



**UNIVERSITATEA
BABEŞ-BOLYAI**
Cluj-Napoca



**FACULTATEA DE ŞTIINŢE
ECONOMICE ŞI GESTIUNEA
AFACERILOR**

România
Ministerul Educaţiei, Cercetării şi Inovării
Universitatea Babeş-Bolyai
Cluj-Napoca
Facultatea de Ştiinţe Economice
şi Gestiunea Afacerilor
Str. Teodor Mihali nr. 58-60
400591, Cluj-Napoca
Tel: 0264 418655
Fax: 0264 412570
E-mail: econ@econ.ubbcluj.ro

TEZĂ DE DOCTORAT

– REZUMAT –

Ocuparea forţei de muncă cu studii superioare şi nevoile angajatorilor – componente ale managementului calităţii în învăţământul superior

Conducător ştiinţific:
Prof. univ. dr. Liviu Ilieş

Doctorand:
Monica Aniela Zaharie

2011

CUPRINS REZUMAT

CUPRINS TEZĂ.....	3
CUVINTE CHEIE.....	6
INTRODUCERE ÎN TEMATICA DE CERCETARE	6
STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	11
METODOLOGIA ȘI REZULTATELE CERCETĂRII	21
Metodologia și rezultatele studiului pilot.....	21
Metodologia cercetării aplicative propriu-zise privind nevoile angajatorilor	25
Rezultatele cercetării privind nevoile angajatorilor	28
Caracteristicile procesului de ocupare.....	28
Satisfacția companiilor față de calitatea sistemului de învățământ.....	34
Factorii care influențează nevoile angajatorilor	34
Percepția standardizării sistemului educațional și procesul de selecție	34
Cauzele care generează dificultăți în angajarea tinerilor.....	38
Verificarea ipotezelor teoriilor capitalului uman și teoriei selecției	39
Valoarea pregătirii educaționale în procesul de ocupare	39
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	40
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	46

CUPRINS TEZĂ

Lista figurilor.....	6
Lista tabelelor.....	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
Capitolul 1: INTRODUCERE ÎN TEMATICA LUCRĂRII.....	6
1.1. <i>Obiectivele și importanța cercetării</i>	8
1.2. <i>Planul de organizare a lucrării</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
Capitolul 2: PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ ȘI CARACTERISTICILE SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR.....	11
Introducere	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.1. PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ: CONCEPT, CARACTERISTICI, COMPONENTE	
2.1.1. <i>Delimitări conceptuale ale pieței forței de muncă</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
nedefinit.	
2.1.1.1. <i>Oferta de forță de muncă</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.1.1.2. <i>Cererea de forță de muncă</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.1.2. <i>Structura ocupațională: caracteristici și evoluție</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
nedefinit.	
2.1.2.1. <i>Clasificarea ocupațiilor</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.1.2.2. <i>Standardele ocupaționale</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.1.3. <i>Reglementări legislative privind ocuparea forței de muncă</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
document nedefinit.	
2.1.4. <i>Analiza indicatorilor ocupării forței de muncă cu studii superioare – reper al calității învățământului superior</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.2. CARACTERISTICILE SISTEMULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR.....	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
Marcaj în document nedefinit.	
2.2.1. <i>Tendințe de evoluție a sistemului de învățământ superior</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
nedefinit.	
2.2.1.1. <i>Fenomenul supra-educației</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.2.2. <i>Trăsături ale sistemului de învățământ</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.2.3. <i>Analiza indicatorilor participării populației la învățământul superior..</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
în document nedefinit.	
2.2.3.1. <i>Populația cu studii superioare pe grupe de vârstă</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
nedefinit.	
2.2.3.2. <i>Populația cu studii superioare pe domenii de studiu</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
nedefinit.	
2.3. TEORII EXPLICATIVE ALE RELAȚIEI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR CU PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
2.3.1. <i>Teoria capitalului uman (Human capital theory)</i>	12
2.3.2. <i>Teoria selecției (Screening theory)</i>	12
2.3.3. <i>Teoria semnalizării (Signalling theory)</i>	12
2.3.4. <i>Teoria acreditărilor (Credentialist theory)</i>	12

2.3.5. <i>Alte teorii explicative</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
Concluzii	Eroare! Marcaj în document nedefinit.

Capitolul 3: MANAGEMENTUL CALITĂȚII ȘI ORIENTAREA SPRE CLIENT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR..... 14

Introducere **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.1. CALITATEA ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR Eroare! Marcaj în document nedefinit.

3.1.1. *Calitatea: conceptualizare și perspective* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.1.2. *Evoluția problematicii calității în învățământul superior.* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.1.3. *Abordări ale calității în învățământul superior* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.1.4. *Caracterul multidimensional al calității* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.2. CONCEPTE ȘI MODELE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR..... Eroare! Marcaj în document nedefinit.

3.2.1. *Produsul* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.2.2. *Clienții* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.2.3. *Instrumente, tehnici și metode de evaluare a calității din perspectiva clienților* . **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.2.4. *Îmbunătățirea calității*..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.2.5. *Modele și principii ale managementului calității în învățământul superior*..... **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.3. STUDIU EMPIRIC: DIMENSIUNI RELEVANTE ALE CALITĂȚII DIN PERSPECTIVA CLIENȚILOR Eroare! Marcaj în document nedefinit.

3.3.1. *Rezultate obținute de studiile internaționale cu privire la dimensiunile calității învățământului superior din perspectiva clienților* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

3.3.2. *Metodologia și rezultatele studiului* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Concluzii **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

Capitolul 4: ANALIZA NEVOILOR ANGAJATORILOR FAȚĂ DE PREGĂTIREA FORȚEI DE MUNCĂ..... 17

Introducere **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

4.1. NEVOILE ANGAJATORILOR ȘI SELECȚIA OCUPAȚIONALĂ . Eroare! Marcaj în document nedefinit.

4.1.1. *Nevoile angajatorilor: delimitări conceptuale.* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

4.1.2. *Conținutul procesului de selecție: etape, criterii și competențe cerute de companiile angajatoare* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

4.1.3. *Factori care influențează conținutul procesului de selecție* **Eroare! Marcaj în document nedefinit.**

4.2. METODOLOGII DE CERCETARE IMPLEMENTATE ÎN ANALIZA NEVOILOR ANGAJATORILOR.....	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
4.2.1. <i>Studii de tip anchetă</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
4.2.2. <i>Desfășurarea funcției calitate (Quality Function Deployment)</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
4.2.3. <i>Studii experimentale, bazate pe situații ipotetice</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
Concluzii	Eroare! Marcaj în document nedefinit.

Capitolul 5: NEVOILE ANGAJATORILOR CU PRIVIRE LA PREGĂTIREA FORȚEI DE MUNCĂ. CERCETARE APLICATIVĂ 21

Introducere, obiective și ipoteze de cercetare	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.1. STUDIU PILOT PRIVIND NEVOILE ANGAJATORILOR	22
5.1.1. <i>Metodologia etapei calitative a studiului pilot</i> Eroare! Marcaj în document nedefinit.	
5.1.1.1. Obiective și instrumentul de cercetare	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.1.1.2. Eșantionul etapei calitative a studiului pilot	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.1.2. <i>Metodologia etapei cantitative a studiului pilot</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.1.2.1. Obiective și instrumentul de cercetare cantitativă.....	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.1.2.2. Eșantionul anchetei cantitative pilot	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.1.3. <i>Analiza și interpretarea rezultatelor</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.2. METODOLOGIA CERCETĂRII APLICATIVE PRIVIND NEVOILE ANGAJATORILOR	25
5.2.1. <i>Obiectivele de cercetare, eșantionarea și colectarea datelor</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.2.2. <i>Informații structurale privind eșantionul de companii respondente...</i>	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
5.2.3. <i>Instrumentul de cercetare cantitativă: operaționalizarea conceptelor</i>	26
5.3. REZULTATELE CERCETĂRII	28
5.3.1. <i>Rezultate privind caracteristicile procesului de ocupare</i>	28
5.3.1.1. Metodele de recrutare folosite de companii	28
5.3.1.2. Importanța etapelor și criteriilor de selecție	28
5.3.1.3. Nevoile angajatorilor cu privire la pregătirea forței de muncă (analiza factorilor criteriali de selecție)	30
5.3.1.4. Importanța criteriilor de selecție în procesul de ocupare	32
5.3.1.5. Satisfacția companiilor față de calitatea sistemului de învățământ.....	34
5.3.2. <i>Analiza factorilor care influențează nevoile angajatorilor</i>	34
5.3.2.1. Satisfacția privind calitatea sistemului educațional și procesul de selecție	34
5.3.2.2. Percepția standardizării sistemului educațional și procesul de selecție	34
5.3.2.3. Dimensiunea companiei și caracteristicile procesului de selecție.....	35

5.3.2.4. Performanța companiei și caracteristicile procesului de selecție	35
5.3.2.5. Relația dintre caracteristicile procesului de selecție și specificul postului	37
5.3.3. <i>Relația dintre caracteristicile procesului de selecție și nivelul fluctuației</i>	38
5.3.4. <i>Cauzele care generează dificultăți în angajarea tinerilor</i>	38
5.3.5. <i>Verificarea ipotezelor teoriilor capitalului uman și teoriei selecției</i>	39
5.3.6. <i>Valoarea pregătirii educaționale în procesul de ocupare</i>	39
Concluzii	Eroare! Marcaj în document nedefinit.
Capitolul 6: CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	40
6.1.1. <i>Contribuții personale la stadiul cunoașterii</i>	40
6.1.2. <i>Implicații ale cercetării pentru sistemul de management al calității</i>	42
6.1.3. <i>Limitele studiului și perspective viitoare de cercetare</i>	44
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	46
ANEXE	Eroare! Marcaj în document nedefinit.

CUVINTE CHEIE

- managementul calității, învățământ superior, nevoile companiilor angajatoare, selecția resurselor umane, clienți.

INTRODUCERE ÎN TEMATICA DE CERCETARE

Tot mai multe studii și indicatori statistici arată existența unor neconcordanțe între nevoile companiilor angajatoare și forța de muncă pregătită de către instituțiile de învățământ, cerințele impuse de către angajatori în procesul de ocupare devenind o temă de interes general (Morley, 2001: 132). Această preocupare se înscrie în demersul de îmbunătățire continuă a calității educației, obiectiv care pentru a fi îndeplinit presupune raportarea la cerințele angajatorilor și dinamica mediului economic. Pornind de aici, este legitim să ne întrebăm: *Care este profilul competențelor care îi fac pe candidați să fie selectați de către companiile angajatoare?* Prezenta cercetare se constituie drept un demers analitic, în încercarea de a oferi un răspuns argumentat științific la această întrebare.

