



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Percepția partenerilor sectoriali și ai altor actori relevanți privind anticiparea și prognozarea competențelor și aptitudinilor solicitate de angajatori - raport

Studiu realizat în cadrul proiectului „Adaptarea ofertei
educaționale la solicitările pieței muncii prin fundamentarea
politicilor din domeniu pe bază de date” (PEO 321003).





Cuprins

1. Introducere.....	3
2. Metodologia	3
2.1. Obiectivul studiului	3
2.2. Tipul studiului	4
2.3. Instrumentul și structura chestionarului	4
2.4. Eșantionul și procesul de colectare a datelor	5
3. Tendințe în procesul de recrutare și angajare a tinerilor absolvenți	5
3.1.1. Digitalizare și automatizare	7
3.1.2. Bunăstare și flexibilitate	8
3.1.3. Competențe specifice	8
3.1.4. Alte tendințe importante	9
4. Chestionarul.....	9
4.1. Set de întrebări pentru reprezentanții angajatorilor / patronate si companii de recrutare	10
4.2. Set de întrebări pentru reprezentanții angajaților / syndicate si ONG-uri 14	
5. Rezultate generale	31
6. Principalele rezultate pe categorii de întrebări.....	32
6.1. Modulul A – Digitalizare și automatizare	32
6.2. Modulul B – Bunăstare și flexibilitate	43
6.3. Modulul C – Competențe specifice	51
6.4. Modulul D – Alte tendințe importante.....	58
7. Recomandări	65
8. Referințe	67



1. Introducere

Acest raport își propune să sintetizeze principalele tendințe în recrutarea și angajarea absolvenților de studii superioare identificate cu ajutorul *chestionarului privind perspectivele asupra muncii*. Chestionarul care stă la baza acestui raport a rezultat în urma unei studii a partenerilor sectoriali în recrutarea și angajarea tinerilor absolvenți de studii superioare. După analiza unor studii de specialitate am descoperit că piața muncii la nivel global a trecut în ultimii cinci ani prin tranziții majore datorate:

- (1) impactului dezvoltării tehnologice;
- (2) tranziției verzi;
- (3) fragmentării geo-economice și
- (4) schimbărilor demografice (World Economic Forum, 2025).

Mai mult, aceleași studii de specialitate (World Economic Forum, 2025) (PwC, 2024) (International Labour Organization, 2025) subliniază impactul acestor tendințe pe piața muncii în viitor. De aceea, chestionarul, a cărui rezultate sunt prezentate în paginile ce urmează, a evidențiat o serie de tematici care sunt relevante pentru un studiu despre angajabilitatea absolvenților de studii superioare.

În următoarele pagini veți regăsi informații sintetizate despre:

- Metodologia utilizată;
- Categoriile de respondenți și rezultatele generale;
- Rezultatele pe categorii de întrebări și respondenți;
- Recomandări și sugestii pentru partenerii sectoriali.

2. Metodologia

2.1. Obiectivul studiului



Principalul obiectiv al chestionarului privind perspectivele asupra muncii este determinarea gradului de asimilare al tendințelor globale în cadrul proceselor de recrutare ale tinerilor absolvenți de studii superioare în România. Chestionarul a fost implementat în perioada mai

2.2. Tipul studiului

Studiu este unul cantitativ (bazat pe chestionar), cu completare calitativă (prin răspunsuri deschise). Platforma care a găzduit chestionarul a fost Lime Survey.

De asemenea, în ceea ce privește structura chestionarului, acesta cuprinde 28 de întrebări, repartizate în patru module:

- (a) digitalizare și automatizare;
- (b) bunăstare și flexibilitate;
- (c) competențe specifice;
- (d) alte tendințe importante.

Trebuie menționat că fiecare dintre cele trei categorii de respondenți a parcurs toate cele patru secțiuni ale chestionarului, însă întrebările au fost formulate și adaptate specific pentru particularitățile fiecărei categorii.

2.3. Instrumentul și structura chestionarului

Instrumentul de cercetare utilizat pentru acest studiu este chestionarul online structurat, distribuit digital. Acest instrument conține mai mulți itemi, de tipul:

- Itemi închisi (scală Likert 1–5; DA/NU; alegere multiplă);
- Itemi deschiși (pentru detalii/exemple/justificări suplimentare).

Mai mult, domeniile principale acoperite de întrebările din chestionar includ:

- digitalizarea procesului de recrutare,
- flexibilitatea contractelor de muncă,



- beneficii oferite de către angajatori,
- competențele digitale și dezvoltarea lor,
- competențele verzi și dezvoltarea lor,
- competențele soft pentru angajare,
- importanța factorilor de succes la angajare,
- bunăstarea la locul de muncă.

2.4. Eșantionul și procesul de colectare a datelor

Chestionarul a fost deschis spre completare între 10 iunie și 4 iulie 2025. Respondenții au fost rugați să completeze chestionarul din prisma grupului țintă în care se încadrau, respectiv:

- (a) Reprezentanți ai angajatorilor / patronate;
- (b) Reprezentanți ai angajaților / sindicate;
- (c) Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale.

Eșantionul chestionarului a fost unul pe bază de autoselecție, prin invitații de completare trimise către parteneri și grupuri de interes.

3. Tendințe în procesul de recrutare și angajare a tinerilor absolvenți

Considerând impactul celor patru macro-tendințe analizate mai sus asupra pieței muncii, raportul își propune și identificarea tendințelor în materie de recrutare și angajare a tinerilor absolvenți de studii superioare.

Pentru acest capitol am căutat practici care devin mai relevante în procesele de recrutare și angajare. Conform unei analize marca McKinsey&Company Global Institute, piața muncii pentru tinerii absolvenți care se pregătesc pentru a începe o carieră suferă modificări datorită strategiilor de recrutare ale companiilor care sunt în schimbare și adaptare, bazate pe tehnologie, personalizate și centrate pe candidat. Instituțiile și companiile utilizează tehnologia pentru optimizarea costurilor și simplificarea procesului de recrutare, îmbunătățirea experienței



candidaților și atragerea celor mai competenți candidați într-o piață a muncii competitivă.

Principalele tendințe în recrutare includ:

- utilizarea inteligenței artificiale,
- folosirea sistemelor de analiză de date,
- experiențele virtuale și
- accentul pus pe crearea unor prezențe online puternice și pe interacțiunea cu candidații pe rețelele sociale.

Procesul de recrutare și angajare al tinerilor absolvenți a fost impactat în ultimii ani de o tranziție datorată avansului tehnologic, schimbării preferințelor angajaților și priorităților angajatorilor (Capture Higher Ed 2025, Pareto 2024, Wolny 2025, We are HR 2024, Testgrid 2024). Schimbarea preferințelor angajaților și a priorităților angajatorilor s-a produs în concordanță cu tendințele ce au avut loc la nivel global.

Așadar, pentru angajați pot fi observate anumite preferințe precum:

- Flexibilitatea la locul de muncă – În special după pandemia de COVID-19 și balanța dintre telemuncă și program hibrid, angajații preferă să beneficieze în continuare de un program de lucru flexibil (Velocity Global 2025);
- Angajații sunt preocupați din ce în ce mai mult de propria bunăstare și sănătate mentală. Așadar, orele mai scurte de muncă sunt apreciate de angajați pentru a îmbunătăți raportul dintre viața profesională și cea personală;
- Existența oportunităților de dezvoltare în carieră este și ea apreciată în rândul angajaților. Aceștia sunt deschiși înspre a învăța un domeniu nou, adaptându-se la cerințele pieței muncii și oportunitățile existente.

La celălalt pol, angajatorii trec și ei prin schimbări ale priorităților în urma tendințelor globale:



- Companiile sunt mai predispuse spre retenția, perfecționarea angajaților și calitate în detrimentul cantității forței de muncă (Velocity Global 2025);
- Angajatorii preferă să recruteze persoane care au un set de competențe specifice și tehnice în defavoarea studiilor cu diplomă;
- Reducerea generală a costurilor și optimizarea activităților este, de asemenea, o preferință a angajatorilor prin utilizarea tehnologiei, inteligenței artificiale și automatizării;
- Angajatorii se concentrează mai mult și pe bunăstarea angajaților, introducând principii de diversitate și incluziune în politica companiilor și oferind angajaților beneficii extra-salariale (Eurofund 2024).

Având structura dinamicilor actuale de pe piața muncii, pot fi identificate anumite tendințe principale și în recrutarea și angajarea tinerilor absolvenți de studii superioare, grupul țintă al acestui studiu.

3.1.1. Digitalizare și automatizare		
IA și automatizare	Recrutare video	Analiza datelor
Companiile adoptă tot mai mult instrumente bazate pe Inteligența Artificială și automatizare pentru a eficientiza procesul de recrutare. [Ex. algoritmi avansați de AI vor evalua CV-urile, vor potrivi candidații cu posturile disponibile și vor face	Interviurile online au devenit o practică standard, iar tehnologia permite o evaluare mai detaliată a abilităților candidaților.	Companiile folosesc algoritmi avansați pentru a analiza CV-urile, istoricul profesional și comportamentele candidaților (Solutions for Youth Employment World Bank 2023);



predicții despre performanțele candidaților (Solutions for Youth Employment World Bank 2023)].		Tehnologiile de <i>analiză predictivă</i> ¹ (Gayathri, et al. 2019) permit companiilor să prevadă succesul unui candidat pe termen lung (Rockwook 2023).
3.1.2. Bunăstare și flexibilitate		
Muncă hibridă și flexibilă	Politici de bunăstare la birou	Diversitate și incluziune
Munca hibridă va rămâne populară în următorii ani, cu organizații concentrându-se pe oferirea unui echilibru între viața profesională și personală (Theresa 2025); Granițele geografice devin irelevante, iar companiile vor accesa talente de oriunde din lume.	Angajatorii promovează din ce în ce mai mult politici de bunăstare pentru a atrage și păstra angajații (Minahan 2021). Astfel de politici includ beneficii extra-salariale, cafea și scaune de masaj la birou, prânz cu echipa, activități de teambuilding etc.	Diversitatea și incluziunea sunt priorități strategice în recrutare, cu accent pe combaterea discriminării și crearea unui mediu de lucru sigur și respectuos (World Economic Forum 2025).
3.1.3. Competențe specifice		
Accent pe abilități practice		Accent pe <i>soft skills</i>
Companiile pun tot mai mult accent pe experiența și abilitățile practice, nu doar pe educația formală (World Economic Forum 2025). Tinerii absolvenți de studii		Competențele de comunicare, empatizare și transmitere eficientă de informații reprezintă atuuri în procesul de recrutare. Gândirea critică, rezolvarea problemelor și

¹ Tehnologie ce permite analiza statistică amănunțită a unor modele comportamentale pentru simularea unor posibile rezultate.



superioare care sunt interesați să își dezvolte diferite competențe (de exemplu, a învăța un limbaj de programare sau un program de analiză de date pe cont propriu, sau cei care efectuează stagii de practică atât în timpul cât și după terminarea studiilor, sunt avantajați în procesul de recrutare.	capacitatea de adaptare reprezintă priorități în procesul de selecție (World Economic Forum 2025).
3.1.4. Alte tendințe importante	
Competiție crescută	Gamificarea recrutării
Procesele de recrutare devin mai competitive, cu accent pe calitatea candidaților (World Economic Forum 2025). Astfel, în primele stagii din procesul de selecție, candidații trebuie să dea dovadă de originalitate și motivație pentru a se evidenția.	Folosirea jocurilor pentru a evalua abilități și pentru a atrage tineri talentați devine o metodă eficientă și utilizată în procesul de recrutare (Allal-Cherif, Aranega and Castano Sanchez 2021).

4. Chestionarul

În urma analizei efectuate privind tendințele în recrutare a tinerilor absolvenți de studii superioare atât la nivel global, cât și național, reiese nevoia de cercetare empirică în dialog cu partenerii sectoriali. Așadar, modulul practic al acestui raport are la bază un chestionar adresat mai multor actori pentru a determina gradul de asimilare al tendințelor globale în cadrul proceselor de recrutare ale tinerilor absolvenți de studii superioare în România.

Chestionarul cuprinde 28 de întrebări, repartizate în patru module principale. Menționez că, pentru decidabilitatea variabilelor rezultate, măsurarea răspunsurilor se realizează pe baza unei scări Likert de la 0 (deloc) la 5 (într-o foarte mare măsură):



0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
------------	-----------------------------------	----------------------------	-------------	------------------------	--------------------------------------

0. Selectați categoria pe care o reprezentați:

- Reprezentant(ă) al angajatorilor / patronate;
- Reprezentant(ă) al angajaților / syndicate;
- Reprezentant(ă) al organizațiilor non-guvernamentale;

4.1. Set de întrebări pentru reprezentanții angajatorilor / patronate si companii de recrutare

Modul A - Digitalizare și automatizare

A.1. În ce măsură utilizați programe software de screening și selecție a CV-urilor în procesul de recrutare? Dacă răspunsul este 4 sau 5, vă rugăm oferiți exemple de programe de screening / selecție a CV-urilor utilizate. Dacă răspunsul este între 0 – 3, vă rugăm oferiți exemple de alte metode utilizate în recrutare.

A.2. Realizați interviuri de angajare exclusiv online în procesul de recrutare?

DA / NU

Dacă răspunsul este DA, în ce măsură considerați că aveți oportunitatea de a evalua performanțele și gradul de potrivire ale candidatului cu poziția selectată printr-un interviu online?

A.3. În ce măsură utilizați programe software de *predictive analysis* pentru a estima parcursul evoluțional al unui posibil candidat în cadrul companiei?



A.4. În ce măsură introduceți un joc / case study / proiect în procesul de recrutare pentru a testa competențele candidatului (competențe digitale, de comunicare, de problem-solving și creativitate)?

A.5. În ce măsură ați digitalizat aspectele administrative în procesul de recrutare (ex. utilizarea semnăturii digitale)?

Modul B - Bunăstare și flexibilitate

B.1. Cât de important este pentru dvs. ca absolventul să demonstreze adaptabilitate?

B.2. În ce măsură oferiți modalități de creștere a bunăstării la muncă (activități de teambuilding, scaun de masaj la birou, pauze regulate, gaming room, cafea la birou, lunch with the team etc)?

B.3. În ce măsură aveți deschiderea spre un contract de muncă flexibil (regim de lucru remote / hibrid)?

B.4. În ce măsură oferiți beneficii angajaților și membrilor familiilor acestora (asigurare medicală, vouchere discount, decontare transport etc)?

B.5. Reprezintă un criteriu obligatoriu respectarea intervalului orar de lucru stabilit în contract (ex. angajatul dorește să înceapă programul cu o oră mai devreme sau mai târziu de intervalul orar specificat în contractul de muncă)?

DA / NU

- Dacă NU, în ce măsură oferiți autonomie angajatului în organizarea programului de lucru?

Modul C - Competențe specifice



C.1. În ce măsură următoarele *competențe digitale în sfera informației și aflabetizării în domeniul datelor* influențează decizia de angajare?

C.1.1. Utilizarea instrumentelor care folosesc inteligența artificială?

C.1.2. Navigarea pe diferite sisteme de operare?

