potrivite, volumul de muncă crește, iar rezultatele apar mai greu, ceea ce duce și la angajarea mai multor persoane în departamentul de recrutare, de unde rezultă scăderea profitabilității departamentului.

Lucruri pe care recrutorul le poate face care pot determina ca un candidat bun să renunțe să continue cu procesul de selecție:

- nu comunică corespunzător în emailuri;
- nu vorbește corespunzător la prima discuție telefonică;
- nu respectă data și ora programată pentru interviu;
- nu arată că știe foarte bine ce presupune locul de muncă vizat;
- nu cunoaște departamentul pentru care se face angajarea;
- nu pune întrebările corespunzătoare aceluia tip de loc de muncă;
- pune accentul pe lucruri neimportante pentru respectiva poziție;
- pune doar întrebări, fără să dorească să răspundă la nelămuririle candidatului;
- răspunde superficial la întrebările adresate de către candidat;
- nu are o atitudine potrivită;
- grăbește candidatul;
- testele utilizate nu sunt relevante pentru acel loc de muncă;
- nu oferă feedback-ul promis.
- nu respectă data și ora programată pentru interviu;

“Scopul procesului de recrutare și selecție este acela de a obține la un cost minim necesarul de resurse umane (în termeni de număr și calitate) al companiei respective” [6]. Primul interviu este definitoriu atât pentru organizație cât și pentru candidat, pentru că fiecare în parte alege dacă să meargă sau nu mai departe cu procesul de selecție. Așa că un bun recrutor trebuie să fie foarte pregătit și disponibil să răspundă întrebărilor venite din partea candidatului, pentru că și acesta la randul lui analizează dacă organizația, departamentul și jobul sunt potrivite

pentru el. Decizia este de ambele părți, astfel că trebuie acordat timp pentru întrebări din ambele direcții.

O altă tendință este schimbarea priorităților candidaților în ceea ce privește locurile de muncă și organizațiile. "Principalele elemente pentru un angajat cu privire la locul de muncă au fost următoarele: locația de lucru (47%), dreptul la concediu (43%), munca flexibilă și bonusurile (39%), cultura și mediul companiei (38%). Un sondaj global a confirmat că aranjamentele flexibile de lucru au fost mai apreciate de către angajații din toate țările, mai mult decât alte beneficii, cum ar fi bonusurile, formarea și dezvoltarea" [7].

Managementul performanței în cazul recrutorilor

Pe lângă alte criterii, persoanele de recrutare sunt evaluate și după numărul de candidați intervievați și numărul de candidați contactați, iar de aici apar o parte din problemele din procesul de selecție. Recrutorul contactează cât mai multe persoane pentru interviu pentru a-și îndeplini metricii de evaluare a performanței, uneori chiar persoane care nu corespund cerințelor din fișa postului. În această situație angajatul nu performează în niciun fel, din contra creează o imagine negativă companiei. În acest caz, în loc să ajute la aducerea resurselor financiare în organizație, le irosește.

Noi metrici de evaluare a performanței pentru persoanele de recrutare din organizațiile competitive:

- ❖ analiza aleatorie a unor emailuri trimise către candidați;
- ❖ analiza aleatorie a unor conversații telefonice cu candidații;
- ❖ testarea cunoștințelor la 3-6 luni despre departamente, procese, cultura organizațională, etc;
- ❖ verificarea aleatorie a unei liste de candidați contactați pentru un anumit loc de muncă pentru a vedea dacă selecția s-a făcut corect;
- ❖ feedback de la candidați, atât candidați selectați cât și candidați neselectați;
- ❖ feedback de la colegi și de la managerul direct;
- ❖ proactivitate, disponibilitate și lucrul în echipă.

”Analizând modul de evaluare a performanțelor personalului în diferite organizații, ajungem la concluzia că nu există o procedură ideală, metodele și tehnicile utilizate depinzând de istoria și cultura organizației, mărimea, domeniul de activitate, orientarea strategică, metodele folosite pentru angajarea, salarizarea și promovarea personalului” [8].

Dezvoltarea resurselor umane în departamentul de recrutare

Aplicată eficient, “dezvoltarea resurselor umane este o modalitate cheie de a atrage și reține talentul în organizație” [9]. O forță de muncă foarte pregătită are performanțe mai bune, iar atunci când angajații excelează, afacerea are rezultate bune. Ca atare, dezvoltarea resurselor umane asigură și eficiența îmbunătățită a unei organizații, ajutând-o să-și atingă obiectivele.

Organizațiile competitive trebuie să investească mai mult în departamentul de recrutare pentru a avea rezultatele dorite. Toți recrutorii trebuie să fie pregătiți pentru munca lor în funcție de dorințele și cultura organizațională. Pregătirea recrutorilor trebuie să fie împărțită pe mai multe părți:

- comunicare scrisă și verbală;
- procesul de recrutare și selecția candidaților;
- detalii despre companie, departamente, fișa postului, date despre locurile de muncă din companie;
- cooperare cu celelalte departamente ale organizației pentru a avea toate informațiile necesare în procesul de recrutare și selecție;
- cultura organizațională;
- posibile întrebări ale candidaților;
- crearea întrebărilor potrivite pentru fiecare domeniu în parte;
- crearea testelor relevante pentru fiecare domeniu în parte cu ajutorul departamentelor în cauză;
- concepte de psihologie pentru evaluarea comunicării non-verbale.