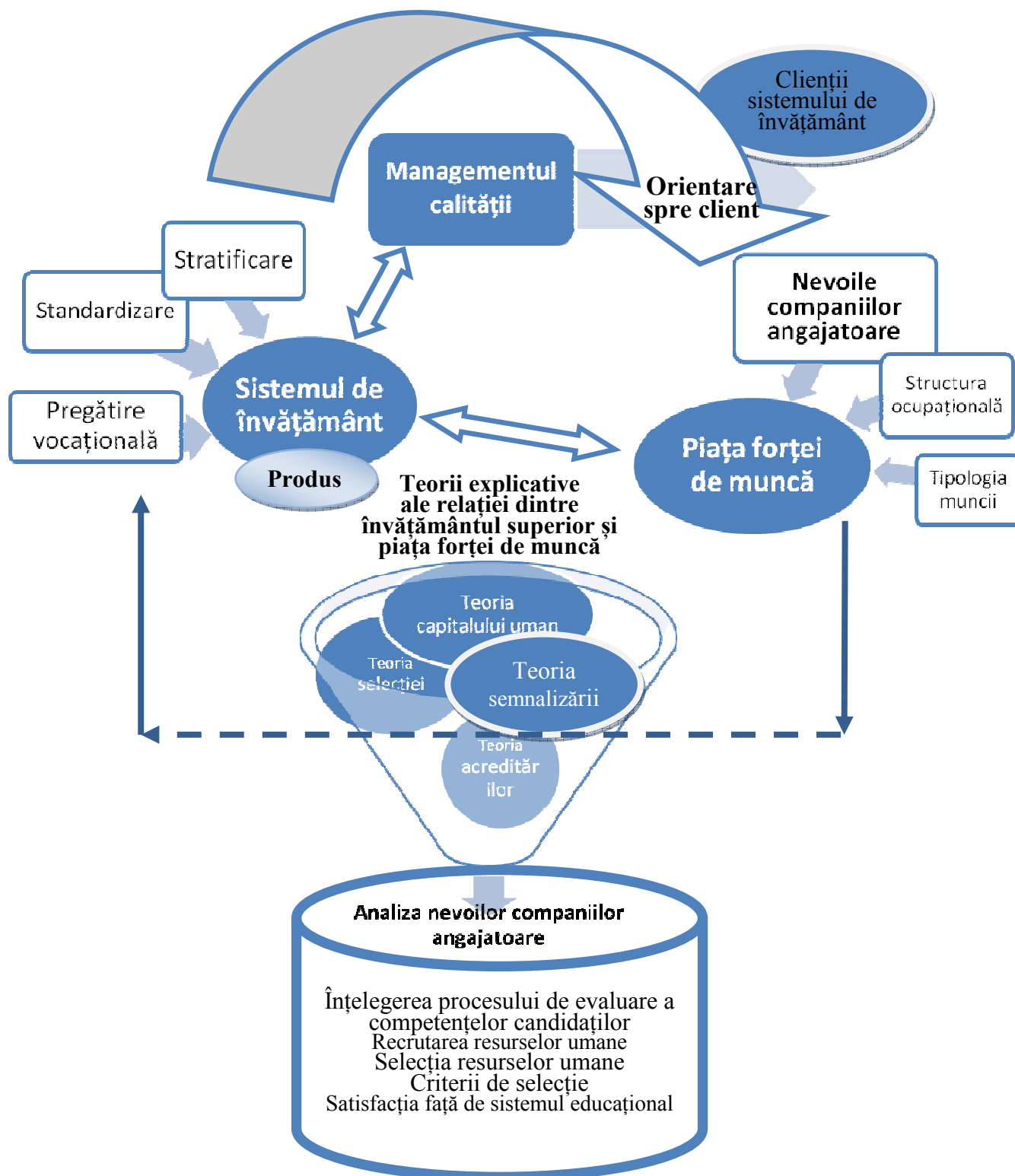
În ceea ce privește fundamentarea teoretică, am situat analiza realizată în **contextul conceptual al sistemului de management al calității în învățământul superior**. Unul dintre cele mai importante obiective ale sistemului de management al calității vizează îmbunătățirea calității. O condiție necesară procesului de îmbunătățire a calității o reprezintă cunoașterea și înțelegerea nevoilor clienților. Având în vedere multitudinea de clienți ai învățământului superior, am optat pentru abordarea perspectivei companiilor angajatoare, astfel încât să putem analiza în profunzime așteptările și nevoile acestora cu privire la pregătirea forței de muncă cu studii superioare.

În realizarea lucrării am pornit de la modelul propus de Gilmore (2003), conform căruia, pentru îmbunătățirea calității este necesară identificarea factorilor care determină calitatea, cunoașterea așteptărilor clienților și înțelegerea modului în care clienții evaluează calitatea serviciului raportat la așteptările lor.

Tematica de studiu a cercetării a impus o abordare interdisciplinară. Pornind de la principiile fundamentale ale sistemului de management al calității cu privire la orientarea spre client, am valorificat perspectivele paradigmatiche ale teoriilor care explică relația dintre sistemul de învățământ și piața forței de muncă, aprofundând la nivel de conținut, procesul de selecție a resurselor umane. Acesta din urmă constituie liantul celor două lumi pentru care oportunitățile de interacțiune necesită a fi în permanență dezvoltate: *sistemul de învățământ superior și piața forței de muncă*.

Pentru a oferi o imagine de ansamblu a studiului realizat și a contextului teoretic pe care se fundamentează, redăm în continuare schema care sintetizează principalele abordări care stau la baza prezentei cercetări (Fig. 1. Schema conceptuală a lucrării).

Figura 1 Schema conceptuală a lucrării



Obiectivele și importanța cercetării

Principalul obiectiv al prezentei cercetări constă în identificarea principalelor criterii utilizate de către companiile angajatoare în procesul de selecție ocupațională a absolvenților de studii superioare. Pentru a putea identifica criteriile principale care determină decizia de angajare a companiilor, am întreprins o analiză a nevoilor exprimate de către companiile angajatoare cu privire la pregătirea forței de muncă cu studii superioare.

Obiectivele specifice urmărite în cadrul lucrării se situează pe cele două planuri - teoretic și aplicativ.

La **nivel teoretic**, obiectivele stabilite au vizat:

(a) *Identificarea competențelor care definesc profilul candidaților preferați de companiile angajatoare;*

(b) *Analiza caracteristicilor pieței forței de muncă (dimensiuni și funcții, structura ocupațională, reglementări legislative, indicatori ai ocupării forței de muncă) la nivel național;*

(c) *Analiza caracteristicilor sistemului de învățământ (gradul de standardizare, stratificare și specific ocupațional, participarea populației la învățământul superior) și studiul manifestării acestora la nivelul sistemului de învățământ superior românesc;*

(d) *Identificarea elementelor definerii pentru noțiunea de calitate și managementul calității în învățământul superior (caracterul multi-dimensional al calității, modelele de îmbunătățire a calității);*

(e) *Analiza principalelor abordări și perspective existente asupra calității în învățământul superior.*

La **nivel aplicativ**, prin cercetarea realizată am urmărit:

(a) *Identificarea nevoilor angajatorilor, prin analiza caracteristicilor procesului de selecție ocupațională (etapele selecției, criteriile de selecție, competențele solicitate de către angajatori, principalele domenii de activitate în care angajatorii întâmpină dificultăți în găsirea de forță de muncă adecvat calificată, necesarul de forță de muncă pe domenii de activitate);*

(b) *Validarea instrumentului cantitativ de analiză a nevoilor companiilor angajatoare privind pregătirea forței de muncă cu studii superioare;*

(c) *Elaborarea profilului candidaților preferați de companiile angajatoare;*

(d) *Identificarea factorilor care influențează nevoia de forță de muncă a companiilor angajatoare (nivelul de satisfacție față de calitatea educației, performanța financiară a companiei, domeniul de activitate, oferta de forță de muncă pe domenii de activitate);*

(e) *Identificarea diferențelor existente în semnificația ideii de calitate a rezultatelor sistemului universitar pentru patru dintre categoriile de clienți: studenți, absolvenți, cadre didactice și companii angajatoare.*

În continuare, vom argumenta necesitatea și importanța realizării acestei cercetări. În literatura de specialitate există numeroase studii care au urmărit să identifice nevoile

angajatorilor. Fie că au fost derulate la nivel instituțional (de către instituțiile de învățământ care au încercat să monitorizeze integrarea pe piața muncii a propriilor absolvenți) sau la nivel internațional (prin proiectele CHEERS, REFLEX), studiile existente tratează descriptiv această problemă. Cadrul conceptual al sistemului de management al calității și al procesului de selecție a resurselor umane nu este suficient valorificat de studiile existente. Prin urmare, ceea ce aduce în plus cercetarea de față constă tocmai în perspectiva interdisciplinară pe care o propune pentru analiza procesului de ocupare a absolvenților de studii superioare și a nevoilor companiilor angajatoare. Complementar dimensiunii descriptive, prezentul studiu valorifică instrumentarul conceptual al managementului calității și al procesului de selecție a resurselor umane, în contextul fundamentării teoretice a relației dintre sistemul educațional și nevoile pieței muncii.

(a) **Importanța empirică**

Relevanța empirică a temei de cercetare rezidă în utilitatea rezultatelor obținute pentru mai multe categorii interesate (*stakeholders*): managementul instituțiilor de învățământ superior, studenții, absolvenții, cadrele didactice din învățământul universitar și managementul companiilor angajatoare.

La nivel național, o dată cu adoptarea OU nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației și a metodologiei ARACIS de evaluare externă a învățământului superior, problema calității educației devine una de interes stringent. Impunerea la nivel național a unor criterii de evaluare a calității învățământului superior care vizează relația sistemului educațional cu piața forței de muncă face ca studiile dedicate acestei problematici să aducă informații utile managementului universitar. De asemenea, prin ordinul MECTS nr. 6012 din 21/11/2008 privind monitorizarea inserției pe piața forței de muncă a absolvenților de învățământ superior din România (care furnizează metodologia studiilor privind inserția absolvenților) se confirmă importanța obiectivului de a crește relevanța ofertei educaționale față de cerințele angajatorilor. Astfel, implicarea perspectivei companiilor angajatoare și introducerea indicatorilor privind angajabilitatea absolvenților drept criterii de evaluare externă a calității educației face ca analiza nevoilor angajatorilor cu privire la calitatea pregătirii absolvenților să permită generarea unor fundamente practice pentru sistemul de management al calității în învățământul superior.