C.1.3. Cunoașterea unui limbaj de programare?

C.1.4. Abilități de analiză a datelor utilizând programe specifice?

C.2. În ce măsură următoarele *competențe digitale în sfera comunicării și colaborării digitale* influențează decizia de angajare?

C.2.1. Utilizarea unor software-uri de colaborare digitală?

C.2.2. Păstrarea unei conduite digitale?

C.2.3. Utilizarea rețelelor sociale pentru diseminarea informațiilor?

C.3. În ce măsură *competențele digitale în sfera creării de conținut* influențează decizia de angajare?

C.4. În ce măsură *competențele digitale în sfera protecției datelor* influențează decizia de angajare?

C.5. În ce măsură *competențele digitale în sfera rezolvării problemelor tehnice / troubleshooting* influențează decizia de angajare?

C.6. În ce măsură influențează decizia de angajare următoarele competențe:

C.6.1. Abilitățile de comunicare eficientă?

C.6.2. Abilitățile de gestionare a timpului?

C.6.3 Abilitățile de leadership?

C.6.4. Abilitățile de negociere?



C.7. În ce măsură abilitățile de învățare continuă influențează decizia de angajare?

C.8. Cât de important este pentru dvs. ca absolventul să demonstreze:

C.8.1 Abilități de gândire critică?

C.8.2. Abilități de rezolvare a problemelor?

C.8.3. Abilități de lucru în echipă?

C.8.4. Creativitate?

C.8.5. Inovație?

C.8.6. Proactivitate?

C.9. În ce măsură competențele în utilizarea software-ului specific domeniului sunt importante la angajare?

Modul D - Alte tendințe importante

D.1. Cât de relevantă este experiența practică pentru pozițiile deschise de nivel începător?

D.2. În ce măsură reprezintă studiile superioare un criteriu de departajare între candidați?

D.3. În ce măsură realizarea unor cursuri de specializare după angajare este importantă?

D.4. În ce măsură facilitați oportunitatea de a realiza formarea continuă a angajaților?

D.5. Cum apreciați nivelul general de pregătire al absolvenților pentru cerințele pieței muncii?



D.6. În ce măsură utilizați postările de tip *ghost job* (un anunț de angajare pentru o poziție care nu este deschisă sau este deja ocupată) pentru a stimula competitivitatea asupra jobului?

D.7. În ce măsură angajați pentru pozițiile *entry level* doar absolvenți cu studii superioare și experiență profesională limitată?

- Dacă răspunsul dvs. este între 0 – 3, vă rugăm răspundeți și la întrebarea:
- În ce măsură compania este dispusă să investească în dezvoltarea profesională a absolvenților de studii superioare în detrimentul alegerii unor candidați deja activi pe piața muncii?

5. Vă rugăm introduceți numele instituției pe care o reprezentați:

6. Vă rugăm să introduceți adresa dvs. de e-mail:

4.2. Set de întrebări pentru reprezentanții angajaților / syndicate si ONG-uri

Modul A - Digitalizare și automatizare

A.1. În ce măsură apreciați că programele software de screening și selecție a CV-urilor sunt utilizate în procesul de recrutare? Dacă răspunsul este 4 sau 5, vă rugăm oferiți exemple de programe de screening / selecție a CV-urilor utilizate. Dacă răspunsul este între 0 – 3, vă rugăm oferiți exemple de alte metode utilizate în recrutare.

A.2. Considerați utilă realizarea interviurilor de angajare exclusiv online în procesul de recrutare?

DA / NU



Dacă răspunsul este DA, în ce măsură apreciați că există oportunitatea de a evalua performanțele și gradul de potrivire ale candidatului cu poziția selectată printr-un interviu online?

A.3. În ce măsură apreciați că sunt utilizate programe software de *predictive analysis* pentru a estima parcursul evoluțional al unui posibil candidat în cadrul unei companii?

A.4. În ce măsură apreciați că introducerea un joc / case study / proiect este prezentă în procesul de recrutare pentru a testa competențele candidatului (competențe digitale, de comunicare, de problem-solving și creativitate)?

A.5. În ce măsură apreciați nivelul digitalizării aspectelor administrative în procesul de recrutare (ex. utilizarea semnăturii digitale)?

Modul B - Bunăstare și flexibilitate

B.1. Cât de important este pentru dvs. ca absolventul să demonstreze adaptabilitate?

B.2. În ce măsură apreciați că sunt oferite modalități de creștere a bunăstării la muncă (activități de teambuilding, scaun de masaj la birou, pauze regulate, gaming room, cafea la birou, lunch with the team etc)?

B.3. În ce măsură apreciați că există deschidere spre un contract de muncă flexibil (regim de lucru remote / hibrid)?

B.4. În ce măsură apreciați că sunt oferite beneficii angajaților și membrilor familiilor acestora (asigurare medicală, vouchere discount, decontare transport etc)?

B.5. Considerați că reprezintă un criteriu obligatoriu respectarea intervalului orar de lucru stabilit în contract (ex. angajatul dorește să



înceapă programul cu o oră mai devreme sau mai târziu de intervalul orar specificat în contractul de muncă)?

DA / NU

- Dacă nu, în ce măsură apreciați că este oferită autonomie angajatului în organizarea programului de lucru?

Modul C - Competențe specifice

C.1. În ce măsură apreciați că următoarele *competențe digitale în sfera informației și aflabetizării în domeniul datelor* influențează decizia de angajare?

C.1.a. Utilizarea instrumentelor care folosesc inteligența artificială?

C.1.b. Navigarea pe diferite sisteme de operare?

C.1.c. Cunoașterea unui limbaj de programare?

C.1.d. Abilități de analiză a datelor utilizând programe specifice?

C.2. În ce măsură apreciați că următoarele *competențe digitale în sfera comunicării și colaborării digitale* influențează decizia de angajare?

C.2.a. Utilizarea unor software-uri de colaborare digitală?

C.2.b. Păstrarea unei conduite digitale?

C.2.c. Utilizarea rețelelor sociale pentru diseminarea informațiilor?

C.3. În ce măsură apreciați că *abilitățile digitale în sfera creării de conținut* influențează decizia de angajare?

C.4. În ce măsură apreciați că *abilitățile digitale în sfera protecției datelor* influențează decizia de angajare?

C.5. În ce măsură apreciați că *abilitățile digitale în sfera rezolvării problemelor tehnice / troubleshooting* influențează decizia de angajare?



C.6. În ce măsură apreciați că influențează decizia de angajare următoarele competențe:

C.6.1. Abilitățile de comunicare eficientă?

C.6.2. Abilitățile de gestionare a timpului?

C.6.3 Abilitățile de leadership?

C.6.4. Abilitățile de negociere?

C.7. În ce măsură apreciați că abilitățile de învățare continuă influențează decizia de angajare?

C.8. Cât de important apreciați că este ca absolventul să demonstreze:

C.8.1 Abilități de gândire critică?

C.8.2. Abilități de rezolvare a problemelor?

C.8.3. Abilități de lucru în echipă?

C.8.4. Creativitate?

C.8.5. Inovație?

C.8.6. Proactivitate?

C.9. În ce măsură apreciați că abilitățile/competențele în utilizarea software-ului specific domeniului sunt importante la angajare?

Modul D - Alte tendințe importante

D.1. Cât de relevantă apreciați că este experiența practică pentru pozițiile deschise de nivel începător?

D.2. În ce măsură considerați că reprezintă studiile superioare un criteriu de departajare între candidați?



D.3. În ce măsură apreciați că realizarea unor cursuri de specializare după angajare este importantă?

D.4. În ce măsură apreciați că este facilitată formarea continuă a angajaților?

D.5. Cum apreciați nivelul general de pregătire al absolvenților pentru cerințele pieței muncii?

D.6. În ce măsură considerați că sunt utilizate postările de tip *ghost job* (un anunț de angajare pentru o poziție care nu este deschisă sau este deja ocupată) pentru a stimula competitivitatea asupra jobului?

D.7. În ce măsură apreciați că sunt angajați pentru pozițiile *entry level* doar absolvenți cu studii superioare și experiență profesională limitată?

- Dacă răspunsul dvs. este între 0 – 3, vă rugăm răspundeți și la întrebarea:
- În ce măsură apreciați că angajatorul este dispus să investească în dezvoltarea profesională a absolvenților de studii superioare în detrimentul alegerii unor candidați deja activi pe piața muncii?

5. Vă rugăm introduceți numele instituției pe care o reprezentați:

6. Vă rugăm să introduceți adresa dvs. de e-mail:

Set de întrebări pentru reprezentanții angajatorilor / patronate și companii de recrutare

Modul A - Digitalizare și automatizare

A.1.

În ce măsură utilizați programe software de screening și selecție a CV-urilor în procesul de recrutare?



	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	Dacă răspunsul este 4 sau 5, vă rugăm oferiți exemple de programe de screening / selecție a CV-urilor utilizate. Dacă răspunsul este între 0 – 3, vă rugăm oferiți exemple de alte metode utilizate în recrutare. 					
A.2	Realizați interviuri de angajare exclusiv online în procesul de recrutare?					
	DA			NU		
	Dacă răspunsul este DA, în ce măsură considerați că aveți oportunitatea de a evalua performanțele și gradul de potrivire ale candidatului cu poziția selectată printr-un interviu online?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
A.3	În ce măsură utilizați programe software de <i>predictive analysis</i> pentru a estima parcursul evoluțional al unui posibil candidat în cadrul companiei?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
A.4	În ce măsură introduceți un joc / case study / proiect în procesul de recrutare pentru a testa competențele candidatului (competențe digitale, de comunicare, de problem-solving și creativitate)?					
	0 deloc	1 într-o foarte	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură



		mică măsură				
A.5	În ce măsură ați digitalizat aspectele administrative în procesul de recrutare (ex. utilizarea semnăturii digitale)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

Modul B - Bunăstare și flexibilitate						
B.1.	Cât de important este pentru dvs. ca absolventul să demonstreze adaptabilitate?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
B.2.	În ce măsură oferiți modalități de creștere a bunăstării la muncă (scaun de masaj la birou, pauze regulate, gaming room, cafea la birou, lunch with the team etc)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
B.3.	În ce măsură aveți deschiderea spre un contract de muncă flexibil (regim de lucrul remote / hibrid)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
B.4.	În ce măsură oferiți beneficii angajaților și membrilor familiilor acestora (asigurare medicală, vouchere discount, decontare transport etc)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură



B.5.	Reprezintă un criteriu obligatoriu respectarea intervalului orar de lucru stabilit în contract (ex. angajatul dorește să înceapă programul cu o oră mai devreme sau mai târziu de intervalul orar specificat în contractul de muncă)?					
	DA			NU		
	Dacă NU, în ce măsură oferiți flexibilitatea angajatului de a se organiza în ceea ce privește programul de lucru?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

Modul C – Competențe specifice						
C.1.	În ce măsură competențele digitale (AI, automatizare, limbaj de programare, analiză de date, software-uri grafice etc.) influențează decizia de angajare?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
C.2.	În ce măsură influențează decizia de angajare următoarele competențe:					
	C.2.1. Abilitățile de comunicare eficientă?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.2.2. Abilitățile de gestionare a timpului?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură



	C.2.3. Abilitățile de leadership?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.2.4. Abilitățile de negociere?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
C.3.	În ce măsură abilitățile de învățare continuă influențează decizia de angajare?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
C.4.	Cât de important este pentru dvs. ca absolventul să demonstreze:					
	C.4.1 Abilități de gândire critică?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.2. Abilități de rezolvare a problemelor?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.3. Abilități de lucru în echipă?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.4. Creativitate?					
	0 deloc	1	2	3 neutru	4	5



		într-o foarte mică măsură	într-o mică măsură		în mare măsură	într-o foarte mare măsură
	C.4.5. Inovație?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.6. Proactivitate?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
C.5.	În ce măsură competențele în utilizarea software-ului specific domeniului sunt importante la angajare?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

Modul D – Alte tendințe importante						
D.1.	Cât de relevantă este experiența practică pentru pozițiile deschise de nivel începător?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
D.2.	În ce măsură reprezintă studiile superioare un criteriu de departajare între candidați?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură



D.3.	În ce măsură realizarea unor cursuri de specializare după angajare este importantă?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
D.4.	În ce măsură facilitați oportunitatea de a realiza formarea continuă a angajaților?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
D.5.	Cum apreciați nivelul general de pregătire al absolvenților pentru cerințele pieței muncii?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
D.6.	În ce măsură utilizați postările de tip <i>ghost job</i> (un anunț de angajare pentru o poziție care nu este deschisă sau este deja ocupată) pentru a stimula competitivitatea asupra jobului?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
D.7.	În ce măsură angajați pentru pozițiile <i>entry level</i> doar absolvenți cu studii superioare și experiență profesională limitată?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
Dacă răspunsul dvs. este între 0 – 3, vă rugăm răspundeți și la întrebarea: În ce măsură compania este dispusă să investească în dezvoltarea profesională a absolvenților de studii superioare în detrimentul alegerii unor candidați deja activi pe piața muncii?						