Recrutorii trebuie să fieificați încă de la începutul carierei lor de rolul pe care îl au în cadrul organizației, de responsabilitățile și îndatoririle lor, de modalitatea în care se lucrează în cadrul organizației și de tipul evaluării performanțelor. Ei trebuie să fie instruiți permanent, avându-se în vedere nevoile acestora precum și mediul extern al organizației. Dezvoltarea resurselor umane se poate face prin următoarele activități: coaching, mentoring, training on the job, training at the job, shadowing, workshop, educație la distanță, cursuri în cadrul organizației sau în afara organizației, rotația posturilor. Trainingurile cele mai bune sunt cele în care fiecare persoană participă în mod activ, se poate face schimb de roluri, precum și prezentarea unui anumit concept celorlalți colegi de către fiecare individ în parte.

Studiu de caz

O companie multinațională caută un candidat pentru poziția de Manager operațional, în cadrul departamentului financiar. Cerințele obligatorii din fișa postului sunt următoarele:

- Experiență în domeniul financiar de cel puțin 3 ani
- Experiență de manager de cel puțin 2 ani
- Studii superioare în domeniul economic
- Limba engleză la nivel avansat
- Abilități de comunicare, organizare
- Experiență de lucru cu programe de tip ERP, Excel, SAP și Project Management

În exemplul de mai jos vom avea doi candidați diferiți: A și B, precum și două persoane de recrutare diferite X și Y. Se vor analiza acțiunile recrutorilor și sublinia aspectele pozitive și cele negative.

Candidați: A + B

Recrutori: X + Y

Detaliile principale din CV-ul candidatului A:

- Experiență în domeniul financiar de 4 ani;
- Experiență în procesare de date;
- SAP + Excel;
- Limba engleză la nivel avansat.

Candidatul A nu îndeplinește condițiile obligatorii din fișa postului, nu are experiența necesară în domeniu, însă a fost contactat de către persoana de recrutări X. Candidatul A are experiență profesională în departamentul financiar în domeniul de procesare date, însă este contactat pentru o poziție de management fără să se țină cont de detaliile din CV. De aici se poate presupune faptul că angajatul X nu și-a îndeplinit responsabilitățile locului de muncă: nu a verificat CV-ul, nu a făcut trierea corectă, a contactat candidatul deși nu îndeplinește cerințele obligatorii. Acest fapt produce inconveniențe atât candidatului cât și organizației, pentru că se pierd resurse de ambele părți.

Detaliile principale din CV-ul candidatului B:

- Experiență în domeniul financiar de 4 ani;
- Experiență de manager de 3 ani;
- Studii superioare de masterat în domeniul economic;
- Limba engleză este maternă;
- Experiență cu diverse programe ERP, Oracle, Microsoft Office, Trello și certificări.

<i>Exemplu negativ</i>	<i>Exemplu pozitiv</i>
<u>Prima interacțiune</u> Recrutorul trimite primul email cu privire la stabilirea primului interviu telefonic. • emailul are greșeli gramaticale și de scriere, • mesajul nu este ușor de înțeles, • stabilește ora interviului fără să se consulte cu candidatul.	<u>Prima interacțiune</u> Recrutorul trimite primul email cu privire la stabilirea primului interviu telefonic. ✓ emailul este scurt, concis, ✓ mesajul este clar formulat, fără greșeli gramaticale și de scriere, ✓ solicită confirmarea disponibilității candidatului pentru interviu
<u>Primul interviu telefonic</u> • recrutorul nu se prezintă, • nu prezintă compania • nu descrie fișa postului	<u>Primul interviu telefonic</u> ✓ recrutorul se prezintă ✓ prezintă compania ✓ descrie în linii mari fișa postului

Bibliografie

- 1 Best Practice Guide Recruitment and Selection, Human Resources, Victoria State Government, Department of Education and Training, 2020, p. 5
- 2 Adrian Wilkinson, Tom Redman and Tony Dundon - Contemporary Human Resource Management Text and Cases, Fifth Edition, PEARSON EDUCATION LIMITED, UK, 2017, p. 93
- 3 Michael Armstrong - A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, 2006, p. 89
- 4 Issues about Human Resources Recruitment Aurel Manolescu Ph.D. Professor Academy of Economic Studies, Bucharest, p. 58 <http://store.ectap.ro/articole/300.pdf>
- 5 Manager de resurse umane. Suport de curs, Premium Teaching, 2021, p. 10
- 6 Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bogre - Managementul Resurselor Umane. Manualul profesionistului, Brumar, Timișoara, 2008, ISBN 978-973-602-369-9, p. 44

7 Adrian Wilkinson, Tom Redman and Tony Dundon - Contemporary Human Resource Management Text and Cases, Fifth Edition, PEARSON EDUCATION LIMITED, UK, 2017, p. 101

8 Tiberiu Foris - Managementul Resurselor Umane, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2016, p. 138

9 Susan M. Heathfield - What Is Human Resource Development?, The Balance Careers, February 2021, <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>