La *nivel conceptual*, prin cercetarea aplicativă s-au evidențiat elementele de conceptualizare a calității instituțiilor de învățământ superior din perspectiva a patru categorii de clienți: studenți/absolvenți, cadrele didactice și companiile care angajează absolvenți ai învățământului superior. Prin compararea acestor perspective s-au pus în evidență elementele comune celor patru categorii de actori interesați în definirea și abordarea calității învățământului superior, dar și aspectele de diferențiere. Analiza modului de evaluare a competențelor candidaților cu studii superioare în cadrul procesului de angajare a permis identificarea aspectelor pe care sistemul de învățământ trebuie să insiste în pregătirea studenților.

(b) Importanța științifică: La nivel teoretic, s-a realizat o abordare analitică a domeniului de studiu și s-a evidențiat transferul conceptelor specifice managementului calității în analiza procesului de ocupare și selecție a resurselor umane. Ceea ce aduce în plus această lucrare vizează tocmai aplicarea unui model specific managementului calității asupra relației dintre sistemul educațional și companiile angajatoare, astfel încât să se identifice principalele nevoi privind pregătirea forței de muncă cu studii superioare.

Complementar rezultatelor clasice descriptive obținute de studiile care au analizat satisfacția companiilor angajatoare, lucrarea identifică principalele variabilele moderatoare, care determină criteriile folosite de companii în procesul de angajare a forței de muncă cu studii superioare.

Având în vedere aceste argumente de natură științifică și empirică, cercetarea își propune să contribuie la îmbunătățirea calității sistemului educațional prin facilitarea înțelegerii modului în care companiile angajatoare realizează procesul de selecție a candidaților, relevând astfel principalele competențe solicitate pe piața forței de muncă.

STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

Studiul literaturii face obiectul capitolelor 2, 3 și 4 ale lucrării și evidențiază contribuțiile teoretice la îmbunătățirea cunoașterii de specialitate în domeniu.

Capitolul 2: Piața forței de muncă și caracteristicile sistemului de învățământ superior

Pornind de la procesul de ocupare a absolvenților de învățământ superior (angajabilitatea absolvenților) drept componentă a calității educației (Little, 2001), am realizat o analiză a caracteristicilor pieței forței de muncă și ale sistemului de învățământ superior, în relație cu fenomenul de ocupare a forței de muncă.

La nivel structural în cadrul capitolului doi am analizat:

- (a) *caracteristicile pieței forței de muncă* (dimensiuni și funcții, structura ocupațională, reglementări legislative, indicatori ai ocupării forței de muncă);
- (b) *caracteristicile sistemului de învățământ* (gradul de standardizare, stratificare și specific ocupațional/vocațional, participarea populației la învățământul superior);
- (c) *indicatorii ocupării forței de muncă cu studii superioare;*
- (d) *teoriile explicative ale relației dintre sistemul educațional și piața muncii.*

Pentru a permite aprofundarea celor două componente mai sus amintite, am oferit o prezentare a datelor statistice existente la nivel național și internațional cu privire la participarea populației la învățământul superior și la piața forței de muncă.

De asemenea, am realizat o analiză a teoriilor explicative care abordează sistemul educațional raportat la procesul de ocupare pe piața forței de muncă. Prezentarea acestora surprinde *fundamentul teoretic, metodologia de studiu și limitele* aduse fiecărei teorii.

Educația este unul dintre factorii cei mai importanți în determinarea structurii ocupaționale (Shavit, Muller, 1998): companiile valorifică pregătirea educațională a candidaților în procesul de selecție a resurselor umane, iar indivizii investesc în educația lor în vederea dobândirii unui avantaj competitiv pe piața forței de muncă. Dinamica structurii ocupaționale se reflectă în mod direct la nivelul cerințelor pieței forței de muncă, iar alături de așteptările angajatorilor, influențează procesul de ocupare a absolvenților pe piața forței de muncă (Ashenfelter, Layard, 1986: 22). Fără a absolutiza relația de cauzalitate dintre nivelul ocupării și calitatea pregătirii educaționale a forței de muncă (în mod evident sunt implicați și alți factori precum: nivelul de dezvoltare economică, tehnologică, caracteristicile pieței muncii, caracteristicile personale ale absolvenților), considerăm că gradul de ocupare reprezintă un indicator al calității procesului educațional. În acest sens, instituțiile de învățământ trebuie să monitorizeze periodic situația ocupării populației cu studii superioare și în special ocuparea propriilor absolvenți, în vederea identificării rezultatelor pe care absolvenții le au pe piața muncii. Urmărind permanenta îmbunătățire a serviciului educațional, sistemul de management al calității în învățământul superior pune un tot mai

mare accent pe rezultatele pe care absolvenții de studii superioare le obțin pe piața forței de muncă, ocuparea acestora devenind o componentă esențială a acestuia.

Din punct de vedere conceptual, ocuparea forței de muncă, la nivel statistic, poate fi surprinsă printr-o serie de indicatori: *populația activă*, *populația ocupată*, *șomerii BIM*, *rata de activitate*, *rata de ocupare*, *rata șomajului*.

În ceea ce privește rata de ocupare a persoanelor cu studii superioare, în România situația este mai favorabilă decât valoarea medie din Uniunea Europeană (27), însă populația de vârstă tânără reprezintă o categorie vulnerabilă pe piața muncii.

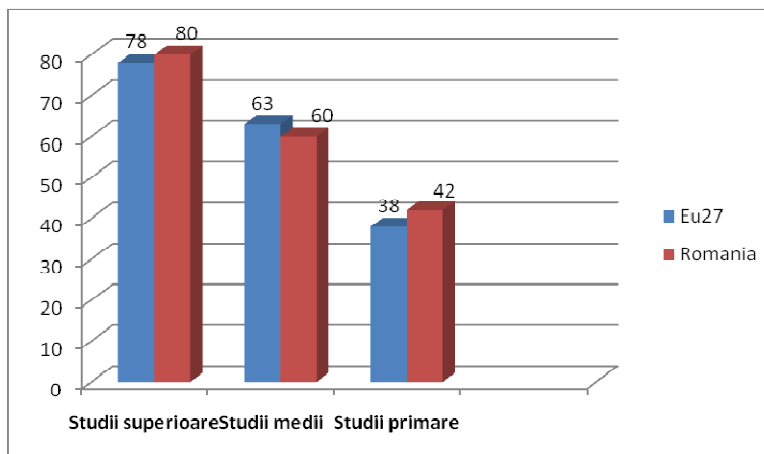


Figura 2 Rata de ocupare (%) în funcție de nivelul de educație (UE și România, 2010).
Sursa: Eurostat, 2011

În literatura de specialitate există numeroase studii care urmăresc analiza sistemelor educaționale raportându-se în special la rezultatele tranziției absolvenților spre piața muncii. Au fost puse în evidență o serie de caracteristici ale sistemului de învățământ, care permit stabilirea unei relații între caracteristicile sistemului educațional și rezultatele forței de muncă cu studii superioare pe piața muncii (Blanchflower, Freeman, 2000: 34): standardizarea, stratificarea, specificul general/vocațional.

În analiza asocierii dintre caracteristicile educației și ocuparea forței de muncă, literatura de specialitate oferă numeroase **abordări teoretice** care aduc explicații din diferite perspective dezvoltării sistemului educațional și relației acestuia cu piața forței de muncă. La nivel general, există două puncte de vedere pregnante (Ashenfelter, Layard, 1986: 150): *paradigma capitalului uman* și *paradigma sortării și acreditării*.

În interiorul acestor paradigme teoretice, cu privire la procesul tranziției, putem identifica o serie de teorii care explică relația dintre pregătirea educațională și succesul absolvenților pe piața muncii (Bills, 2003: 447): teoria capitalului uman (Human capital theory), teoria selecției (Screening theory), teoria semnalizării (Signalling theory), teoria acreditărilor (Credentialist theory).

Tabel 1 Teoriile care explică relația dintre educație și piața muncii

TEORIE	AUTORI	IPOTEZE	LIMITE
Teoria capitalului uman	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gary Becker, 1967, 1993 ▪ Mincer, 1958 ▪ Husz, 1998 ▪ Teixeira, 2007 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educația dezvoltă competențele necesare pe piața forței de muncă; ▪ Venitul unui angajat este proporțional cu capitalul uman acumulat; ▪ Educația dezvoltă competențe care cresc productivitatea individului, devenind mai atractiv pentru angajator. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ insuficiența operaționalizării a conceptelor; ▪ dificultăți în explicarea procesului de distribuire a absolvenților la pozițiile existente pe piața muncii; ▪ neglijează rolul familiei în educația individului;
Teoria selecției	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrow, 1973 ▪ Spence, 1973 ▪ Psacharopoulos, 1979 ▪ Bauer, Dross, Haisken-DeNew, 2005 ▪ Brown, 2005 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolul sistemului educațional este de filtrare, selectând indivizii în funcție de competențele pe care le dețin; ▪ Educația nu crește efectiv productivitatea absolvenților de studii superioare; ▪ Diploma este un indicator pentru realizarea selecției celor mai productivi candidați. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ expansiunea educației reduce puterea explicativă a teoriei; ▪ caracterul radical al formei tari a teoriei;
Teoria semnalizării	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spence, 1974, 2002 ▪ Arkes, 1998 ▪ Rosenbaum, Miller, 1997 ▪ Teixeira, 2007 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prin intermediul diplomei, candidații semnalează angajatorilor competențele pe care le dețin; ▪ Costurile de oportunitate pentru obținerea diplomelor; ▪ Procesul de semnalizare presupune costuri, considerate a fi indirect corelate cu productivitatea individului; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ angajatorii nu utilizează în procesul de selecție semnalele transmise de absolvenți; ▪ nu clarifică sensul relației dintre diplomele educaționale și veniturile obținute;
Teoria acreditărilor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berg, 1970 ▪ Illich, 1971 ▪ Collins, 1979, 2000 ▪ Boylan, 1993 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educația este importantă pentru piața muncii pentru acreditările pe care le emite; ▪ Expansiunea educațională este o consecință a creșterii barierelor structurale în selecția ocupațională; ▪ Acreditările au o valoare diferită, în funcție de specificul economic, cultural, politic etc 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cerințele impuse de angajatori în procesul de selecție pot depinde mai degrabă de schimbările care apar la nivelul procesului de muncă;
Alte teorii explicative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bowles, Gintis, 1976 ▪ Bourdieu, Passeron, 1977 ▪ Meyer, 1970 ▪ Piore, Doeringer, 1995 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria controlului: educația pregătește absolvenții pentru a ocupa pozițiile ocupaționale disponibile în funcție de clasa de proveniență; ▪ Teoria capitalului cultural: absolvenții de educație superioară dețin un set de valori culturale și sociale valorizate de către angajatori; ▪ Teoria instituțională: educația creează categorii sociale, legitimând prin intermediul diplomelor oferite, ocuparea anumitor poziții la nivel social; ▪ Teoria pieței forței de muncă duale/segmentate: segmentarea pieței forței de muncă în forța de muncă calificată și forța de muncă necalificată. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ existența unor studii care demonstrează că educația contribuie la eliminarea inegalităților sociale; ▪ nu specifică dacă prin intermediul educației se contribuie la formarea acestor valori de „clasă socială”, sau educația doar pune în evidență indivizii care deja și-au format aceste valori; ▪ neglijează efectul conținutului educațional

Capitolul 3: Managementul calității și orientarea spre client în învățământul superior

În cadrul acestui capitol se clarifică la nivel conceptual noțiunea de *calitate*; se prezintă evoluția conceptului de calitate; se identifică principalele perspective și abordări ale calității; se prezintă caracteristicile managementului calității în sistemul universitar românesc; principalele procese de îmbunătățire a calității și principiile care guvernează sistemul de management al calității; și se particularizează orientarea spre client a managementului calității în învățământul superior. Prin studiul empiric implementat se demonstrează caracterul multidimensional al calității în învățământul superior, realizându-se o comparație între perspectiva studenților, cadrelor didactice, absolvenților și cea a angajatorilor cu privire la elementele definitorii pentru calitatea rezultatelor sistemului de învățământ superior.