	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
--	------------	--------------------------------------	----------------------------	-------------	------------------------	--------------------------------------

Set de întrebări pentru reprezentanții angajaților / syndicate si ONG-uri

Modul A - Digitalizare și automatizare						
A.1.	În ce măsură apreciați că programele software de screening și selecție a CV-urilor sunt utilizate în procesul de recrutare?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	Dacă răspunsul este 4 sau 5, vă rugăm oferiți exemple de programe de screening / selecție a CV-urilor utilizate. Dacă răspunsul este între 0 – 3, vă rugăm oferiți exemple de alte metode utilizate în recrutare. 					
A.2	Considerați utilă realizarea interviurilor de angajare <u>exclusiv online</u> în procesul de recrutare?					
.	DA			NU		



	Dacă răspunsul este DA, în ce măsură considerați că există oportunitatea de a evalua performanțele și gradul de potrivire ale candidatului cu poziția selectată printr-un interviu online?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
A.3	În ce măsură apreciați că sunt utilizate programe software de <i>predictive analysis</i> pentru a estima parcursul evoluțional al unui posibil candidat în cadrul unei companii?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
A.4	În ce măsură apreciați că introducerea un joc / case study / proiect este prezentă în procesul de recrutare pentru a testa competențele candidatului (competențe digitale, de comunicare, de problem-solving și creativitate)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
A.5	În ce măsură apreciați nivelul digitalizării aspectelor administrative în procesul de recrutare (ex. utilizarea semnăturii digitale)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

Modul B - Bunăstare și flexibilitate

B.1.	Cât de important este pentru dvs. ca absolventul să demonstreze adaptabilitate?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură



B.2.	În ce măsură apreciați că sunt oferite modalități de creștere a bunăstării la muncă (scaun de masaj la birou, pauze regulate, gaming room, cafea la birou, lunch with the team etc)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
B.3.	În ce măsură apreciați că există deschidere spre un contract de muncă flexibil (regim de lucrul remote / hibrid)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
B.4.	În ce măsură apreciați că sunt oferite beneficii angajaților și membrilor familiilor acestora (asigurare medicală, vouchere discount, decontare transport etc)?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
B.5.	Considerați că reprezintă un criteriu obligatoriu respectarea intervalului orar de lucru stabilit în contract (ex. angajatul dorește să înceapă programul cu o oră mai devreme sau mai târziu de intervalul orar specificat în contractul de muncă)?					
	DA			NU		
	Dacă NU, în ce măsură apreciați că este oferită autonomie angajatului în organizarea programului de lucru?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

Modul C – Competențe specifice

C.1.	În ce măsură apreciați că abilitățile / competențele digitale (AI, automatizare, limbaj de programare, analiză de date, software-uri grafice etc.) influențează decizia de angajare?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
C.2.	În ce măsură apreciați că influențează decizia de angajare următoarele competențe:					
	C.2.1. Abilitățile de comunicare eficientă?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.2.2. Abilitățile de gestionare a timpului?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.2.3. Abilitățile de leadership?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.2.4. Abilitățile de negociere?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.3.	În ce măsură apreciați că abilitățile de învățare continuă influențează decizia de angajare?				
0 deloc		1 într-o foarte	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5



		mică măsură				într-o foarte mare măsură
C.4.	Cât de important apreciați că este ca absolventul să demonstreze:					
	C.4.1 Abilități de gândire critică?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.2. Abilități de rezolvare a problemelor?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.3. Abilități de lucru în echipă?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.4. Creativitate?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.5. Inovație?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	C.4.6. Proactivitate?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură



	În ce măsură apreciați că abilitățile/competențele în utilizarea software-ului specific domeniului sunt importante la angajare?					
C.5.	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

Modul D – Alte tendințe importante						
	Cât de relevantă apreciați că reprezintă experiența practică pentru pozițiile deschise de nivel începător?					
D.1.	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	În ce măsură considerați că reprezintă studiile superioare un criteriu de departajare între candidați?					
D.2.	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	În ce măsură apreciați că realizarea unor cursuri de specializare după angajare este importantă?					
D.3.	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	În ce măsură apreciați că este facilitată formarea continuă a angajaților?					
D.4.	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	Cum apreciați nivelul general de pregătire al absolvenților pentru cerințele pieței muncii?					
D.5.	0 deloc	1	2	3 neutru	4	5

		într-o foarte mică măsură	într-o mică măsură		în mare măsură	într-o foarte mare măsură
D.6.	În ce măsură considerați că sunt utilizate postările de tip <i>ghost job</i> (un anunț de angajare pentru o poziție care nu este deschisă sau este deja ocupată) pentru a stimula competitivitatea asupra jobului?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
D.7.	În ce măsură apreciați că sunt angajați pentru pozițiile <i>entry level</i> doar absolvenți cu studii superioare și experiență profesională limitată?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
	Dacă răspunsul dvs. este între 0 – 3, vă rugăm răspundeți și la întrebarea: În ce măsură apreciați că angajatorul este dispus să investească în dezvoltarea profesională a absolvenților de studii superioare în detrimentul alegerii unor candidați deja activi pe piața muncii?					
	0 deloc	1 într-o foarte mică măsură	2 într-o mică măsură	3 neutru	4 în mare măsură	5 într-o foarte mare măsură

5. Rezultate generale

Chestionarul a înregistrat un număr total de 545 de respondenți. Dintre aceștia:

- 162 de respondenți au oferit răspunsuri complete (respectiv, toate întrebările au fost completate);

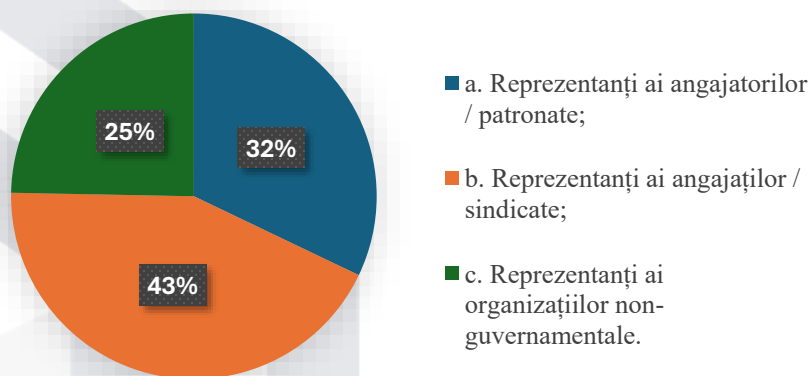
- 28 de respondenți au oferit răspunsuri incomplete (respectiv, unele întrebări au rămas necomplete);
- 355 de respondenți au oferit răspunsuri goale (en. Blank) (respectiv, respondenții au accesat chestionarul fără să înceapă completarea acestuia).

Din acest motiv, acest studiu cuprinde informații analizate din perspectiva celor 190 de respondenți a căror răspunsuri au fost considerate (respectiv, răspunsurile analizate).

În ceea ce privește repartizarea răspunsurilor pe categoriile de respondenți, chestionarul a înregistrat:

Categorია	Status		Total
	Complet	Incomplet	
(a) Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	52	7	59
(b) Reprezentanți ai angajaților / syndicate;	70	15	85
(c) Reprezentanți ai ONG-urilor	40	6	46
Total	162	28	190

Grafic 1 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate pe categorii de respondenți (N=190).



6. Principalele rezultate pe categorii de întrebări

6.1. Modulul A – Digitalizare și automatizare



Modulul A a conținut o serie de întrebări în legătură cu nivelul de digitalizare și automatizare al procesului de recrutare, precum utilizarea programelor software de screening și selecție a CV-urilor, realizarea de interviuri online, utilizarea programelor de predictive analysis în recrutare, gamificarea procesului de recrutare și digitalizarea aspectelor administrative.

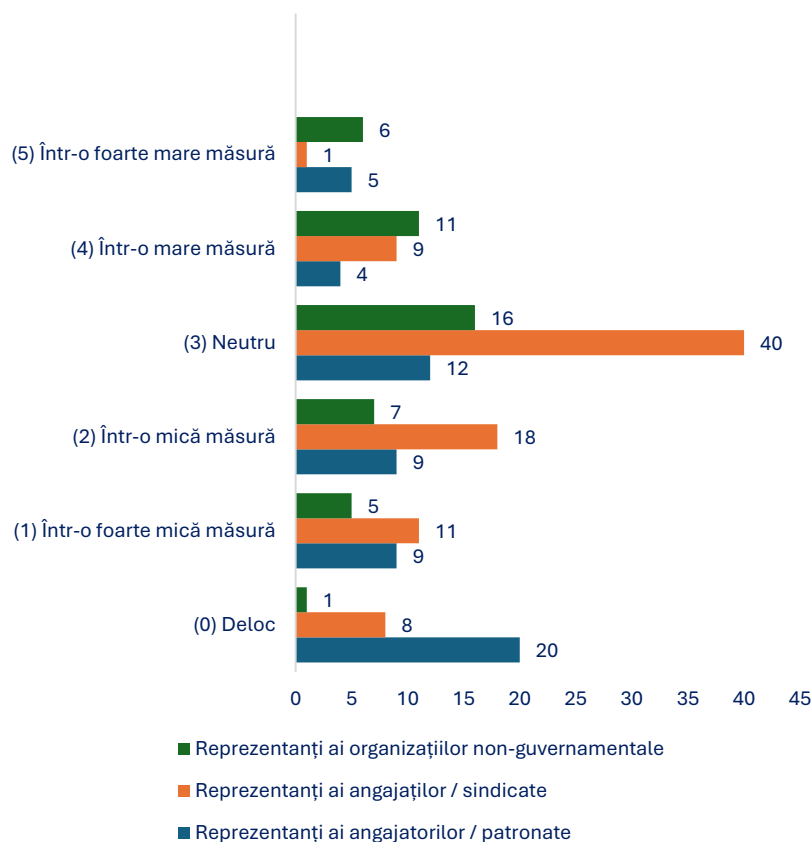
În ansamblu, cele trei categorii de respondenți arată că programele software de screening și selecție a CV-urilor sunt utilizate în grade diferite, dar există câteva direcții comune și câteva diferențe notabile între categorii.

La nivel general, toate cele trei grupuri au arătat că metodele tradiționale de recrutare și selecție - precum analiza manuală a CV-urilor, recomandările, publicarea de anunțuri sau contactele directe - au rămas încă foarte prezente. De asemenea, în toate seturile a apărut o categorie semnificativă de respondenți care au ales răspunsul „neutru”, ceea ce sugerează fie lipsă de experiență directă cu aceste programe, fie lipsă de claritate privind utilizarea lor la nivel organizațional. Totodată, în fiecare caz, atunci când respondenții au menționat software-uri, acestea se referă la platforme ATS, soluții de inteligență artificială sau aplicații specializate de screening (Workday, Avature, Eightfold, EnhanceCV), ceea ce arată o recunoaștere comună a tehnologiilor aflate pe piață.

Diferențele au apărut însă atunci când a fost analizată în detaliu ponderea răspunsurilor. În primul grup, cel al angajatorilor/patronatelor, s-a observat că predomină utilizarea redusă a software-urilor, iar metodele tradiționale sunt menținute la scară largă. În al doilea grup, cel al angajaților/sindicatelor, dominația categoriei „neutru” a arătat că aceștia nu au vizibilitate clară asupra proceselor de recrutare și a instrumentelor digitale utilizate. În schimb, categoria reprezentanților organizațiilor non-guvernamentale s-a distins net prin cea mai ridicată utilizare a programelor software de screening, unde peste o treime dintre respondenți au declarat o utilizare mare sau foarte mare.

Prin urmare, se conturează o imagine gradată: angajatorii tind să rămână ancorați în practici tradiționale, angajații par mai degrabă nehotărâți și lipsiți de informații despre tehnologiile folosite, iar organizațiile non-guvernamentale indică o adopție avansată a soluțiilor digitale. Această diferențiere arată că tranziția către digitalizarea proceselor de recrutare nu este uniformă, ci depinde atât de resurse, cât și de categoria organizațională din care fac parte respondenții.

Grafic 2 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item A.1



Rezultatele obținute de la cele trei categorii de respondenți – angajatori/patronate, angajați/sindicate și organizații non-guvernamentale – conturează un tablou complex privind utilizarea interviurilor desfășurate exclusiv online în procesul de recrutare.



Pentru categoria angajatorilor/patronatelor (58 de răspunsuri), doar 22.41% au declarat că utilizează în mod exclusiv interviuri online, în timp ce 77.59% combină această practică cu alte metode tradiționale (față-în-față sau hibride). În cadrul celor care folosesc doar metoda online, evaluarea eficienței acesteia este ridicată: 53.85% apreciază că pot evalua competențele și gradul de potrivire „într-o mare măsură”, iar 38.46% „într-o foarte mare măsură”. Se poate concluziona astfel că, deși utilizarea exclusivă nu este încă răspândită la nivel larg, cei care o aplică sunt în majoritate convingși de utilitatea și validitatea sa.

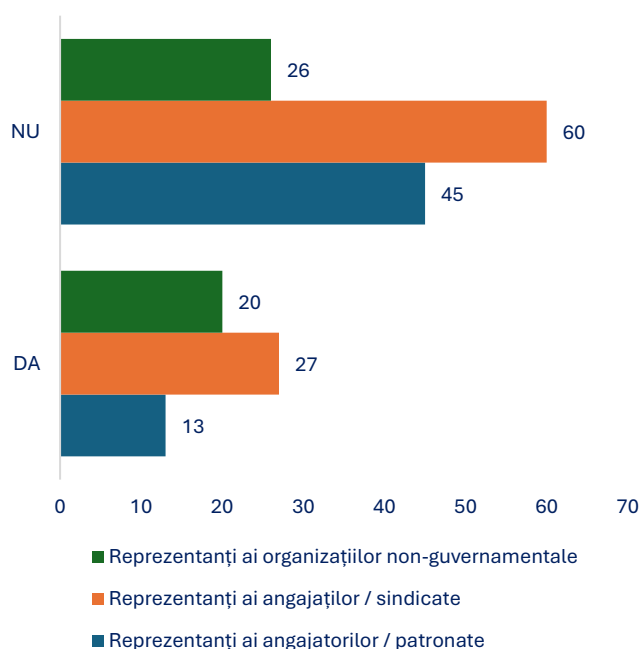
În rândul angajaților/sindicatelor (87 de răspunsuri), procentul celor care confirmă utilizarea interviurilor exclusiv online este de 31.03%, în timp ce 68.97% consideră că sunt folosite metode mixte. Spre deosebire de angajatori, aici distribuția arată o deschidere ceva mai mare către varianta exclusiv digitală. În ceea ce privește evaluarea performanței și potrivirii unui candidat printr-un astfel de interviu, rezultatele sunt predominant pozitive: 55.56% consideră că acest lucru se poate realiza „într-o mare măsură”, iar 22.22% „într-o foarte mare măsură”. Totuși, în acest grup apar și procente mai vizibile pentru nivelurile 1-3 (aproape 22% cumulat), ceea ce sugerează o percepție mai heterogenă și o anumită prudență în a considera interviurile online ca instrument unic de evaluare.

Pentru organizațiile non-guvernamentale (46 de răspunsuri), datele relevă cea mai mare pondere a utilizării exclusive: 43.48% declară că desfășoară interviurile doar online, în timp ce 56.52% combină metodele. Aici observăm un grad de deschidere mai puternic către digitalizare completă a proceselor de recrutare. În ceea ce privește eficiența metodei, aprecierea este similară cu celelalte două grupuri: 50% dintre respondenți au ales nivelul 4 și 25% nivelul 5, confirmând o încredere puternică în capacitatea interviurilor online de a evalua competențele și gradul de potrivire. Procentajele mici la nivelurile inferioare (sub 20% cumulat) sugerează un consens mai consolidat în această categorie.



Așadar, interviurile realizate exclusiv online nu reprezintă încă metoda dominantă în recrutare, însă tendința este în creștere, în special în sectorul non-guvernamental. Toate cele trei categorii de respondenți au arătat o încredere ridicată în utilitatea interviurilor online pentru evaluarea competențelor, odată ce metoda este utilizată. Chiar dacă numărul celor care aplică exclusiv această practică este încă limitat, cei care o adoptă declară în majoritate că reușesc să facă evaluări relevante și precise. Există o diferențiere clară pe categorii: angajatorii/patronatele sunt mai rezervați, angajații/sindicatele reflectă o percepție mixtă și precaută, iar organizațiile non-guvernamentale se dovedesc a fi cele mai deschise digitalizării complete în recrutare.

Grafic 3 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item A.2



Datele privind utilizarea programelor de *predictive analysis* pentru estimarea parcursului evoluțional al candidaților au indicat o adopție încă limitată și o percepție



predominant neutră sau sceptică în rândul respondenților, cu diferențe între cele trei categorii analizate.