Un demers important în definirea calității pornește de la identificarea dimensiunilor acesteia.

Produsul obținut este unul dintre elementele esențiale ale unui sistem de management al calității. În instituțiile de învățământ, produsele pot fi și de tip imaterial, reprezentate de cunoașterea dezvoltată prin intermediul procesului educațional, care poate lua diferite forme (Popescu, 2008): *pregătirea absolvenților; rezultatele cercetării științifice* (care sunt exemplificate prin publicații științifice, teorii dezvoltate, inovare); *expertiză și consultanță*.

Cliantul este reprezentat de orice persoană care este afectată de produsul sau procesul care generează respectivul produs (Juran, Godfrey, 1998). Clienții învățământului superior reprezintă un grup eterogen, care necesită a fi analitic abordat. Satisfacția clientului este scopul managementului calității, care poate fi atins prin încercarea sistematică de a întâmpina nevoile clienților.

Metodele și instrumentele de evaluare și măsurare a calității serviciilor diferă atât în funcție de tipul serviciului evaluat, cât și de conceptele și clienții implicați sau contextul evaluării (Gilmore, 2003). Dintre cele mai frecvent întâlnite instrumente și tehnici de evaluare indicăm: scale de evaluare a așteptărilor, percepției și satisfacției clienților (SERVQUAL, SERVPERF), tehnica incidentelor critice, studii observaționale, discuții de tip focus grup, interviuri de profunzime.

În ceea ce privește modelele propuse pentru obținerea, îmbunătățirea și evaluarea calității (Becket, Brookes, 2008), organizațiile beneficiază de o serie de posibilități de alegere: I. Opțiunea pentru un *model orientat pe conformitatea cu un set de standarde minimale* [standardele ISO 9001:2000, standardele și liniile de orientare europene (*European Standards and Guidelines*), standardele ARACIS, managementul calității totale].

II. Opțiunea pentru adoptarea unui *model orientat spre excelență* (precum EFQM, MBNQA). Deși adoptarea unui sistem de standarde este mai larg împărtășită, o nouă tendință a vizat orientarea mai accentuată spre excelență.

III. Opțiunea pentru adoptarea unui *model dezvoltat pentru sistemul de învățământ și/sau pentru anumite domenii de învățământ* (cadrul Managementului Calității, sistemul EQUIS, modelul EQUAL pentru școlile de management);

Analiza modelelor pune în evidență tocmai componentele de interes central pentru prezenta lucrare: *orientarea spre client* (în special companiile angajatoare) și importanța *rezultatelor procesului educațional* (în special calitatea pregătirii absolvenților de studii superioare).

Una dintre modalitățile prin care se poate îmbunătăți calitatea serviciilor oferite și a rezultatelor procesului de învățământ și în mod particular, calitatea pregătirii absolvenților, constă tocmai cunoașterea și analiza în profunzime a nevoilor acestora și a modului în care acestea percep calitatea. Pentru aceasta am considerat oportun să realizăm un studiu empiric în care să analizăm care este perspectiva clienților cu privire la elementele definiției pentru calitatea instituțiilor universitare.

Populația cercetării - Instrumentul a fost distribuit către grupuri de studenți ai Universității Babeș-Bolyai, către absolvenți, cadre didactice și către agenți economici cu care instituția colaborează. În urma distribuirii chestionarelor au fost obținute un număr total de 262 de răspunsuri (86 de răspunsuri din partea studenților, 53 de răspunsuri din partea companiilor angajatoare către care s-a distribuit chestionarul, 68 de absolvenți și 55 de cadre didactice).

Prin analiza factorială, am identificat următoarele dimensiuni latente:

- *Orientarea profesională a pregătirii educaționale* (cursuri adaptate cerințelor pieței muncii, sprijinirea angajării studenților încă de pe parcursul studiilor, profesionalismul absolvenților, pregătirea practică a studenților, legătura instituției cu mediul economic);
- *Pregătirea absolvenților* (onestitatea absolvenților, pregătirea teoretică a absolvenților, absolvenți competitivi pe piața europeană a muncii);
- *Asigurarea garanției calității* (acreditare externă, condiții fizice, oferta de cursuri);
- *Selectivitatea educației* (admitere exigentă, necesitatea performanței pentru promovarea examenelor, pregătirea cadrelor didactice);
- *Tradiția instituției* (universitate de stat, universitate cu tradiție);
- *Dificultatea promovării examenelor* .

Prezentăm rezultatele obținute pentru fiecare din cele patru categorii de respondenți.

Tabel 2 *Importanța medie a dimensiunilor reprezentative pentru o universitate de calitate (perspectiva studenților, angajatorilor, cadrelor didactice și absolvenților)*

Ce înseamnă pentru dvs. o universitate bună?	Scor mediu			
	Studenți	Angajatori	Cadre didactice	Absolvenți
a) O universitate cu tradiție	3,76	4,02	3,39	3,86
b) O universitate cu profesori foarte bine pregătiți	4,88	4,51	4,78	4,85
c) O universitate care are un proces de admitere exigent	3,64	4,32	4,07	3,74
d) O universitate la care se obțin ușor note de trecere la examene	3,52	1,53	1,51	1,78
e) O universitate care nu permite decât celor cu adevărat buni să obțină diploma de absolvire	4,15	4,32	4,35	3,82
f) O universitate cu absolvenți competitivi pe piața muncii europene	4,77	4,57	4,78	4,47
g) O universitate care oferă studenților condiții fizice foarte bune	4,15	3,58	4,10	4,09
h) O universitate de stat	3,46	3,45	2,81	3,50
i) O universitate care oferă cursuri adaptate cerințelor pieței muncii	4,39	4,54	4,22	4,74
î) O universitate acreditată	4,35	3,83	4,51	4,71
j) O universitate care sprijină studenții în a avea un loc de muncă în timp ce urmează studiile	4,43	4,06	3,28	4,38
k) O universitate care oferă programe în mai multe limbi	3,64	4,00	4,04	4,21
l) O universitate care pregătește buni profesioniști	4,02	4,67	3,82	4,81
m) O universitate care formează oameni onești	4,77	4,06	4,85	4,26
n) O universitate unde studenții sunt bine pregătiți teoretic	3,38	3,93	4,55	3,42
o) O universitate unde studenții sunt bine pregătiți practic	4,79	4,59	4,00	4,79
p) O universitate cu ofertă mare de specializări și cursuri opționale	4,16	3,72	4,60	4,15
r) O universitate care menține legătura cu mediul economic	4,43	4,58	4,03	4,41

Am putut identifica punctele comune care au apărut în definiția unei universități de calitate din perspectiva celor patru grupuri interesate. Remarcăm că dimensiunile spre care se orientează cele patru categorii de clienți vizează în mare măsură: nivelul de pregătire profesională, practică a studenților absolvenți; orientarea instituției universitare spre colaborarea cu mediul economic; calitatea corpului profesoral; îndeplinirea standardelor de calitate presupuse de sistemul de acreditare; oferirea de cursuri în concordanță cu cerințele pieței muncii.

Aceste rezultate confirmă ipoteza care afirmă că opinia diferitelor categorii de clienți este influențată de interesele specifice fiecărui grup. Comparând perspectivele am pus în evidență elementele comune celor patru categorii clienți în definiția și abordarea calității în învățământul superior, dar și aspectele care sunt percepute distinct de către acestea. Un element comun pentru cele patru categorii de clienți îl reprezintă *orientarea spre un produs al sistemului de învățământ (pregătirea absolvenților)*, ceea ce ne-a determinat să ne concentrăm cercetarea asupra nevoilor angajatorilor.

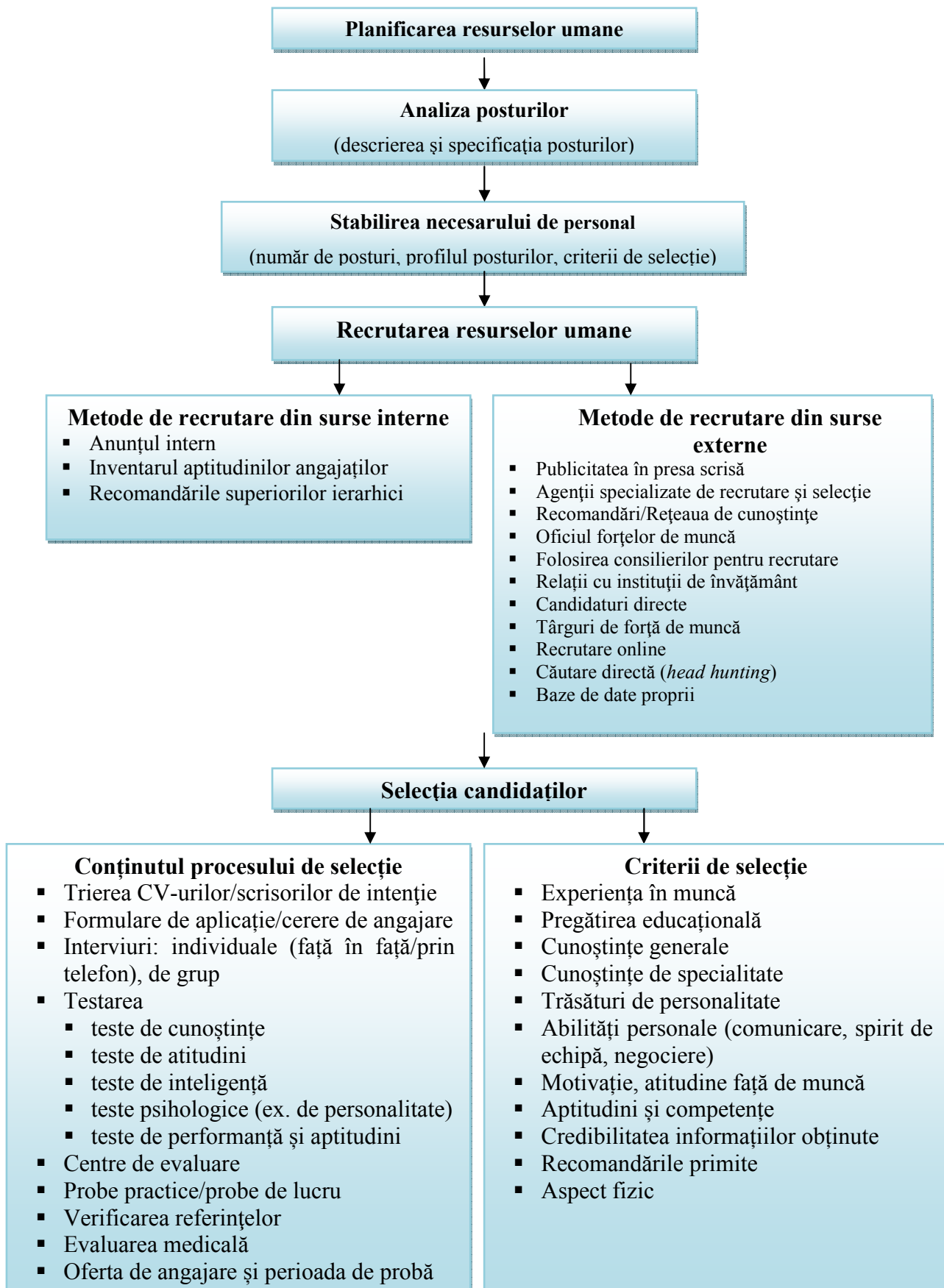
Capitolul 4: Analiza nevoilor angajatorilor față de pregătirea forței de muncă

Având în vedere importanța calității forței de muncă pentru competitivitatea întreprinderilor mici și mijlocii (Bibu et al, 2008), este necesară cunoașterea și înțelegerea nevoilor angajatorilor, astfel încât, instituțiile de învățământ să poată pregăti forța de muncă conform cerințelor acestora (Schomburg, 2000, Paul, Murdoch, 2000, de Weert, 2007). Cele mai multe dintre studiile orientate asupra *nevoilor angajatorilor*, operaționalizează aceste nevoi printr-o serie de aspecte pe care le abordează în cadrul analizelor efectuate, urmărind să identifice:

- *necesarul de forță de muncă cu studii superioare* (volumul/procentul posturilor vacante pentru care se caută candidați cu studii superioare),
- principalele *criterii* utilizate de către angajatori în procesul de selecție ocupațională,
- *competențele* pe care companiile angajatoare le urmăresc în procesul de selecție,
- *opiniile* angajatorilor și *nivelul de satisfacție* al acestora față de calitatea pregătirii absolvenților,
- *caracteristicile procesului de recrutare și selecție* a forței de muncă.

În analiza procesului de ocupare a forței de muncă cu studii superioare vom înțelege procesul de selecție ocupațională a resurselor umane. La rândul său, procesul de selecție ocupațională cuprinde o serie de componente: indicatorii/criteriile pe baza cărora compania angajatoare ia decizia, etapele și metodele de obținere a informațiilor necesare despre candidați (care include și evaluarea candidaților) și decizia propriu-zisă de selecție (Brown, 1972, Milkovich, Boudreau, 1991).

Figura 3 *Nevoile angajatorilor: relația dintre necesarul de personal, recrutarea și selecția forței de muncă*
 Sursa: Adaptat după *Ilies, Osoian, Petelean, 2005; Torrington, Hall, Taylor, 2008, Beardwell, Holden, Claydon, 2004.*



Studiile care au analizat practicile de selecție ocupațională au urmărit să identifice numeroasele variații în ceea ce privește conținutul procesului de selecție din organizații în funcție de diferiți factori. Au fost studiați atât factori externi, cât și interni: caracteristicile culturii naționale, domeniul de activitate, strategiile organizației, dimensiunea acesteia, nivelul de pregătire a persoanelor aflate la conducerea departamentului de resurse umane și preferințele acestora (Terpstra și Rozell, 1997, Terpstra și Rozell, 1993, Ryan, McFarland, Baron, Page, 1999, Belcheir, 2002 etc). Astfel, procesul de selecție se desfășoară într-un context de influențe interne și externe (Beardwell, Holden, Claydon, 2004).

Principalii factori identificați de literatura de specialitate sunt: caracteristici ce țin de post (natura muncii, specificul postului, criteriile de selecție, cerințele postului); nivelul la care se găsește compania în ciclul de dezvoltare a organizației; performanța financiară a companiei; nivelul de pregătire și caracteristicile celor care realizează selecția; dimensiunea firmei; preferințele angajatorilor și opinia cu privire la calitatea instituțiilor de învățământ; forma de proprietate a companiei; valoarea predictivă a metodelor de selecție; caracteristicile culturii organizaționale și naționale.

Tabel 3 Rezultatele studiilor care au analizat factorii care influențează conținutul selecției

FACTORI	STUDII	IPOTEZE	REZULTATE
Caracteristicile postului	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EQWN Employer Survey (1994) ▪ Wilk, Cappelli (2003) ▪ Torrington, Hall, Taylor (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natura muncii și caracteristicile specifice ale postului influențează metodele de selecție folosite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerințele mai înalte pentru un post determină utilizarea mai multor metode de selecție
Nivelul companiei în ciclul de dezvoltare a organizației	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kochan, Barocci (1985) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conținutul selecției variază în funcție de nivelul la care se găsește compania în ciclul de dezvoltare a organizației. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etapa de debut - recrutare externă; ▪ Etapa de dezvoltare - accent atât pe recrutarea externă, cât internă; ▪ Etapa de maturitate/declin - accent mai redus pe recrutare și selecție
Performanța financiară a companiei	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terpstra, Rozell (1997) ▪ Beardwell, Holden, Claydon (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizațiile performante financiar folosesc mai frecvent metode mai costisitoare de selecție. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Companiile performante financiar investesc în procesul de selecție, utilizând mai multe etape de selecție și mai frecvent teste de selecție și centrele de evaluare;
Nivelul de pregătire a recruterilor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Torrington, Hall, Taylor (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruterii cu pregătire de specialitate folosesc metode de selecție mai variate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angajații responsabili cu realizarea selecției, care dețin pregătirea necesară, pot aplica teste psihologice sau metode mai complexe de selecție.
Dimensiunea firmei	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stewart, Knowles (2000) ▪ Beardwell, Holden, Claydon (2004) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmele reduse ca dimensiuni utilizează mai degrabă practici informale de selecție 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ În companiile mici, cunoștințele specifice domeniului sunt mai importante în etapa de selecție inițială, iar experiența de muncă și creativitatea sunt mai importante în etapa de selecție finală.
Preferințele celor care realizează selecția	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Willis, Taylor (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferințele angajatorilor și opinia cu privire la calitatea educației influențează selecția ocupațională. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinia favorabilă cu privire la calitatea sistemului educațional influențează procesul de selecție ocupațională, determinând angajarea mai facilă a acestor absolvenți.
Forma de proprietate a companiei;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lewis, Shimerda, Graham (1983) ▪ Smith, Ahadiat (1995) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Există diferențe în procesul de recrutare și selecție între companiile de stat și cele private. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituțiile publice utilizează mai degrabă formularele de aplicare, verificarea referințelor; acordă atenție mai mare pregătirii educaționale a candidaților.
Valoarea predictivă a metodelor de selecție;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson, Shackleton (1993) ▪ Schmitt, Chan (1998). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodele de selecție care au o valoare predictivă ridicată, indică mai corect performanța după angajare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviu și jocurile de rol sunt buni predictorii pentru performanța profesională a candidaților.
Caracteristicile culturii organizaționale și naționale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shackleton, Newell (1997) ▪ Ryan, McFarland, Baron, Page (1999) ▪ Steiner, Gilliland (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ În funcție de diferențele culturale companiile utilizează diferite etape de selecție 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Companiile din culturi cu nivel ridicat de evitare a incertitudinii utilizează teste și interviuri structurate pentru realizarea selecției și apelează mai frecvent evaluarea eficienței procesului de selecție.

Din punct de vedere **metodologic**, prin analiza literaturii de specialitate am identificat existența a numeroase studii care analizează perspectiva angajatorilor: a). anchete derulate la nivel internațional (care au ca obiectiv realizarea unor comparații pe mai multe țări privind metodele și criteriile de selecție utilizate de către angajatori), la nivel național și la nivel instituțional (anchete derulate de către instituții în vederea identificării cerințelor angajatorilor și pentru a putea adapta oferta educațională la cerințele acestora); b). quality function deployment; c). studii experimentale bazate pe situații ipotetice.

METODOLOGIA ȘI REZULTATELE CERCETĂRII

Metodologia și rezultatele studiului pilot

Studiul aplicativ privind nevoile angajatorilor prezentat în cadrul capitolul 5 *Nevoile angajatorilor cu privire la pregătirea forței de muncă. cercetare aplicativă*, a cuprins **două etape de cercetare**:

I. Cercetarea exploratorie pilot: care include o etapă calitativă, bazată pe interviuri individuale de profunzime și o etapă cantitativă, pe bază de chestionar.

II. Cercetarea propriu-zisă: care cuprinde implementarea unei anchete privind nevoile angajatorilor și elaborarea unui model privind criteriile de selecție ocupațională utilizate de către angajatori.

Obiectivele urmărite în cadrul cercetării vizează:

(1) *Stabilirea coordonatelor anchetei asupra nevoilor companiilor angajatoare din România cu privire la pregătirea forței de muncă:* identificarea metodelor de cercetare cele mai adecvate problemei analizate, definitivarea instrumentelor de cercetare, stabilirea populației de eșantionare.

(2) *Testarea instrumentelor de cercetare (ghid de interviu, chestionare)* în ceea ce privește claritatea întrebărilor, caracterul exhaustiv al temelor relevante abordate și al variantelor de răspuns, aplicabilitatea întrebărilor la diferite categorii de respondenți, durata aplicării chestionarului.