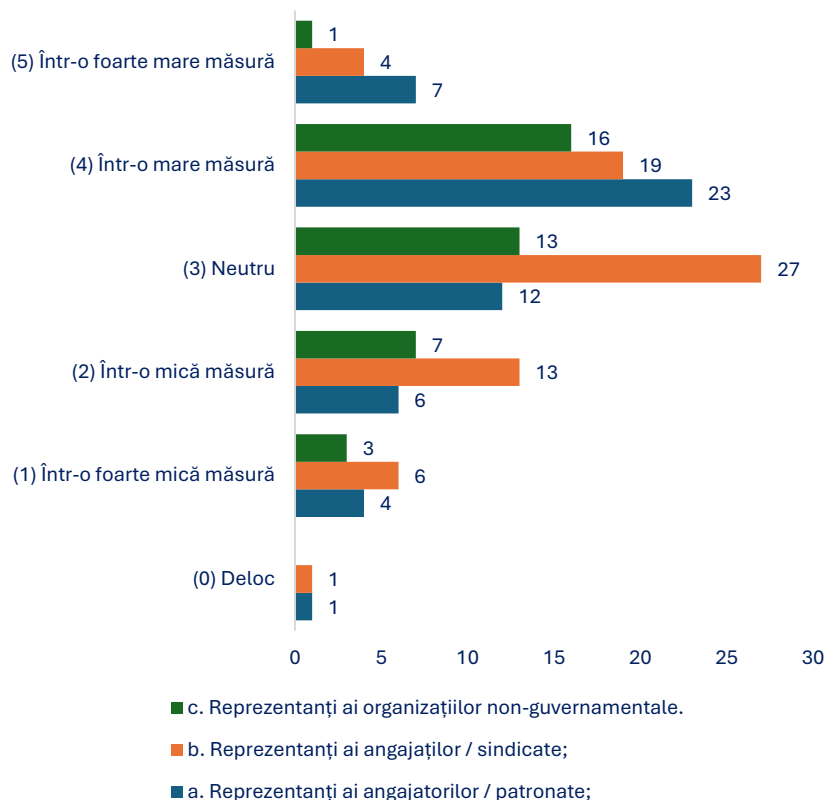
În primul rând, în rândul angajatorilor / patronatelor (59 de răspunsuri), aproape 51% dintre respondenți au declarat că nu utilizează deloc aceste programe, iar 11,86% indică o utilizare extrem de redusă. În total, aproximativ 72% dintre răspunsuri sunt eligibile pentru nivelurile 0-2 sau neutru, ceea ce arată o reticență clară față de adoptarea acestor tehnologii. Doar 11,86% dintre respondenți au declarat că folosesc *predictive analysis* „într-o mare măsură”, iar nimeni nu a raportat utilizare maximă (nivel 5). Acest lucru indică o reticență semnificativă în integrarea acestor instrumente în practicile de recrutare, cel mai probabil din cauza costurilor sau lipsei de încredere în tehnologie.

În cazul angajaților / sindicatelor (86 de răspunsuri), ponderea celor care percep că astfel de programe sunt folosite este și mai scăzută, cu doar 12,79% considerând utilizarea la nivelurile 4 și 5, și 76% fiind la nivelul 0-3. Aceasta reflectă o percepție predominantă de lipsă de implementare sau de necunoaștere a acestor instrumente, ceea ce sugerează că, în aceste organizații, *predictive analysis* nu este încă o practică frecventă sau este încă la început de adoptare.

Organizațiile non-guvernamentale (46 de răspunsuri) demonstrează o deschidere relativ mai mare, cu 21% dintre respondenți declarând utilizarea „într-o mare sau foarte mare măsură”, deși și aici majoritatea rămâne la nivelul 0-3, indicând un proces de adoptare în curs, dar nu complet consolidat.

Se poate afirma că, în prezent, programele de *predictive analysis* sunt încă necunoscute pentru majoritatea organizațiilor, fiind folosite în mod limitat și cu percepție mai degrabă sceptică sau rezervată.

Grafic 4 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item A.3



Datele au arătat că introducerea unui joc, studiu de caz sau proiect în procesul de recrutare pentru a testa competențele candidaților este o practică întâlnită în mod diferit în funcție de grupul de respondenți.

La nivelul angajatorilor/patronatelor (59 răspunsuri) aproximativ o treime dintre respondenți folosesc astfel de metode „într-o mare sau foarte mare măsură” (23.73% la nivel 4 și 5.08% la nivel 5). Totuși, mai mult de jumătate dintre respondenți folosesc aceste metode puțin sau deloc (25.42% deloc, 20.34% foarte puțin, 11.86% puțin). Aceasta arată o diversitate mare de practici, influențată probabil de domeniul de activitate și pozițiile pentru care se face recrutarea. În unele domenii sau posturi, jocurile și studiile de caz sunt esențiale, în altele nu sunt considerate necesare.

În rândul angajaților/sindicatelor (86 răspunsuri), peste o jumătate dintre respondenți consideră că astfel de metode sunt folosite destul de mult (31.40% la



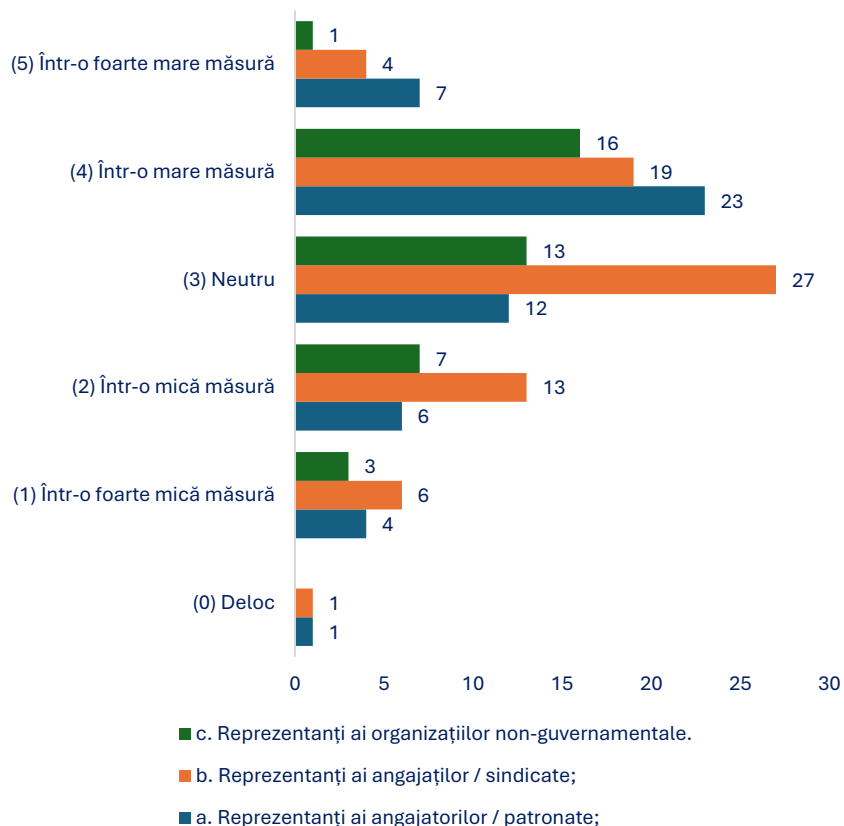
nivel 4 și 12.79% la nivel 5). Totuși, cealaltă umătate încă percepe o utilizare redusă sau neutră (4.65% deloc, 10.47% foarte puțin, 20.93% puțin, 19.11% neutru). Aceasta indică o percepție mai favorabilă, dar și mai variată față de angajatori.

Pentru organizațiile non-guvernamentale (46 răspunsuri), aproape o treime dintre respondenți folosesc frecvent jocuri, studii de caz sau proiecte în recrutare (21.74% la nivel 4 și 15.22% la nivel 5), iar o parte importantă (39%) estimează o utilizare redusă sau neutră.

Aceste metode care testează competențele digitale, de comunicare, de rezolvare a problemelor și creativitatea sunt tot mai folosite, însă aplicarea lor depinde de specificul organizației și domeniul de activitate. În general, se poate spune că aproximativ un sfert până la o treime dintre respondenți folosesc astfel de instrumente de evaluare destul de des, în timp ce restul încă nu includ aceste teste suplimentare în procesul de recrutare.

Grafic 5 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item A.4





Digitalizarea aspectelor administrative în procesul de recrutare, ca de exemplu utilizarea semnăturii digitale, este adoptată în proporții variabile, dar într-un ritm semnificativ în creștere, în special în rândul angajatorilor/patronatelor.

În primul rând, reprezentanții angajatorilor/patronatelor (59 respondenți), au afirmat în proporție de 47% că digitalizarea proceselor administrative în recrutare este aplicată „într-o mare măsură” sau „într-o foarte mare măsură”. În același timp, o proporție similară (aproximativ 45%) indică o utilizare redusă sau neutră, ceea ce indică o distribuție echilibrată între organizațiile care au digitalizat puternic aceste procese și cele care încă folosesc metode tradiționale sau hibrid.

La angajați/sindicate (86 respondenți), ponderea celor care apreciază gradul ridicat al digitalizării este comparabilă, cu aproape 49% la nivelurile 4 și 5, dar există o proporție mai mare de răspunsuri „neutre” și „mică utilizare”, ceea ce arată o



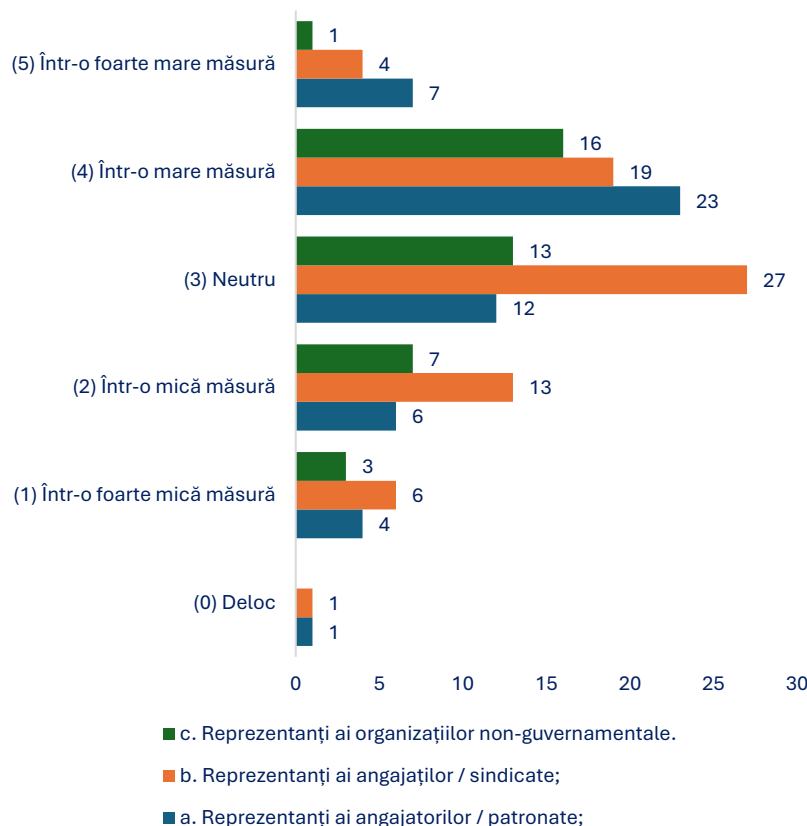
percepție ușor mai fragmentată despre răspândirea tehnologiei în procesele administrative de recrutare.

În cazul organizațiilor non-guvernamentale (46 respondenți), aproape 43% au considerat că procesul administrativ în recrutare este digitalizat într-o măsură însemnată, însă aproximativ jumătate au declarat un nivel scăzut sau neutru al digitalizării. Aceasta indică faptul că și aici există o diversitate între organizațiile care adoptă rapid soluțiile digitale și cele care sunt încă într-un stadiu de tranziție.

Deci, se poate concluziona că aproape jumătate dintre respondenți, indiferent de categorie, apreciază că procesul administrativ din recrutare este digitalizat într-o măsură mare, ceea ce reflectă un progres important spre automatizarea și simplificarea acestor procese. Totodată, o proporție importantă rămâne fie neutră, fie cu o utilizare redusă, ceea ce semnalează faptul că există spațiu pentru accelerarea digitalizării administrative în recrutare în multe organizații.

Grafic 6 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item A.5





Rezultatele obținute în urma aplicării modulului A – Digitalizare și automatizare reflectă opinii diferite, influențate de categoria din care fac parte respondenții. Reprezentanții angajatorilor / patronatelor rămân cel mai relevant punct de reper. Această situație poate fi explicată și prin natura întrebărilor, care au vizat aspecte ale proceselor de recrutare ce includ etape mai puțin cunoscute de reprezentanții angajaților, precum utilizarea anumitor programe software. Această perspectivă poate justifica procentajele ridicate de răspunsuri neutre înregistrate în rândul angajaților și organizațiilor non-guvernamentale.

În general, procesul de recrutare din România evoluează progresiv spre digitalizare. Printre respondenți s-au regăsit și cei care preferă metodele tradiționale, precum analiza fizică a CV-urilor și interviurile față în față, considerate esențiale pentru cunoașterea și evaluarea candidaților. Totodată, unii respondenți au evidențiat rolul important al networking-ului și al nepotismului în procesul de recrutare.



6.2. Modulul B – Bunăstare și flexibilitate

Modulul B conține o serie de întrebări cu accent pe beneficiile oferite la locul de muncă pentru bunăstarea angajaților. Astfel, principalele subiecte din această serie de întrebări includ oferirea de avantaje și add-ons la locul de muncă, gradul de deschidere spre un contract de muncă flexibil, oferirea de beneficii tip asigurări medicale, tichete de masă, vouchere și gradul de autonomie oferit angajatului în ceea ce privește programul de muncă.

Rezultatele colectate de la cele trei categorii de respondenți arată cu foarte mare claritate că adaptabilitatea este considerată o competență esențială pe piața muncii. În toate cazurile, peste 90% dintre participanți au apreciat această abilitate la un nivel ridicat (scoruri 4 sau 5), ceea ce indică faptul că angajatorii și reprezentanții angajaților și ai organizațiilor non-guvernamentale consideră adaptabilitatea și capacitatea de a face față schimbărilor ca fiind indispensabile pentru angajarea absolvenți.