(3) *Testarea ipotezelor* privind factorii care influențează nevoile companiilor angajatoare și identificarea principalelor nevoi față de pregătirea educațională a forței de muncă.

Principalele **ipoteze de cercetare** testate sunt:

(Ipoteza 1) Companiile care prezintă un nivel mai ridicat de satisfacție față de calitatea sistemului de învățământ superior vor apela mai frecvent la indicatorii și criteriile de selecție referitoare la pregătirea educațională a candidaților.

(Ipoteza 2) Nivelul de standardizare a sistemului de învățământ perceput de către companii se asociază cu utilizarea mai frecventă în cadrul procesului de selecție a indicatorilor ce țin de sistemul educațional.

(Ipoteza 3) Complexitatea procesului de selecție variază în funcție de dimensiunea companiei.

(Ipoteza 4) Criteriile de selecție implementate de companii (competențele urmărite) variază în funcție de dimensiunea companiei.

(Ipoteza 5) În companiile cu o performanță financiară mai bună, procesul de selecție este mai complex, incluzând mai multe etape de selecție.

(Ipoteza 6) Nivelul de dezvoltare a unei companii se asociază cu utilizarea unor practici mai complexe privind procesul de angajare (orientare spre competențele generale ale candidaților).

(Ipoteza 7) Conținutul etapelor procesului de selecție variază în funcție de categoria de post pentru care se face angajarea.

(Ipoteza 8) Criteriile aplicate în procesul de selecție ocupațională variază în funcție de categoria de post pentru care se face angajarea.

(Ipoteza 9) În companiile în care procesul de selecție include mai multe etape, coeficientul de fluctuație voluntară este mai scăzut.

(Ipoteza 10) În concordanță cu teoriile capitalului uman, prin intermediul educației indivizii dobândesc competențe necesare pe piața forței de muncă.

(Ipoteza 11) Prin informațiile pe care le furnizează despre absolvenți, diplomele de studii superioare facilitează procesul de angajare a candidaților.

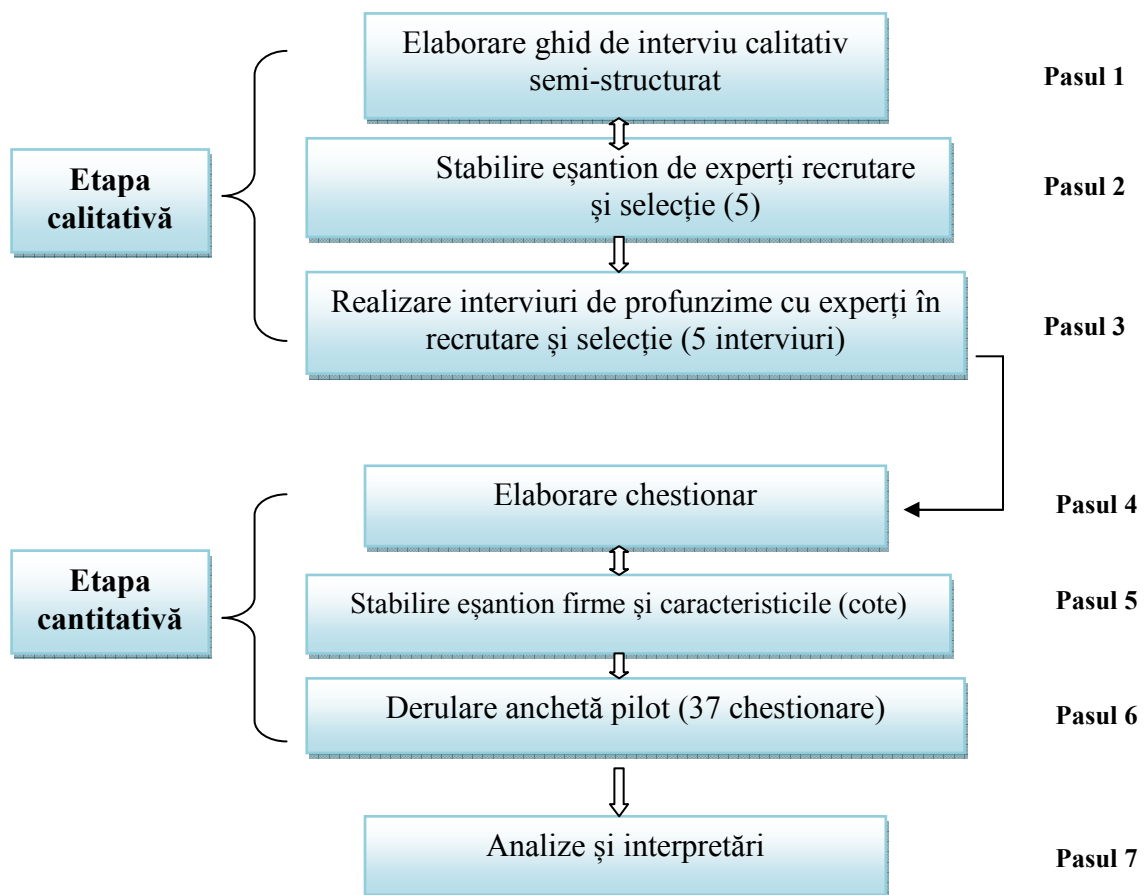
La nivel **metodologic**, în etapa de pilotare, pentru a asigura validitatea datelor obținute, am optat să utilizăm un **design mixt de cercetare**. În acest sens, am considerat oportun să urmărim principiile *triangulației* (Bazeley, 2004). Am optat pentru utilizarea unei *metodologii mixte*, care cuprinde atât metode calitative (în cazul nostru, interviul individual de profunzime), cât și cantitative (ancheta pe bază de chestionar).

Metodologia și rezultatele studiului pilot privind nevoile angajatorilor

Având în vedere caracterul exploratoriu al etapei calitative a studiului pilot, am utilizat o **eșantionarea teoretică rațională dirijată** (*judgement sample / purposive sample*), iar în cea de-a doua etapă a studiului exploratoriu am realizat o anchetă pe bază de chestionar.

Ca tehnică de eșantionare s-a optat pentru **eșantionarea pe cote**. **Eșantionul anchetei pilot** a cuprins 37 de companii din domenii precum comerț, producție (îmbrăcăminte, încălțăminte, mobilier, produse derivate din sârmă), consultanță, telecomunicații, construcții, imobiliare, învățământ, turism, transport. Unul din criteriile importante în selecția companiilor a vizat experiența acestora în angajarea de absolvenți de studii superioare.

Figura 4 Organizarea cercetării exploratorii (studiul pilot)



Rezultate privind competențele solicitate de către angajatori

(1) Importanța competențelor: toate competențele sunt considerate de către angajatori a fi importante, obținând valori peste medie. Cele mai importante competențe au fost considerate a fi: *asumarea responsabilităților* (media 4.86), *abilitățile de planificare și organizare eficientă a activității* (media 4.71), *motivația pentru activitatea desfășurată* (media 4.65), *promptitudine în realizarea sarcinilor și utilizare eficientă a timpului* (media 4.65). Cele mai puțin importante sunt considerate a fi *cunoștințele generale din alte domenii* (media 3.01) și *abilitatea de a analiza și pune sub semnul întrebării lucrurile* (media 3.22).

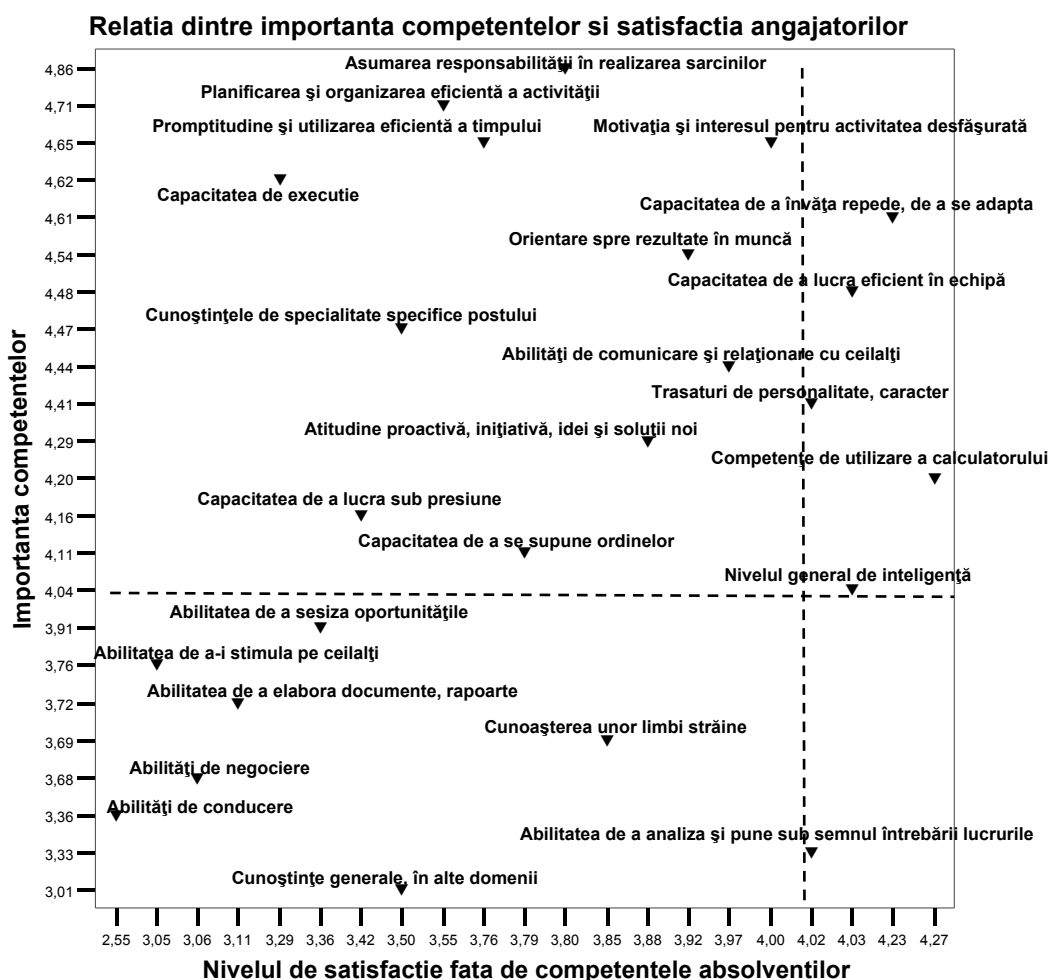
(2) Nivelul de satisfacție a angajatorilor față de competențele candidaților: remarcăm că angajatorii se declară în general mulțumiți. Cel mai ridicat nivel de satisfacție este exprimat pentru *asumarea responsabilității în realizarea sarcinilor* (media 4.10), *promptitudine și utilizarea eficientă a timpului* (media 4.09), *capacitatea de a lucra în echipă* (media 4.07).

(3) Nivelul de satisfacție față de competențele proaspeților absolvenți. Pentru aproape toate competențele, nivelul de satisfacție este mai scăzut. Cele mai mari diferențe apar la *capacitatea de execuție* (diferență de 0.66), *abilitățile de conducere* (diferență de 0.60), *cunoștințele de specialitate postului* (diferență de 0.44), *planificarea și organizarea eficientă a timpului* (diferență de 0.43). Putem concluziona că, pentru dezvoltarea acestor caracteristici,

experiența în muncă contribuie în mare măsură. Însă pentru unele competențe absolvenții au un avantaj: *cunoștințele generale în alte domenii* (diferență de 0.49), *utilizarea calculatorului* (diferență de 0.34), *capacitatea de a învăța repede*, (diferență de 0.19), *atitudinea proactivă, idei și soluții noi* (diferență de 0.12), *nivelul general de inteligență* (diferență de 0.10).

(4) Un alt aspect pe care considerăm necesar să îl analizăm vizează relația dintre importanța competențelor pentru angajatori și nivelul de satisfacție față de fiecare dintre competențe.

Figura 5 Relația dintre importanța competențelor și satisfacția angajatorilor



Ținând cont de faptul că, în general, pentru toate competențele, importanța acestora este apreciată de către angajatori ca fiind mai ridicată decât nivelul de satisfacție, remarcăm că cele mai multe dintre competențe se regăsesc în cadranul competențelor considerate a avea o importanță ridicată, dar și satisfacție ridicată. De o deosebită importanță sunt competențele considerate a fi importante, dar pentru care nivelul de pregătire al absolvenților este mai puțin satisfăcător: *planificarea și organizarea eficientă a timpului*, *capacitatea de execuție*,

cunoștințele de specialitate specifice postului, asumarea responsabilității. Acestea reprezintă competențele relevante pentru direcția de intervenție în vederea creșterii calității pregătirii absolvenților de studii universitare. Acest cadran ne indică punctele vulnerabile în ceea ce privește pregătirea absolvenților în concordanță cu cerințele pieței muncii, puncte de la care trebuie să pornim într-un demers de îmbunătățire a calității pregătirii absolvenților.

Metodologia cercetării aplicative propriu-zise privind nevoile angajatorilor

Obiectivele de cercetare ale anchetei cantitative

- (1) Identificarea nevoilor angajatorilor din România față de pregătirea forței de muncă, prin analiza caracteristicilor procesului de selecție ocupațională (etapele selecției, criteriile de selecție, competențele solicitate de către angajatori, principalele domenii pentru care angajatorii întâmpină dificultăți în găsirea de forță de muncă calificată, necesarul de forță de muncă, pe domenii de activitate);
- (2) Identificarea factorilor care influențează nevoile companiilor angajatoare din România (nivelul de satisfacție față de calitatea educației, performanța financiară a companiei, domeniul de activitate, oferta de forță de muncă pentru domeniul de activitate al companiei);

Metoda de eșantionare și colectarea datelor

Principala sursă de date pentru stabilirea eșantionului este reprezentată de baza de date gestionată de Camera de Comerț și Industrie a României (CCIR) intitulată: Pro Business Romania.

Criterii de eligibilitate a respondenților: Prin instrucțiunea inclusă în cadrul chestionarului, un reprezentant din conducere sau o persoană din departamentul de resurse umane au fost invitați să răspundă la întrebări. De asemenea, condiția de bază a vizat experiența persoanei respondente în procesul de recrutare și selecție din cadrul firmei.

Ca tehnică de eșantionare s-a optat pentru o tehnică non-probabilistică, eșantionarea pe cote proporționale (care oferă o reprezentare a principalelor caracteristici ale populației, prin selecția unui volum proporțional din fiecare categorie relevantă a populației). Deși păstrează limitele eșantionării non-probabilistice, considerăm că această tehnică este analogă eșantionării probabilistice stratificate, deoarece se asigură că fiecare grup/categorie este reprezentat(ă) în cadrul eșantionului. În acest mod, am urmărit să realizăm o bună identificare a caracteristicilor relevante, astfel încât fiecare grup care are respectivele caracteristici să poată fi reprezentat în eșantionul studiului, asigurând astfel varietatea indivizilor incluși în eșantion.

Caracteristicile pe baza cărora s-au stabilit cotele de eșantionare vizează:

- (1) *forma de proprietate,*

(2) dimensiunea companiei,

(3) domeniul de activitate.

Eșantionul anchetei cantitative a cuprins un total de 130 de companii.

*Structura eșantionului de companii respondente în funcție de **numărul de angajați***

Din totalul de 130 de companii, 38 sunt companii cu mai puțin de 50 de angajați (reprezintă 29% din totalul unităților respondente), 42 de companii sunt de dimensiune medie (33%), iar 50 de companii au peste 250 de angajați (38%).

*Structura eșantionului de companii respondente în funcție de **forma de proprietate***

Din totalul companiilor respondente, 25 sunt companii cu capital de stat (19%), iar 105 sunt companii private. Procentul obținut este mai redus comparativ cu valoarea de 30% propusă pentru companiile de stat.

*Structura eșantionului de companii respondente în funcție de **domeniul de activitate***

În ceea ce privește domeniile de activitate ale companiilor respondente (conform CAEN) acestea se încadrează după cum urmează: 37 sunt din industria prelucrătoare precum îmbrăcăminte, încălțăminte, mobilier, produse derivate din sârmă (28%), 6 producătoare și furnizoare de energie electrică, gaz, apă (5%), 42 din comerț (32.5%), 9 transport (7%), 21 servicii hoteliere, IT, comunicații, intermediari financiare (16%), iar 15 prestează alte servicii (11.5%).

În ceea ce privește *poziția în cadrul firmei* a persoanei care a oferit răspunsurile, 46% dintre respondenți ocupă o poziție în cadrul departamentului de resurse umane, în timp ce restul ocupă poziții de conducere în cadrul organizației.

Instrumentul de cercetare cantitativă: operaționalizarea conceptelor

Pornind de la instrumentul de cercetare pilotat, am păstrat itemii pentru care s-au obținut răspunsuri concludente în etapa de pilotare și au fost modificați itemii pentru care respondenții au întâmpinat dificultăți în a răspunde. La nivel de conținut, chestionarul a urmărit să identifice:

- (1) nivelul de satisfacție a companiilor cu privire la calitatea sistemului de învățământ superior;
- (2) frecvența utilizării etapelor de selecție în cadrul procesului de ocupare (particularizate pe tipuri de posturi);
- (3) importanța pentru angajatori a criteriilor de selecție (particularizate pe tipuri de posturi);
- (4) factorii care influențează negativ procesul de ocupare a tinerilor absolvenți;
- (5) opinia cu privire la nivelul de standardizare a sistemului de învățământ superior;
- (6) domeniile pentru care se întâmpină dificultăți în găsirea de forță de muncă calificată;
- (7) opinia cu privire semnificația/caracteristicile unui post cu studii superioare;
- (8) informațiile pe care diplomele de studii le transmit companiilor despre candidați, în procesul de ocupare;

- (9) dimensiunile reprezentative pentru calitatea unei universități;
- (10) datele socio-demografice referitoare la respondenți și datele de identificare ale companiei (inclusiv informații privind nivelul de dezvoltare a companiei).

În ceea ce privește validitatea instrumentului, dat fiind faptul că eșantionul folosit nu este unul probabilistic, nu ne-am așteptat să avem o *validitate externă* ridicată (ceea ce înseamnă că rezultatele nu vor fi generalizabile la întreaga populație de companii angajatoare). Însă validitatea externă este asigurată prin comparațiile pe care le-am realizat cu rezultatele obținute în etapa de pilotare. Astfel am comparat ierarhia principalelor criterii de selecție, dar și cele mai frecvent utilizate etape în cadrul selecției, ceea ce ne permite să afirmăm că există o tendință de răspuns în ceea ce privește competențele urmărite de angajatori. Am încercat să asigurăm o bună *validitatea de construct*, prin modalitatea de elaborare a chestionarului. Astfel, pentru operaționalizarea principalelor teme măsurate prin chestionar, am căutat să acoperim întreaga varietate a subtemelor și sub-dimensiunilor care pot fi cuprinse în cadrul acestora (atât prin apelul la experți, cât și prin studiul literaturii de specialitate). De asemenea, o altă modalitate de a verifica validitatea de construct a constat în includerea de întrebări inversate (*reversed questions*).

Rezultatele cercetării privind nevoile angajatorilor

Caracteristicile procesului de ocupare

Metodele de recrutare folosite de companii

Cele mai utilizate sunt *metodele de recrutare interne* (Tabel 4). Dintre acestea, *recomandările superiorilor direcți* sunt cele mai folosite (media 3.88), urmate de *baze de date privind competențele angajaților* (media 3.58) și *anunțul intern* (media 3.40). Comparativ cu rezultatele obținute de noi în studiul pilot, remarcăm că frecvența de utilizare a metodelor de recrutare internă a crescut.

Tabel 4 Metodele de recrutare folosite de către companiile angajatoare

Metode de recrutare	Medie (poz. execuție)	Medie (poz.conducere)	Valoare test <i>t</i>
<i>Recrutare din surse externe</i>			
a. Publicarea anunțului în presa scrisă	3.40	2.95	3,97*
b. Postarea online a anunțului de recrutare	3.84	3.62	2,06*
c. Contractarea unor agenții specializate de RU	1.68	1.99	-1.35
d. Recomandări de potențiali candidați de către persoane cunoscute (rețeaua dvs de cunoștințe)	3.48	3.12	3.86*
e. Utilizarea serviciilor AJOFM	2.57	1.82	5.88*
f. Contactarea directă a unor instituții de învățământ	2.33	1.47	1.57
g. Candidaturile directe din partea candidaților	3.07	2.33	6.26*
h. Participarea la târguri de forță de muncă (bursa locurilor de muncă)	1.85	1.69	2.70
i. Agenții specializate de „head hunting”	1.14	1.65	-4.04*
î. Serviciile consilierilor individuali de RU	1.35	1.47	-1.15
j. Programe de internship, practică	1.95	1.62	2.53*
<i>Promovări și transferuri interne</i>			
k. Bază de date cu competențele propriilor angajați	3.58	3.51	0.02
l. Recomandările făcute de șefii ierarhici	3.88	3.76	1.58
m. Anunț intern privind postul vacant	3.40	3.24	1.52

* Diferențe semnificative la $p < 0.05$

Importanța etapelor și criteriilor de selecție

Observăm că cele mai frecvent folosite etape sunt cele tradițional implementate într-un proces de selecție: *interviul individual* (media 4.65), urmat de *triarea CV-urilor* (media 4.37), *perioada de probă* (media 4.27) și *probele practice* (media 4.00). Menționăm că perioada de probă nu este o etapă propriu-zisă de selecție, ci urmează procesului de selecție.