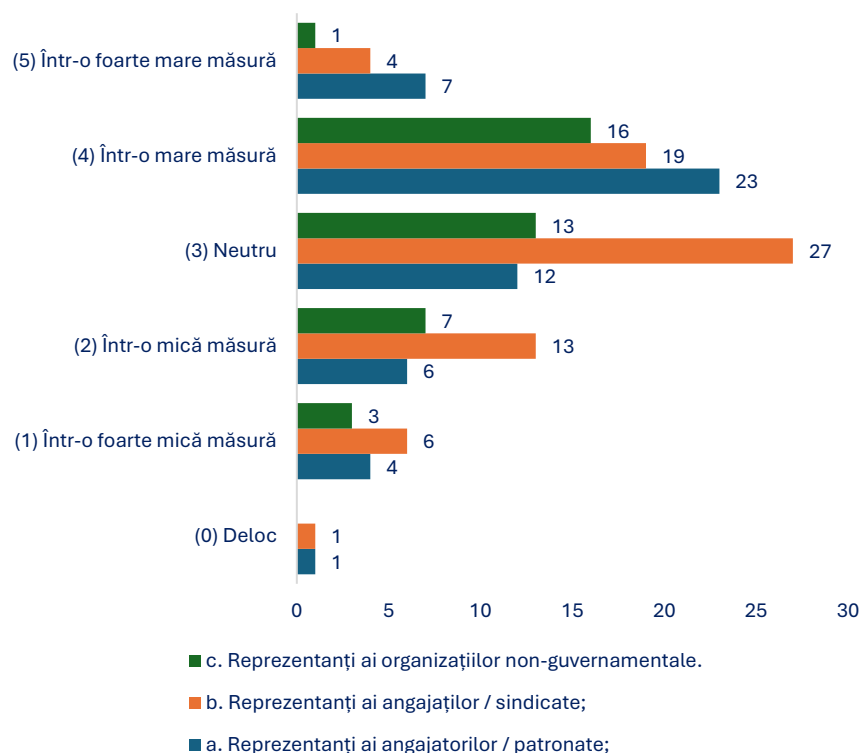
Mai exact, în primul grup (56 de răspunsuri), 94,6% dintre respondenți au acordat scoruri de 4 și 5, doar 3,6% menținându-se într-o poziție neutră. În cel de-al doilea grup (77 de răspunsuri), 95% dintre participanți au evaluat adaptabilitatea ca fiind importantă într-o mare sau foarte mare măsură, cu procente nesemnificative pentru opțiunile „foarte puțin” și „neutru”. În al treilea grup (43 de răspunsuri), 93% dintre respondenți au subliniat importanța ridicată a acestei competențe, restul menționând variante neutre.

Aceste rezultate transmit un mesaj puternic: indiferent de domeniul de activitate, angajatorii caută absolvenți care pot să se adapteze rapid la contexte și cerințe noi, să facă față schimbărilor și să răspundă eficient provocărilor imprevizibile. Într-un mediu profesional caracterizat de transformări accelerate, adaptabilitatea devine



nu doar o abilitate de dorit, ci un criteriu decisiv în selecția și integrarea absolvenților.

Grafic 7 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item B.1



În ceea ce privește oferirea modalităților de creștere a bunăstării angajaților la locul de muncă, rezultatele chestionarului evidențiază o situație complexă. Aceste modalități includ diverse facilități și activități menite să susțină echilibrul emoțional, social și fizic al angajaților, precum teambuilding-uri, pauze regulate, spații de relaxare (scaune de masaj, gaming room), cafea la birou sau prânzuri comune cu echipa.

Analiza răspunsurilor din cele trei categorii arată că, în medie, doar o parte dintre respondenți percep că aceste facilități sunt oferite într-o măsură mare sau foarte mare, în timp ce o proporție mai mare indică prezența lor limitată sau chiar absența acestora. Mai exact, în categoria reprezentanților angajatorilor / patronatelor (56 de respondenți), aproximativ 39% confirmă existența acestor modalități într-o măsură



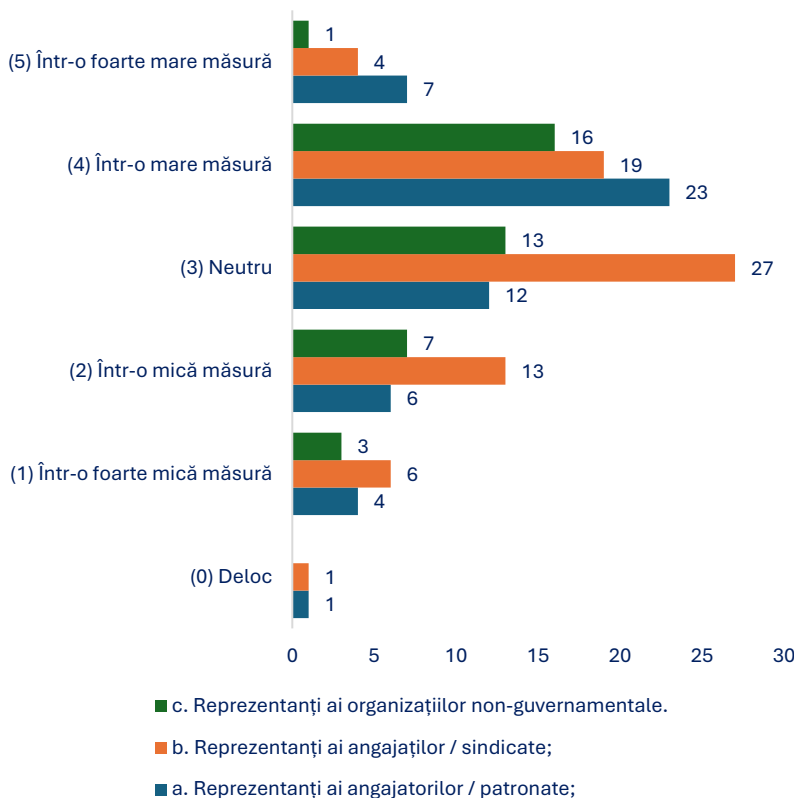
ridicată, în timp ce 61% le consideră fie inexistente, fie prognozează o prezență redusă, exprimată prin niveluri cuprinse între deloc și neutru.

În categoria cea mai numeroasă, respectiv cea a reprezentanților angajaților / sindicatelor, (77 de respondenți), fenomenul este și mai pronunțat: doar 25% observă un grad înalt de implementare a acestor măsuri, în timp ce o majoritate clară de aproximativ 74% le percep ca fiind oferite într-o măsură foarte mică sau deloc.

În categoria reprezentanților organizațiilor non-guvernamentale, cu 43 de respondenți, aproximativ 44% apreciază că aceste modalități sunt prezente cu o intensitate mare, ceea ce indică un interes și o practică mai bine dezvoltate, dar și aici peste jumătate dintre respondenți indică o prezență limitată ori moderată a facilităților respective.

Interpretarea acestor valori conduce la concluzia că, în ciuda recunoașterii pe plan teoretic a importanței creșterii bunăstării angajaților, există o diferență semnificativă între intenții și practică. Organizațiile par să întâmpine dificultăți fie în alocarea resurselor, fie în prioritizarea strategiilor centrate pe angajați, ceea ce limitează punerea în aplicare a programelor sau facilităților dedicate creșterii satisfacției și confortului la locul de muncă.

Grafic 8 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item B.2



Rezultatele obținute în cadrul celor trei grupuri de respondenți indică o deschidere moderată și variabilă față de contractele de muncă flexibile, cum ar fi regimul remote sau hibrid. Aceste forme de organizare a muncii câștigă tot mai mult teren, însă percepția asupra nivelului de flexibilitate oferit diferă semnificativ între respondenți.

În primul grup (56 răspunsuri), aproximativ 43% dintre respondenți declară că sunt deschiși să ofere contracte flexibile într-o mare sau foarte mare măsură (niveluri 4 și 5), în timp ce 57% indică o deschidere scăzută, de la „deloc” până la „neutru”. Procentual, 5,36% consideră că flexibilitatea nu există deloc, iar 40% o apreciază a fi prezentă în măsuri mici sau foarte mici.

În al doilea grup (77 respondenți), deschiderea este mai redusă: doar 27% percep o disponibilitate ridicată de a oferi contracte flexibile, iar 73% acordă scoruri joase (0-3), indicând o percepție generală a unei flexibilități limitate. Astfel, aproape un



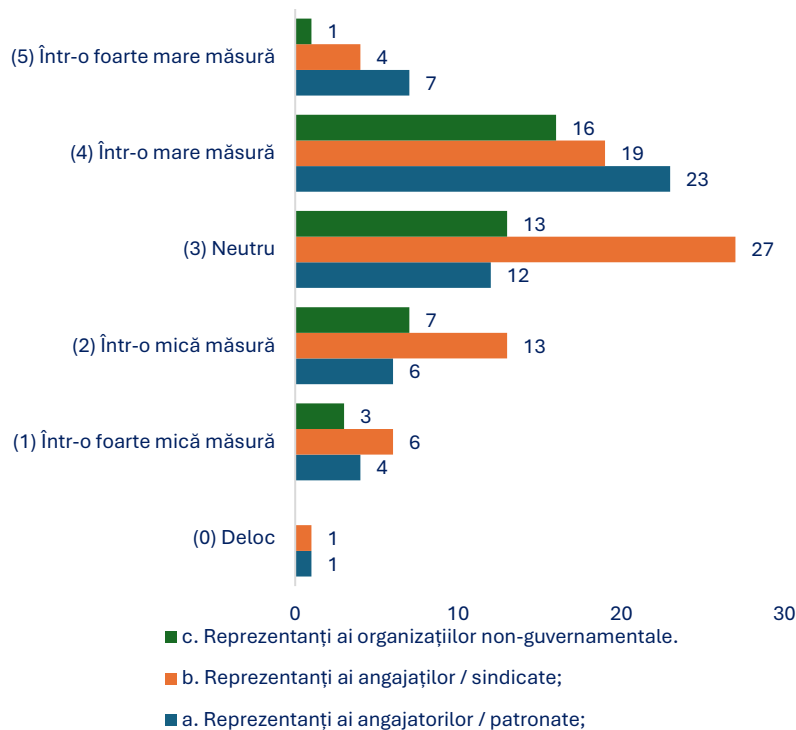
sfert consideră că această flexibilitate este oferită într-o foarte mică măsură, iar aproape 30% o văd doar într-o măsură mică.

În ultimul grup (43 respondenți), situația este similară, cu aproximativ 37% care declară un nivel mare sau foarte mare al deschiderii spre contracte flexibile, față de 63% care percep o flexibilitate redusă sau sunt neutri. Aici, se observă o proporție crescută (30%) care consideră că flexibilitatea este oferită doar într-o mică măsură.

În general, aceste rezultate sugerează că, deși conceptul de contract flexibil este acceptat și apreciat în teorie, în practică rămâne o zonă cu o aplicare încă limitată. Mai mulți angajatori par să fie încă reticenți sau să nu dispună de mecanisme suficiente pentru implementarea regimurilor remote sau hibride într-un mod extins și sustenabil.

În ceea ce privește deschiderea către un contract de muncă flexibil, în categoria reprezentanților angajatorilor / patronatelor, aproape jumătate dintre respondenți (43%) sunt deschiși către contracte flexibile, dar puțin peste jumătate încă spun că flexibilitatea este oferită puțin sau deloc. Pentru reprezentanții angajaților / sindicatelor, doar un sfert (27%) percep o deschidere ridicată spre flexibilitate, în timp ce aproape trei sferturi o consideră redusă sau inexistentă. În categoria organizațiilor non-guvernamentale (43 de respondenți), aproximativ o treime sunt deschiși, iar două treimi cred că flexibilitatea este limitată. Astfel, deși un sfert până la jumătate dintre respondenți susțin munca flexibilă, majoritatea simt că aceasta este încă insuficient oferită.

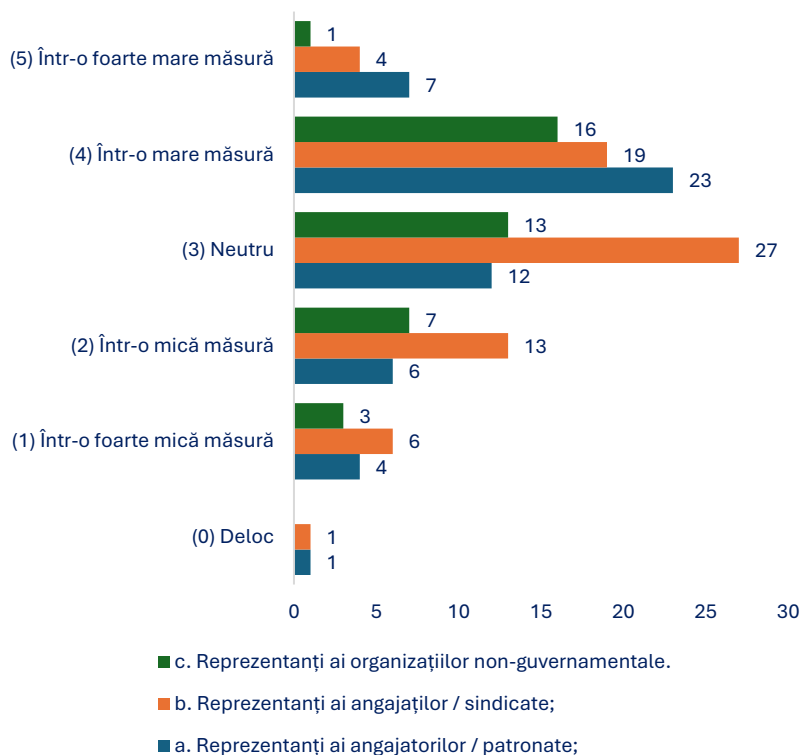
Grafic 9 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item B.3



Privind beneficiile oferite angajaților și membrilor familiilor acestora, rezultatele chestionarului indică o percepție moderată asupra prezenței reale a acestor facilități. În categoria reprezentanților angajatorilor/patronatelor (56 de respondenți), aproximativ o treime (34%) susțin că beneficiile precum asigurarea medicală, voucherele discount sau decontarea transportului sunt oferite într-o măsură mare sau foarte mare, în timp ce majoritatea de 66% indică o prezență redusă sau chiar lipsa acestora. Este important de menționat că răspunsurile neutre au fost frecvente (30%), semnalând o reticență pentru oferirea unor informații detaliate.

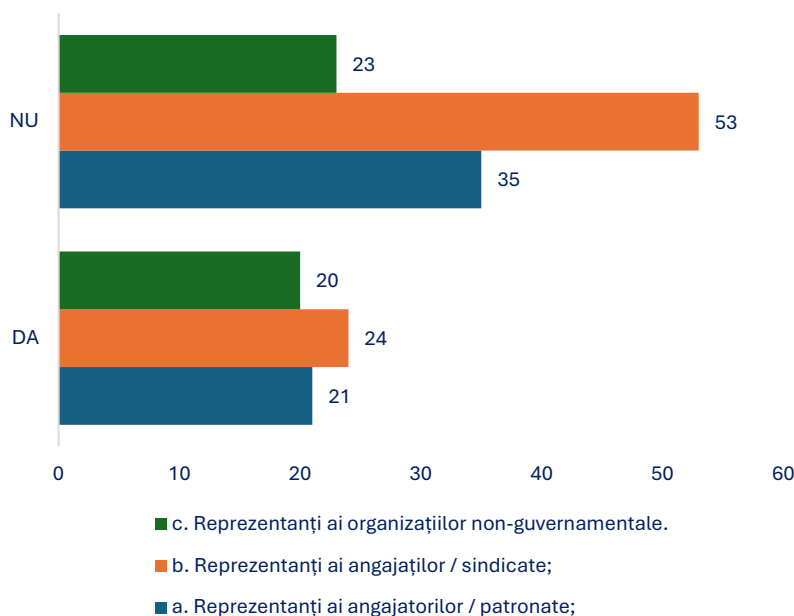
Situația este similară în categoria reprezentanților angajaților /sindicatelor (77 de respondenți), unde doar 30% dintre respondenți confirmă oferirea consecventă a acestor beneficii, iar majoritatea exprimă o percepție de lipsă sau incertitudine. În rândul organizațiilor non-guvernamentale (43 de respondenți), existența beneficiilor la un nivel ridicat este susținută de aproximativ 32% dintre respondenți, restul considerându-le insuficiente sau fiind neutri.

Grafic 10 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item B.4



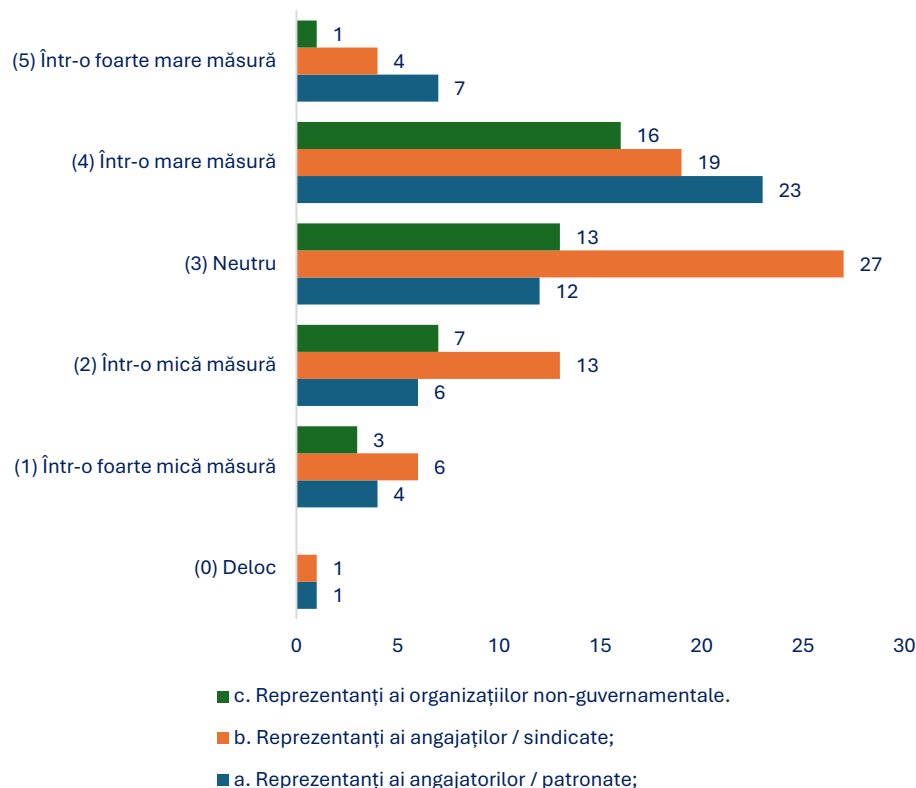
Referitor la respectarea intervalului orar stabilit în contract, majoritatea respondenților din toate grupurile manifestă o atitudine flexibilă. În primul grup (reprezentanți ai angajatorilor / patronatelor), doar 37,5% consideră că respectarea acestui program este obligatorie, în timp ce 62,5% acceptă modificări și oferă flexibilitate angajaților. În al doilea grup (reprezentanți ai angajaților / sindicatelor), doar 31,2% susțin rigiditatea programului, iar aproape 69% preferă o abordare flexibilă. În al treilea grup (reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale), distribuția este mai echilibrată, cu 46,5% pentru respectarea strictă și 53,5% pentru flexibilitate.

Grafic 11 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item B.5



În ceea ce privește autonomia angajaților în organizarea propriului program de lucru, răspunsurile indică un grad ridicat de libertate conform reprezentanților angajatorilor, unde aproape 68% acordă această autonomie într-o mare sau foarte mare măsură. În ceea ce îi privește pe reprezentanții angajaților și ai organizațiilor non-guvernamentale, proporția celor care confirmă autonomia este mai mică, situându-se în jur de 43%, respectiv 39%, însă există o diversitate clară a practicilor, inclusiv poziții neutre sau cu autonomie redusă.

Grafic 12 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item B.5.1



6.3. Modulul C – Competențe specifice

Modulul C este concentrat în totalitate pe determinarea competențelor cerute pe piața muncii în contextul actual. Deci, întrebările au legătură cu determinarea importanței anumitor competențe în procesul de recrutare: competențe digitale, social media, protecția datelor, troubleshooting și competențele tehnice specifice domeniului. Mai mult, același modul include și un set de întrebări despre competențele *soft* cum ar fi: comunicarea eficientă, leadership, negociere, gestionare a timpului, gândire critică, rezolvare eficientă a problemelor, lucrul în echipă.

Clusterul de întrebări privind competențele digitale în sfera informației și alfabetizării în domeniul datelor surprinde alinierea dintre cerințele pieței muncii și opiniilor angajaților și organizațiilor non-guvernamentale. Această aliniere



reiese din consensul tuturor celor trei categorii de respondenți asupra importanței alfabetizării în domeniul datelor și a deținerii de cunoștințe despre inteligența artificială, navigarea pe diferite sisteme de operare, cunoașterea unui limbaj de programare și analizei de date.

Tabel 2 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate de la Item C.1.1 la C.1.4

Item	Categoria	Variate de răspuns						
		(0) Deloc	(1) Într-o foarte mică măsură	(2) Într-o mică măsură	(3) Neutru	(4) Într-o mare măsură	(5) Într-o foarte mare măsură	Total
C1.1 Utilizarea Instrumentelor de Inteligență Artificială	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	8	6	5	18	14	3	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	5	8	14	16	24	5	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	2	2	7	8	16	7	42
C.1.2 Navigarea pe diferite sisteme de operare	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	4	3	5	7	21	14	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	1	2	8	16	32	13	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	-	-	4	8	18	12	42
C.1.3 Cunoașterea unui limbaj de programare	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	7	7	9	10	15	6	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	6	5	10	24	20	7	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	1	4	8	10	14	5	42
C.1.4 Abilități de analiză a datelor utilizând programe specifice	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	5	2	5	15	16	11	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	2	4	6	17	30	13	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	-	2	5	8	15	12	42



Aceeași tendință de aliniere reiese și din clusterul de întrebări privind competențele digitale în sfera comunicării și colaborării digitale. Atât angajatorii, cât și angajații și organizațiile non-guvernamentale consideră că astfel de competențe sunt importante și influențează decizia de angajare într-un mod decisiv.

Tabel 3 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate de la Item C.2.1 la C.2.3

Item	Categoria	Variate de răspuns						
		(0) Deloc	(1) Într-o foarte mică măsură	(2) Într-o mică măsură	(3) Neutru	(4) Într-o mare măsură	(5) Într-o foarte mare măsură	Total
C2.1 Utilizare software de colaborare digitală	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	3	3	9	20	14	5	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	3	5	9	22	28	5	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	2	3	13	16	8	42
C.2.2. Păstrarea unei conduit digitale	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	1	3	7	14	21	8	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	4	4	4	17	36	7	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	-	5	11	17	9	42
C.2.3 Utilizare rețele social media	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	5	4	13	12	19	1	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	3	7	11	26	27	8	72
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	1	2	4	11	17	7	42

Abilitățile în sfera creării de conținut sunt percepute ca având o importanță moderată, cu multe răspunsuri plasate pe niveluri neutre sau scăzute, ceea ce sugerează că relevanța lor depinde de specificul postului. În schimb, competențele legate de protecția datelor sunt evaluate mai frecvent ca fiind importante, reflectând preocuparea angajatorilor pentru securitate și conformitate. Cele mai



consistente rezultate se regăsesc însă la abilitățile de rezolvare a problemelor tehnice (troubleshooting), unde ponderile ridicate la nivelurile 4 și 5 indică o valoare practică directă pentru angajatori.

La clusterul de întrebări despre competențele soft se observă un consens între cele trei categorii de respondenți în privința importanței competențelor de comunicare eficientă, gestionare a timpului și negociere. Aceste competențe sunt considerate importante și de către angajatori și de angajați pentru a avea un rezultat pozitiv la intrarea pe piața muncii. În ceea ce privește competența leadershipului, s-a înregistrat un procent semnificativ de răspunsuri neutre în toate categoriile de respondenți. Această tendință poate indica fie un nivel insuficient de cunoștințe sau claritate în rândul respondenților referitor la natura și importanța acestei competențe, fie o reticență în a exprima un punct de vedere ferm asupra influenței sale în procesul decizional de angajare.

Tabel 4 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate de la Item C.6.1 la C.6.4

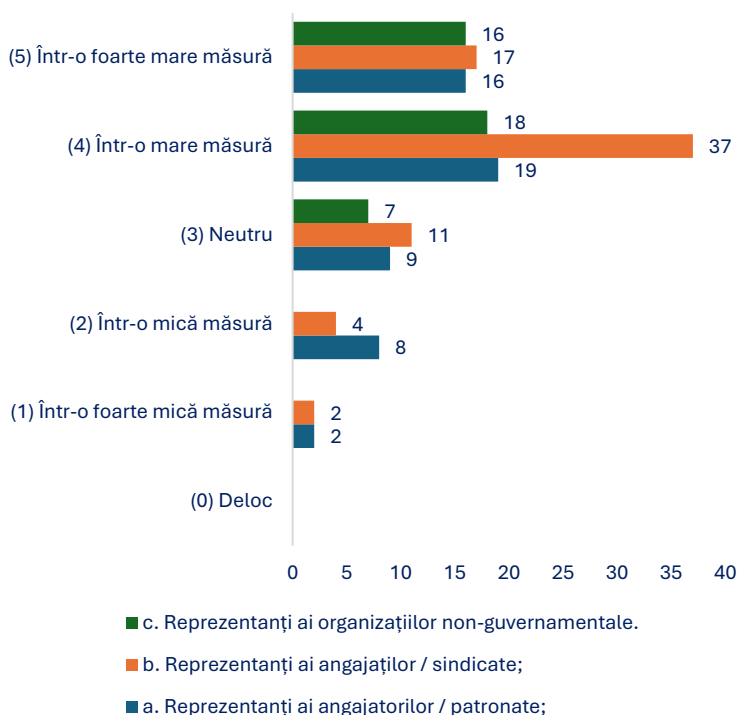
Item	Categorია	Variate de răspuns						Total
		(0) Deloc	(1) Într-o foarte mică măsură	(2) Într-o mică măsură	(3) Neutru	(4) Într-o mare măsură	(5) Într-o foarte mare măsură	
C6.1 Abilități de comunicare eficientă	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	1	2	5	24	22	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	1	2	7	31	30	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	-	1	4	17	19	41
C.6.2 Abilități de gestionare a timpului	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	3	8	25	18	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	1	2	10	35	23	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	1	2	5	12	22	41
C.6.3 Abilități de leadership	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	4	21	19	10	54



	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	4	5	28	24	10	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	1	1	2	12	16	9	41
C.6.4 Abilități de negociere	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	2	3	4	17	19	9	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	1	4	7	22	26	11	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	1	-	5	9	20	6	41

Tot un consens strâns s-a înregistrat și la importanța competențelor de învățare continuă. Acestea reprezintă un punct important în procesul de recrutare și toate categoriile de respondenți sunt de acord, într-o mare și foarte mare măsură, că abilitățile de învățare continuă influențează decizia de angajare.

Grafic 13 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item C.7





Un ultim cluster al competențelor soft arată alinierea dintre cerințele pieței muncii și competențele candidaților. Aici, întrebările despre importanța abilităților de gândire critică, rezolvare a problemelor, lucrul în echipă, creativitate, inovație și proactivitate au primit răspunsuri asemănătoare între cele trei categorii de respondenți. Nivelul importanței acestor competențe a fost evaluat de respondenți într-o mare / foarte mare măsură.

Tabel 5 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate de la Item C.8.1 la C.8.6

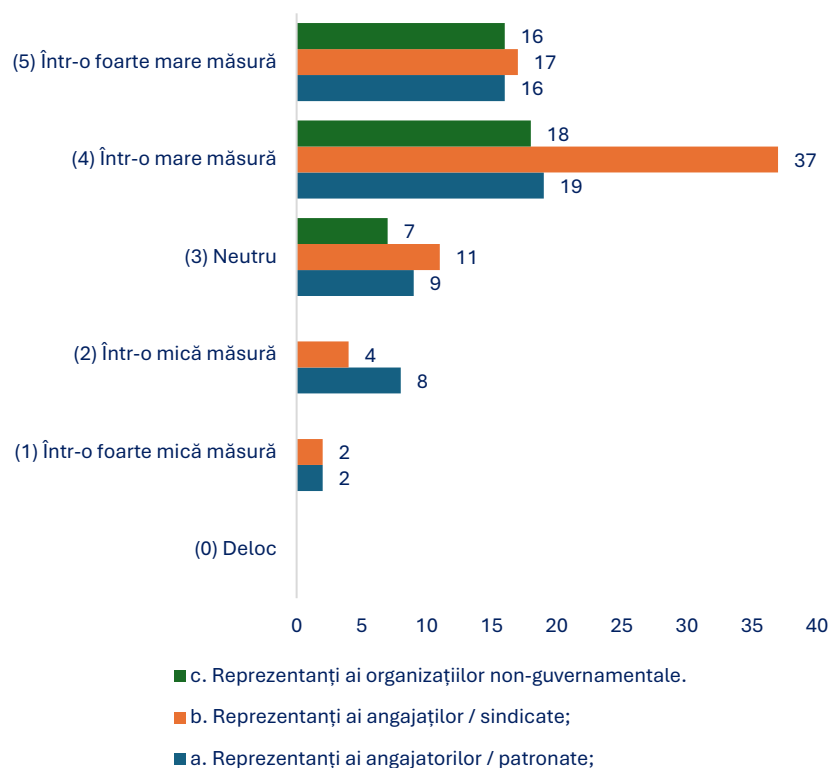
Item	Categoria	Variate de răspuns						
		(0) Deloc	(1) Într-o foarte mică măsură	(2) Într-o mică măsură	(3) Neutru	(4) Într-o mare măsură	(5) Într-o foarte mare măsură	Total
C8.1 Abilități de gândire critică	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	4	6	25	19	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	-	2	8	33	28	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	-	-	4	15	22	41
C.8.2 Abilități de rezolvare a problemelor	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	1	2	4	25	22	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	-	1	3	31	36	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	-	-	4	14	23	41
C.8.3 Abilități de lucru în echipă	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	2	6	15	30	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	-	2	5	23	41	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	-	-	4	17	20	41
C.8.4 Creativitate	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	5	8	23	18	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	-	2	6	35	28	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non- guvernamentale	-	-	-	4	20	17	41



C.8.5 Inovație	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	5	10	18	21	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	1	-	3	10	33	24	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	-	-	1	5	21	14	41
C.8.6 Proactivitate	a. Reprezentanți ai angajatorilor / patronate	-	-	2	9	17	26	54
	b. Reprezentanți ai angajaților / sindicate	-	-	1	10	34	26	71
	c. Reprezentanți ai organizațiilor non-guvernamentale	-	-	-	4	22	15	41

În ultimul rând, competențele în utilizare software-ului specific domeniului au înregistrat valori similare în rândul celor trei categorii de respondenți. Astfel, această tendință poate și sugera un dezavantaj pentru absolvenții de studii superioare cu experiență profesională limitată care nu au obținut aceste competențe la nivel profesional.

Grafic 14 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item C.9



6.4. Modulul D – Alte tendințe importante

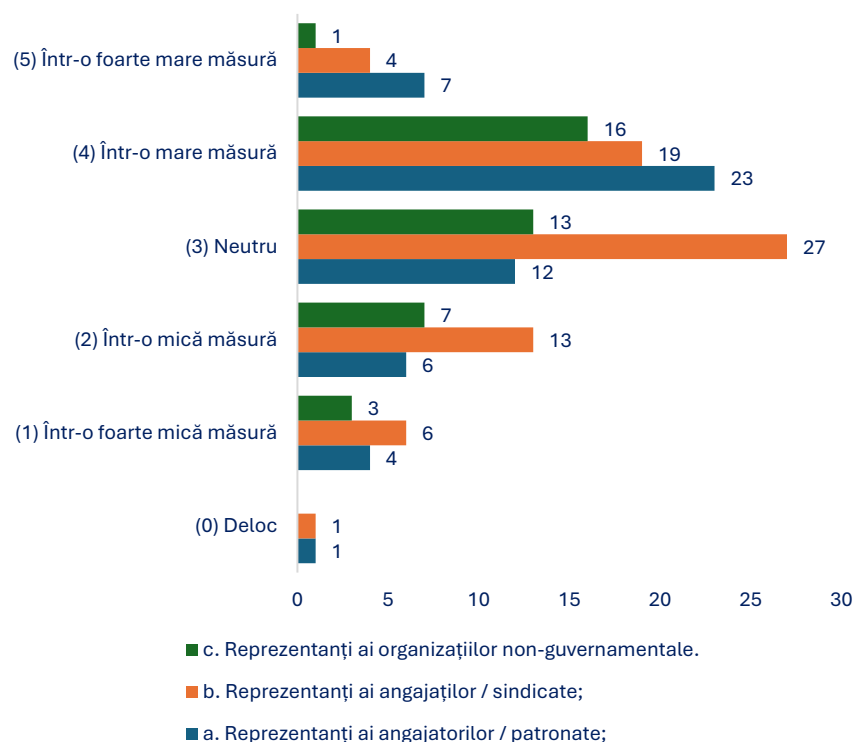
Ultimul modul din chestionar cuprinde un set variat de întrebări cu scopul de a surprinde tendințele generale în recrutare. În acest modul sunt întrebări despre importanța experienței practice pentru pozițiile entry-level, aprecierea nivelului general de pregătire al absolvenților pentru piața muncii, utilizarea postărilor de tip ghost job, importanța și facilitatea formării continue după angajare.

În contextul importanței experienței practice pentru pozițiile deschise de nivel entry level răspunsurile sunt variate între cele trei categorii de respondenți. Reprezentanții angajatorilor / patronatelor sunt împărțiți între cei care consideră importantă experiența practică pentru pozițiile de entry level (39.62%) și cei care nu o consideră extrem de importantă (43.4%). Reprezentanții angajaților / sindicatelor sunt și ei divizați. Un procent de 31.43% consideră importantă



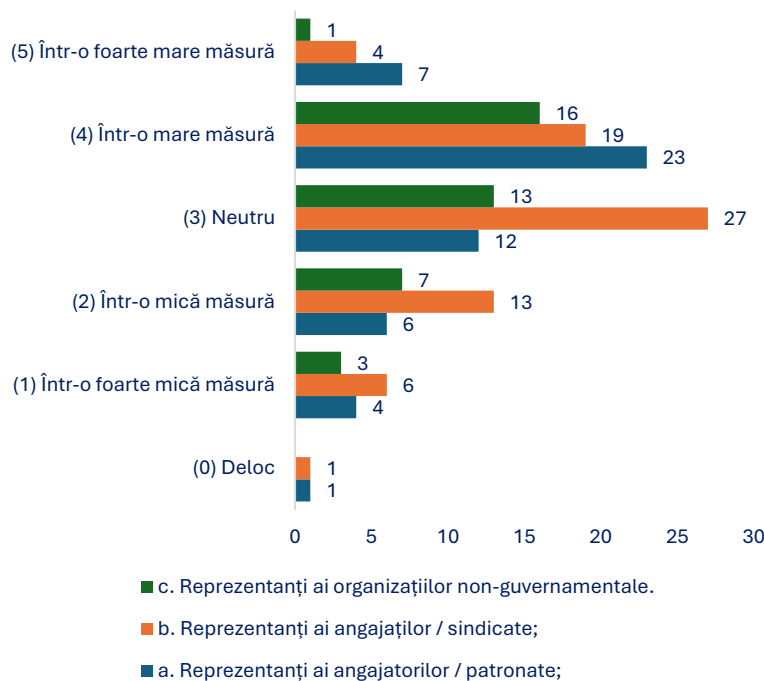
experiența practică pentru pozițiile de entry level iar 42.86% se află la polul opus. Procentul de răspunsuri neutre este mai mare decât la categoria anterioară (25.71%). Reprezentanții organizațiilor non-guvernamentale au adoptat o poziție mai clară, aproximativ 50% dintre aceștia exprimând că experiența practică reprezintă o componentă importantă pentru ocuparea pozițiilor de nivel entry-level.

Grafic 15 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.1



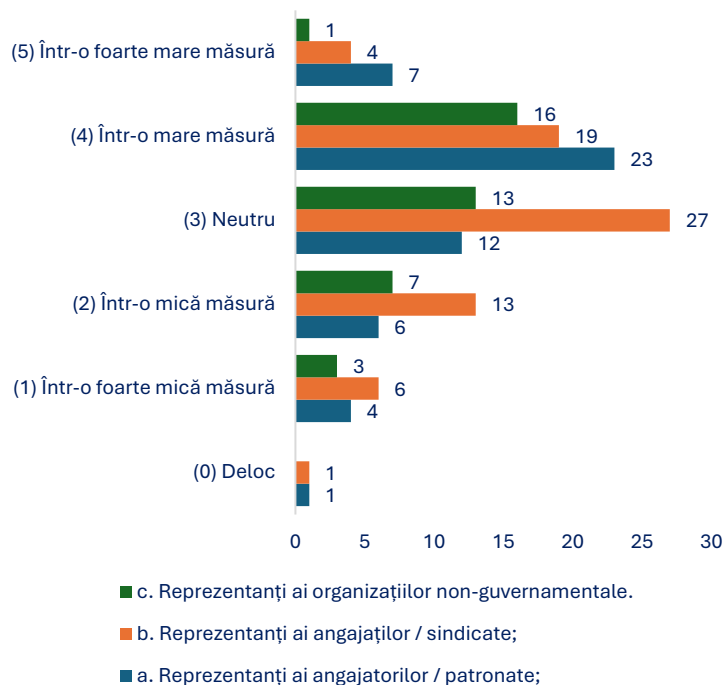
Subiectul studiilor superioare a generat cel mai înalt grad de consens între respondenții din toate cele trei categorii, peste 70% dintre aceștia apreciind că absolvirea unei forme de învățământ superior constituie un criteriu semnificativ pentru diferențierea candidaților în procesul de selecție.

Grafic 16 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.2



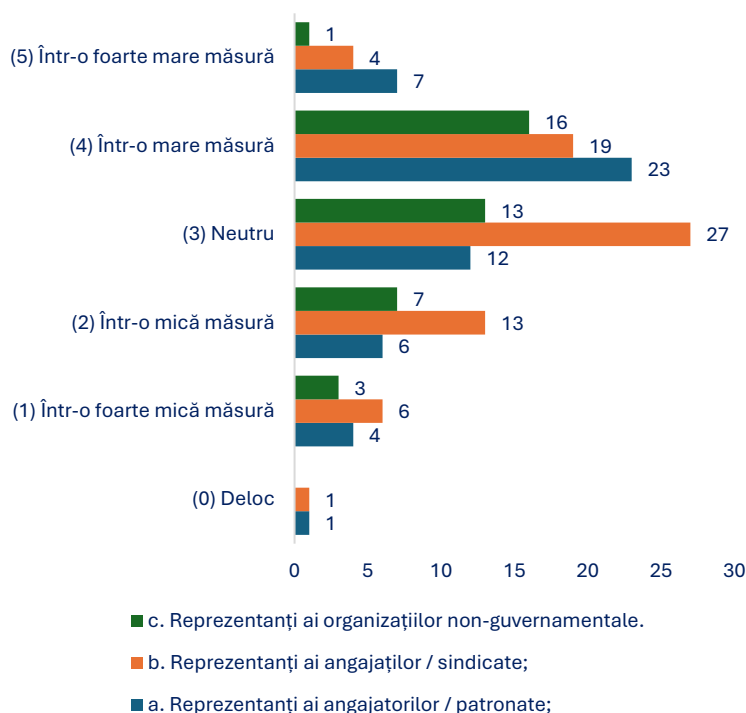
Respondenții au manifestat un nivel similar de încredere și în ceea ce privește importanța participării la cursuri de specializare post-angajare. Toate categoriile analizate au înregistrat un procent minim de 72% care apreciază aceste cursuri ca fiind importante într-o măsură mare sau foarte mare.

Grafic 17 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.3



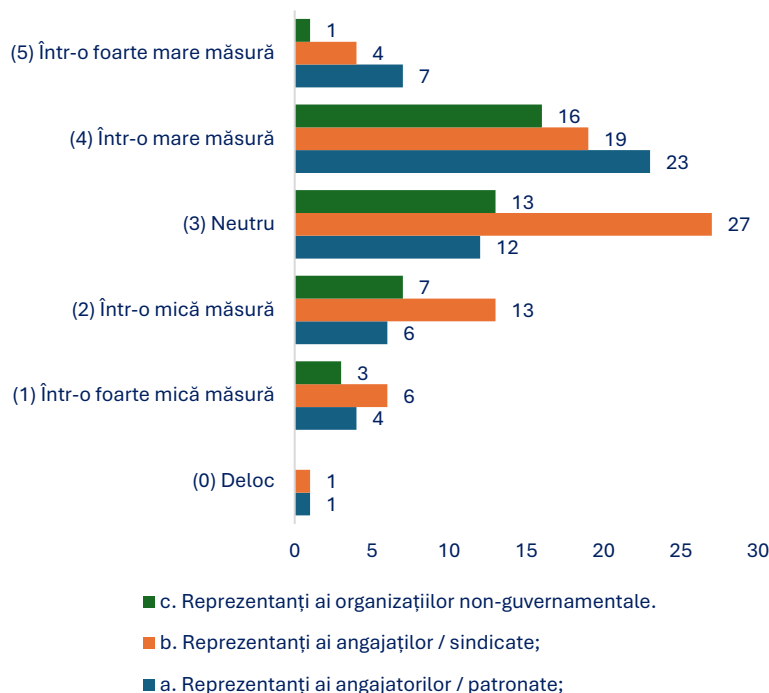
Mai departe, referitor la formarea continuă a angajaților, reprezentanții angajatorilor / patronatelor au răspuns majoritar pozitiv (73.58%, într-o mare / foarte mare măsură). Pe de altă parte, reprezentanții angajaților și ai organizațiilor non-guvernamentale au înregistrat un procent de 17,14% în categoria „într-o mică măsură” cu privire la oportunitatea oferită de companii pentru realizarea cursurilor de specializare post-angajare.

Grafic 18 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.4



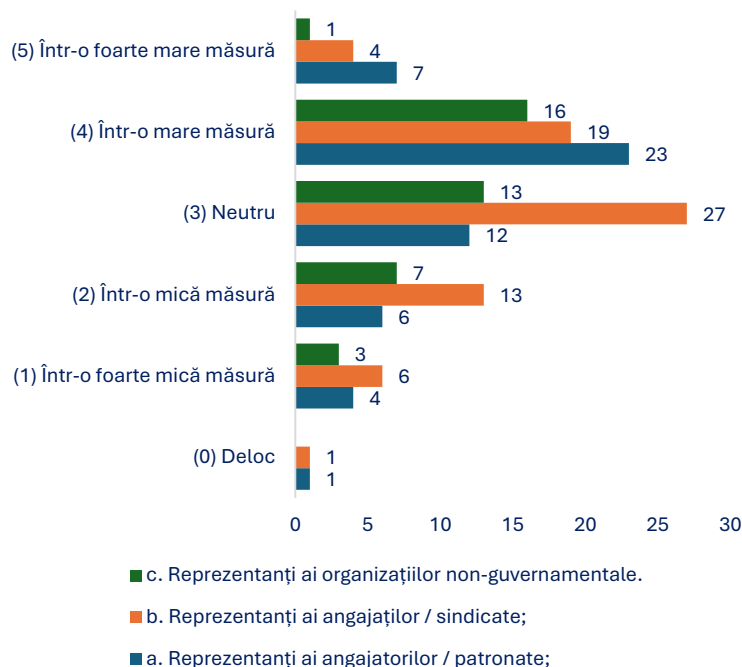
Întrebarea referitoare la nivelul general de pregătire al absolvenților de studii superioare a generat un procent semnificativ de răspunsuri neutre, depășind 35% în toate categoriile de respondenți. Aceasta înseamnă că o parte semnificativă dintre respondenți nu și-au exprimat o opinie clară privind dacă absolvenții de studii superioare sunt suficient pregătiți pentru piața muncii.

Grafic 19 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.5



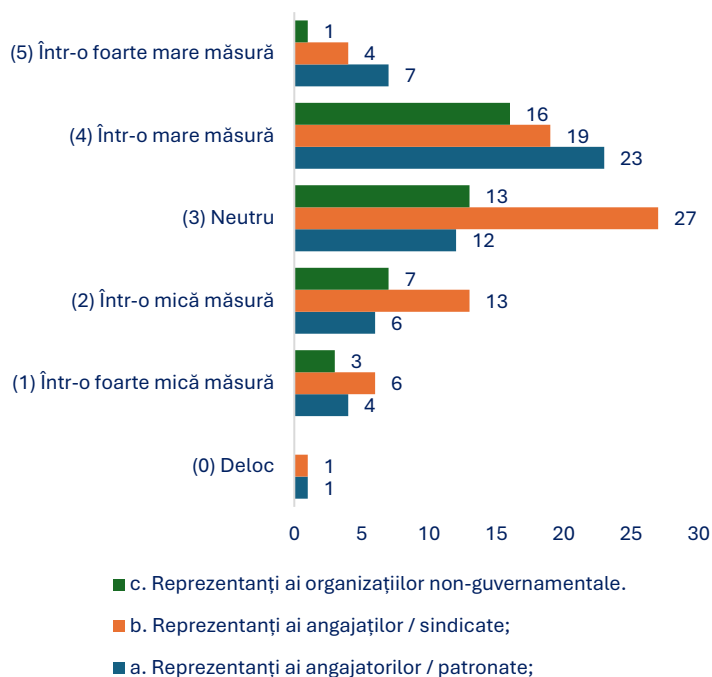
Utilizarea postărilor de tip ghost job a reprezentat și ea un subiect de divergență între cele trei categorii de respondenți. Un număr semnificativ dintre reprezentanții angajatorilor și patronatelor (71,7%) au declarat că nu utilizează sau utilizează doar într-o mică măsură postările de tip „ghost job”. În schimb, reprezentanții angajaților și sindicatelor au înregistrat un procent ridicat de răspunsuri neutre (38,57%), sugerând o lipsă de informație sau cunoștințe clare în acest domeniu. În categoria reprezentanților organizațiilor non-guvernamentale, aproximativ 35% au adoptat, de asemenea, o poziție neutră, în timp ce opiniile au fost împărțite în două direcții opuse: 20% consideră că postările „ghost job” sunt utilizate într-o mică măsură, iar 25% consideră că acestea sunt folosite în măsură mare.

Grafic 20 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.6



Ultima întrebare din modulul D și din chestionar a încercat să surprindă explicit dacă pozițiile entry level sunt într-adevăr rezervate pentru absolvenții cu studii superioare și experiență profesională limitată. În acest sens, răspunsurile înregistrate surprind opinii ușor diferite între angajatori și angajați. Reprezentanții angajatorilor / patronatelor susțin, într-un procent de 56.61% că angajează pentru pozițiile de entry level absolvenți cu studii superioare și experiență profesională limitată. Totuși, a existat și un procent de 22.64% din reprezentanții angajatorilor care au oferit un răspuns neutru la această întrebare. Această tendință poate reflecta fie reticența respondenților de a formula un răspuns clar pe această temă, fie faptul că utilizarea acestei practici este influențată de o serie de factori variabili. Reprezentanții angajaților / sindicatelor au înregistrat un procent de 38.57% de răspunsuri neutre asupra subiectului și un procent de 32.85% de răspunsuri pozitive. La categoria reprezentanților organizațiilor non-guvernamentale, procentul de răspunsuri pozitive este mai ridicat (42.5%), ceea ce înseamnă că aceștia consideră că sunt angajați pentru pozițiile entry level în special absolvenți cu studii superioare și experiență profesională limitată.

Grafic 21 | Repartizarea răspunsurilor înregistrate la Item D.7



7. Recomandări

Pe baza interpretării rezultatelor chestionarului privind perspectivele asupra pieței muncii pot fi formulate o serie de recomandări care să optimizeze procesele de recrutare, integrare și dezvoltare a tinerilor absolvenți de studii superioare din România, ținând cont de convergențele și divergențele identificate între angajatori, reprezentanții angajaților și organizațiile non-guvernamentale.

- a. Primul aspect fundamental îl constituie accelerarea digitalizării proceselor de recrutare, tranziție care nu trebuie să se limiteze la utilizarea interviurilor online și semnăturii digitale, ci mai ales să integreze în mod sistematic platforme performante de screening automatizat, precum cele deja menționate (Workday, Avature, Eightfold), asigurând totodată menținerea unui echilibru între instrumentele digitale și metodele tradiționale, pentru evitarea excluziunii digitale și creșterea transparenței. O astfel de abordare



mixtă trebuie să fie corelată cu stimularea dezvoltării competențelor digitale nu doar la nivelul candidaților, ci și al persoanelor implicate în managementul resurselor umane, investindu-se continuu în formarea profesională ce vizează utilizarea softurilor de colaborare, protecția datelor și capacitatea de folosire eficientă a instrumentelor bazate pe inteligență artificială.

- b. Având în vedere acordul general dintre respondenți asupra importanței competențelor soft – comunicare, gestionare a timpului, leadership, negociere, gândire critică și proactivitate – recomandarea este ca procesele de recrutare să includă evaluări practice, studii de caz și metode de tip "assessment center" care să permită testarea multidimensională a acestor abilități, nu doar prin interviuri tradiționale ori probe digitalizate. Mai mult, criteriul adaptabilității și cel al învățării continue trebuie să devină elemente centrale atât în selecția, cât și în dezvoltarea profesională post-angajare. Acest lucru implică diversificarea formelor de contract de muncă și promovarea flexibilității (regim hibrid, remote, adaptarea programului la nevoile individuale), precum și revizuirea periodică a pachetelor de beneficii pentru angajați, asigurându-se nu doar satisfacția profesională, ci și bunăstarea personală și familială.
- c. Pentru a spori relevanța experienței practice, se recomandă consolidarea parteneriatelor între universități și sectorul privat/non-profit, astfel încât stagiile de practică și proiectele aplicative să fie integrate obligatoriu în parcursul academic, permițând absolvenților o expunere reală la cerințele pieței muncii. Procesul de recrutare ar trebui să favorizeze inclusiv tinerii cu experiență profesională limitată, investind activ în formarea acestora după angajare și promovând cultura organizațională orientată spre dezvoltarea resurselor umane. În ceea ce privește criteriul studiilor superioare, se sugerează menținerea acestuia în procesul de selecție, cu deschiderea către



evaluarea competențelor practice și soft, pentru a evita excluziunea candidaților cu potențial ridicat, dar cu trasee educaționale non-lineare.

- d. Este necesar ca mecanismele de monitorizare și feedback să fie consolidate, atât din partea angajatorilor, cât și a angajaților și ONG-urilor, pentru a ajusta permanent modul de evaluare, integrare, motivare și retenție a tinerilor absolvenți. Totodată, procesul de recrutare trebuie să fie guvernat de principii etice solide, cu monitorizare atentă asupra fenomenului postărilor de tip "ghost job" și respectarea strictă a reglementărilor privind protecția datelor cu caracter personal.

Integrarea acestor recomandări într-un cadru strategic va permite întărirea capacității pieței muncii de a absorbi și dezvolta tineri absolvenți competenți, adaptabili și inovatori, în beneficiul tuturor actorilor implicați din mediul public, privat și non-profit.

8. Referințe

- AEEN. 2024. *Graduate recruitment trends indicate they need to increase their work experience*. Accesat Februarie 12, 2025. <https://www.aeen.org/graduate-recruitment-trends-indicate-they-need-to-increase-their-work-experience/>.
- Agencia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă. 2025. *Buletin Informativ*. Buletin Informativ, București: Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă.
- Allal-Cherif, Oihab, Alba Yela Aranega, și Rafael Castano Sanchez. 2021. „Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence.” *Technological Forecasting & Social Change* 169 (Technological Fore).
- Biroul Național Sindical. 2025. *Politici de ocupare*. Accesat Februarie 25, 2025. <https://www.bns.ro/domenii/piata-muncii/politici-de-ocupare>.
- BusinessEurope. 2025. *Mission and priorities*. 15 Ianuarie. Accesat Februarie 25, 2025. <https://www.busesseurope.eu/mission-and-priorities>.
- Capture Higher Ed. 2025. *10 Recruitment Marketing Trends Emerging in 2025*. 2 Februarie. Accesat Februarie 16, 2025. <https://www.capturehighered.com/10-emerging-recruitment-trends-higher-education/>.



CEDEFOP. 2024. „European skills index: Country pillars.” CEDEFOP. Accesat Februarie 24, 2025. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index/country/romania?y=2024>.

Comisia Europeană. 2017. „Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor.” EUR-lex. 26 aprilie. Accesat februarie 11, 2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex%3A52017DC0250>.

Confederația Națională a Sindicatelor Libere din România - Frăția. 2024. *Proiectul UNI.ON - CONSOLIDAREA DIALOGULUI SOCIAL PRIN DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII ORGANIZAȚIONALE A SINDICATELOR DE ADAPTARE LA NOILE PROVOCĂRI DIN PIAȚA MUNCII*. Accesat Februarie 25, 2025. <https://www.cnslr-fratia.ro/proiectul-uni-on-consolidarea-dialogului-social-prin-dezvoltarea-capacitatii-organizationale-a-sindicatelor-de-adaptare-la-noile-provocari-din-piata-muncii/#activitati>.

Confederația Națională Sindicală "Cartel Alfa". 2024. *Cum ți-e la job?* Accesat Februarie 25, 2025. <https://www.cartel-alfa.ro/ro/cum-ti-e-la-job-68/>.

Confederația Patronală Concordia. 2024. *Deficitul de forță de muncă și de competențe în UE: Plan de acțiune*. Document de poziție, București: Confederația Patronală Concordia.

Confederația Patronală Concordia. 2024. *Învățarea pe tot parcursul vieții în România: Micro-certIFICATELE ca instrument de stimulare și facilitare*. Document de poziție, București: Ianuarie.

Confederația Patronală Concordia. 2022. *Raport studiu privind impactul tehnologiei asupra a două sectoare din România: Auto și Petrol & Gaze*. Studiu, București: Iunie.

Confederația Patronală Concordia; KPMG. 2023. *Analiza pieței muncii în România*. Studiu, București: Confederația Patronală Concordia.

Deaconu, Ștefan-Marius, și Cezar Mihai Hâj. 2022. *Studiu privind angajabilitatea absolvenților de învățământ superior din România (2021)*. București: UEFISCDI Publishing House.

Eurofund. 2024. *Employment and labour markets: Company practices to tackle labour shortages*. Research report, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Centre for Development of Vocational Training (CEDEFOP). 2013. *Roads to recovery: three skill and labour market scenarios for 2025*. Briefing Note, Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training .

European Commission. 2024. *2024 Country Report - Romania*. Commission staff working document, Brussels: European Commission.

European Commission. 2025. *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: The Clean Industrial*



Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonisation. Communication, Brussels: European Commission.

Eurostat. 2024. *A quarter of young people employed while in education.* 25 Noiembrie. Accesat Februarie 14, 2025. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241125-1>.

Gayathri, Denis, Kumar T. Krishna, Karthikeyan, și S Sasipriya. 2019. „Predictive Analytics in Recruitment Allows Organizations to become Proactive, Advancing, Anticipating Outcomes & Behaviors based on Actual Data, Data-Driven Recruitment Strategy.” *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* 2329-2332.

Institute of Student Employers. 2023. *This season's early talent recruitment trends.* 27 Martie. Accesat Februarie 12, 2025. <https://insights.ise.org.uk/policy/blog-this-seasons-early-talent-recruitment-trends/>.

International Labour Organization. 2024. *Global Employment Trends for Youth 2024.* Geneva: Publications Production and Publishing Management Unit of the ILO.

International Labour Organization. 2024. *Global Employment Trends for Youth 2024: Europe and Central Asia.* Brief, Geneva: International Labour Organization.

International Labour Organization. 2025. *World Employment and Social Outlook.* Flagship Report, Geneva: Publications Production and Publishing Management Unit of the ILO.

International Monetary Fund. 2024. *World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats.* Washington, DC.: International Monetary Fund, Publication Services.

International Trade Administration. 2024. *Romania - Country Commercial Guide.* 1 Decembrie. Accesat Februarie 24, 2025. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/romania-market-challenges>.

Lakhera Global Services Private Limited. 2025. *Top 5 Trends Redefining Student Recruitment in 2025.* 28 Ianuarie. Accesat Februarie 16, 2025. <https://www.linkedin.com/pulse/top-5-trends-redefining-student-recruitment-2025-ikw0e/>.

Manyika, James. 2017. *Technology, jobs, and the future of work.* Briefing, McKinsey Global Institute.

Maslej, Nestor, Loredana Fattorini, Raymond Perrault, Vanessa Parli, Anka Reuel, Erik Brynjolfsson, John Etchemendy, și alții. 2024. *The AI Index 2024 Annual Report.* AI Index Steering Committee, Stanford, CA: Institute for Human-Centered AI, Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence.

McKinsey&Company. 2014. *Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work.* McKinsey Center for Government.

Minahan, Tim. 2021. *What Your Future Employees Want Most.* 31 Mai. Accesat Februarie 16, 2025. <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>.



- Mirea, Andrei. 2023. „Flexibilitate 2.0: Când, unde și cum muncim acum.” *We are HR*. 4 Iulie. Accesat Februarie 14, 2025. <https://www.wearehr.ro/flexibilitate-cand-unde-si-cum-muncim-acum/>.
- Munteanu, Bogdan. 2024. „The Policies of the Green Industrial Geopolitical Viewpoints and their Potential Implications for Geoeconomic Fragmentation. A Comparative Approach of EU, USA, and China.” *Romanian Journal of European Affairs* Vol. 24, No. 1.
- North, Madeleine. 2024. *5 charts that show the state of global youth employment in 2024*. 29 August. Accesat Februarie 14, 2025. <https://www.weforum.org/stories/2024/08/global-youth-employment-future-jobs/>.
- Ordinea Zilei. 2024. *Tendințe în recrutare. La ce să ne așteptăm în 2025?* 14 Noiembrie. Accesat Februarie 14, 2025. <https://www.ordineazilei.ro/tendinte-in-recrutare-la-ce-sa-ne-asteptam-in-2025/>.
- Organizația Umanitară "Concordia". 2023. *Raport anual 2023*. Raport, CONCORDIA România.
- Pareto. 2024. „10 innovative graduate recruitment strategies for 2025.” *Pareto: A Randstad Company*. 03 Decembrie. Accesat Februarie 16, 2025. <https://www.pareto.co.uk/blog-details/10-innovative-graduate-recruitment-strategies-for-2025/>.
- Parlamentul European. 2024. *Politica de ocupare a forței de muncă*. April. Accesat Februarie 11, 2025. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/54/politica-de-ocupare-a-forței-de-munca>.
- PwC. 2024. *Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in*. Studiu, PwC.
- Rockwook, Kate. 2023. „Predictive Analytics Can Help Companies Manage Talent.” *SHRM*. 13 Martie. Accesat Februarie 16, 2025. <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/hr-magazine/predictive-analytics-can-help-companies-manage-talent>.
- Solutions for Youth Employment | World Bank. 2023. *The Use of Advanced Technology in Job Matching Platforms: Recent Examples from Public Agencies*. Discussion Note, World Bank.
- Testgrid. 2024. *Graduate Recruitment Trends of 24/25: What to Expect and How to Prepare*. 11 Septembrie. Accesat Februarie 12, 2025. <https://www.linkedin.com/pulse/graduate-recruitment-trends-2425-what-expect-how-prepare-testgrid-8t95e/>.
- Theresa, Agovino. 2025. *What Will the Workplace Look Like in 2025?* Accesat Februarie 16, 2025. <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/all-things-work/will-workplace-look-like-2025>.
- Velocity Global. 2025. *2025 Labor Market Trends*. 08 Ianuarie. Accesat Februarie 26, 2025. <https://velocityglobal.com/resources/blog/labor-market-trends/>.



We are HR. 2024. „15 tendințe în HR care te pregătesc pentru noul sezon de recrutare.” *We are HR*. 23 Octombrie. Accesat Februarie 14, 2025. <https://www.wearehr.ro/tendinte-hr/>.

Wolny, Anthony. 2025. „What are the recruitment trends of 2025?” *IRIS*. 15 Ianuarie. Accesat Februarie 16, 2025. <https://www.iris.co.uk/blog/hr/what-are-the-new-2025-trends-in-recruitment/>.

World Economic Forum. 2024. *Chief Economists Outlook*. World Economic Forum.

World Economic Forum. 2025. *Future of Jobs Report 2025*. Insight Report, Geneva: World Economic Forum.

World Economic Forum. 2024. *Shaping the Future of Learning: The Role of AI in Education 4.0*. Insight Report, World Economic Forum .