În analiza nevoilor angajatorilor, o componentă foarte importantă o reprezintă ***criteriile*** de selecție a candidaților. Cele **mai importante criterii** sunt:

- *promptitudine și utilizarea eficientă a timpului* (media 4.80),
- *onestitatea, încrederea pe care o inspiră candidatul* (media 4.63),
- *atitudinea proactivă, orientată spre găsirea de noi soluții* (media 4.60),
- *motivația și atitudinea candidatului față de muncă* (media 4.54).

Acestea sunt orientate nu atât asupra competențelor generale sau a celor specifice (așa cum ne așteptam pornind de la rezultatele studiilor din literatura de specialitate), ci asupra unor caracteristici ce țin de felul de a fi al candidatului (promptitudine, onestitate, motivație).

Observăm că, printre cele mai puțin importante criterii sunt cele care vizează performanța și rezultatele obținute pe perioada studiilor. Mai mult însă, și alte criterii referitoare la educația candidatului sunt considerate a fi puțin importante: *diploma de studii masterale* (media 2.87), *recomandările de la profesori* (media 2.80), *cursurile urmate în timpul facultății* (2.82). Acest lucru ne indică valoarea scăzută pe care informațiile transmise prin educația candidaților o au pentru companiile angajatoare.

Tabel 5 *Importanța criteriilor de selecție în procesul de angajare*

Criteriu de angajare	Medie	Abatere standard
Promptitudine, utilizarea eficientă a timpului	4,80	0,5
Onestitate, încrederea pe care o inspiră	4,63	0,6
Atitudine proactivă, orientată spre găsirea de soluții	4,60	0,5
Conștiinciozitate, seriozitate	4,57	0,7
Motivația, atitudinea candidatului față de muncă	4,54	0,7
Motivația și interesul față de activitatea desfășurată	4,48	0,7
Competențe de utilizare a calculatorului	4,48	0,6
Trăsături de personalitate, caracter	4,35	0,9
Atitudine matură, profesională	4,34	0,7
Optimismul candidatului, atitudine pozitivă	4,34	0,8
Competențele practice (ceea ce știe să facă)	4,33	0,9
Autocontrol, calm, fire răbdătoare	4,33	0,7
Nivelul general de inteligență	4,31	0,8
Potrivirea candidatului cu organizația	4,30	0,9
Potrivirea cu caracteristicile postului și cultura organizației	4,30	0,9
Dorința de a învăța lucruri noi	4,29	1,0
Abilități generale (comunicare, muncă în echipă)	4,28	0,7
Cunoștințe specifice postului pe care-l va ocupa	4,26	0,9
Entuziasmul candidatului, energia sa	4,24	0,9
Rezistența și capacitatea de a lucra sub presiune	4,24	0,8
Abilități de negociere	4,12	0,9
Dorința de a avea o carieră profesională, de promovare	4,10	0,9
Abilități de conducere și leadership	3,97	0,8
Aspectul îngrijit al candidatului	3,95	0,9
Rezultate la teste/întrebări de la interviu/probe de muncă	3,92	1,1
Cunoașterea unor limbi străine	3,92	0,9
Performanța, per ansamblu, la interviu a candidatului	3,83	1,2
Așteptările candidatului de la post	3,82	1,0
Realizări/rezultate profesionale anterioare	3,80	1,2
Cunoștințe specifice domeniului de activitate al firmei	3,78	0,9
Cunoștințele teoretice de specialitate ale candidatului	3,71	1,1
Specializarea absolvită (potrivirea domeniului de studii cu postul)	3,70	1,1
Recomandări de la persoane cunoscute	3,66	1,0
Experiența în muncă, în domeniul de activitate al postului	3,64	1,3
Disponibilitatea de a lucra peste program	3,59	1,0
Nivelul de educație superioară al candidatului (nivel licență)	3,50	1,1
Calitatea instituției de învățământ absolvite	3,42	1,3
Salariul solicitat de candidat	3,26	0,9
Scrisori de recomandare de la foști angajatori	3,09	1,0

Gradul de selectivitate al universității la admitere	3,00	1,5
Traininguri și alte activități extrașcolare, activități de voluntariat	2,97	1,2
Diploma de studii masterale	2,87	1,4
Cursurile pe care le-a urmat în timpul facultății	2,82	1,0
Recomandări de la profesori	2,70	1,3
Aspectul fizic al candidatului (cât este de atractiv)	2,67	0,9
Rezultatele școlare obținute (note, media generală, olimpiade)	2,58	1,2
Experiența în muncă, dar pe poziții necalificate sau fără legătură cu postul	2,27	1,0

Factorii criteriali de selecție

Având în vedere diversitatea criteriilor folosite de către angajatori în procesul de selecție, am considerat oportun să identificăm *principalele dimensiuni latente ale criteriilor de selecție*. Pentru aceasta, am realizat o **analiză factorială exploratorie**, prin care să stabilesc factorii comuni, care stau la baza setului de criterii de selecție aplicate de către companii în procesul de angajare.

(1) Analize premergătoare, în vederea stabilirii gradului de adecvare a datelor pentru a realiza analiza factorială

Gradul de adecvare a eșantionului: Pentru variabilele selectate am obținut valoarea $KMO = 0.615$, valoare considerată satisfăcătoare de literatura de specialitate.

De asemenea, *testul de sfericitate Barlett* are o valoare semnificativă, ceea ce confirmă adecvarea eșantionului.

Testarea adecvării utilizării analizei factoriale:

Valoarea determinantului obținut în urma eliminării variabilelor care corelau mai puternic respectă recomandarea literaturii de specialitate (Determinant = 0.0005).

(2) Analiza factorială propriu-zisă

În ceea ce privește metoda de extragere a factorilor, am optat pentru opțiunea standard din SPSS, *analiza factorială a componentelor principale*.

Având în vedere că variabilele incluse sunt măsurate pe același tip de scală, ca tip de matrice, am optat pentru *matricea de corelații*, folosind datele brute, deoarece erorile induse de standardizare, în această situație sunt minime.

Pentru stabilirea *numărului de factori*, am avut în vedere principiul parcimoniei (variabilele să fie influențate de un număr cât mai redus de factori) și principiul acurateții (dezvoltarea unui model cât mai apropiat de situația reală). Din metodele existente pentru extragerea factorilor, am optat pentru două *metode prestabilite*, astfel încât, să ajungem la numărul de factori cel mai adecvat datelor obținute. Am pornit de la *procentajul de dispersie explicată*, iar valoarea pe care am stabilit-o a fost de 70% (o valoare medie indicată de literatura de specialitate). De asemenea, am respectat și *criteriul Kaiser*, conform căruia se rețin factorii care au o putere explicativă mai mare decât o singură variabilă (valoarea eigenvalue este mai mare de 1). Deoarece eșantionul nu este unul foarte mare, iar ultimul factor are o valoare eigenvalue scăzută, apropiată de pragul critic minim (eigenvalue = 1.024),

am optat să nu urmăresc în exclusivitate acest criteriu (conform căruia, am obține 8 factori care îndeplinesc condiția, având eigenvalue mai mare decât 1). Am păstrat doar 7 factori, care explică 70.2% din totalul dispersiei.

	Factori							Alpha Cronbach
	1	2	3	4	5	6	7	
Nivelul de educație superioară a candidatului (absolvent licență)						,805		.815
Gradul de selectivitate al universității absolvite la admitere						,714		
Rezultatele obținute în facultate (note, media generală)						,642		
Specializarea absolvită (potrivirea studiilor cu postul)						,616		
Cunoștințele teoretice de specialitate ale candidatului						,741		
Cunoștințe specifice postului pe care-l va ocupa		,816						.791
Cunoștințe specifice domeniului de activitate al firmei		,566						
Experiența în muncă, în domeniul de activitate al postului		,850						
Scrisori de recomandare de la foști angajatori			,436					.839
Recomandări de la profesori			,709					
Realizări/rezultate profesionale			,703					
Cursurile opționale pe care le-a urmat în timpul facultății			,811					
Traininguri și alte activități extrașcolare			,848					
Rezultate la teste/aplicații/probe practice/întrebări de la interviu din timpul selecției				-,790				.770
Potrivirea felului de a fi al candidatului cu postul				-,752				
Dorința de a învăța lucruri noi, deschidere față de schimbare				-,766				
Așteptările candidatului de la post				-,597				
Disponibilitatea de a lucra peste program	,687							.930
Aspectul îngrijit al candidatului	,658							
Atitudine matură, profesională	,702							
Autocontrol, calm, fire răbdătoare	,844							
Conștiinciozitate, seriozitate	,816							
Dorința de a avea o carieră profesională, de a promova	,815							
Atitudine proactivă, orientată spre găsirea de soluții	,492							
Promptitudine, organizare și utilizarea eficientă a timpului	,750							
Rezistență și capacitate de a lucra sub presiune	,598							
Motivația, atitudinea față de muncă	,743							
Competențe și abilități generale (comunicare, muncă în echipă)					,863			.704
Abilități de conducere, leadership					,572			
Competențe de utilizare a calculatorului					,614			
Salariul solicitat de candidat							-,915	
Eigenvalue	15,7	4,8	3,6	2,6	1,9	1,8	1,7	
% din varianță explicată	34,2	10,6	7,7	5,6	4,3	3,9	3,7	

Tabel 6 Structura factorilor obținuți în urma rotirii oblimin

(3) Rezultate privind factorii obținuți

Am identificat următorii factori: *Atitudine față de muncă*; *Experiența specifică în domeniul de activitate*; *Recomandări și realizări anterioare* ale candidaților; *Potrivirea cu postul*; *Competențe generale* ale candidatului; *Pregătirea educațională* a candidatului.

Pentru a evalua consistența internă a scalei folosite, am calculat coeficientul Alpha Cronbach pentru fiecare din factorii obținuți. Valorile coeficientului Alpha depășesc .70 pentru fiecare din cei șase factori, ceea ce indică o bună consistență internă.

Remarcăm că cea mai accentuată importanță o au *competențele generale* ale candidatului (media 4.44, $\sigma = .57$), urmate de *devotamentul în muncă* (media 4.31, $\sigma = .63$) și *potrivirea cu postul* (media 4.15, $\sigma = .88$). Scoruri mult mai scăzute sunt obținute de

variabilele care alcătuiesc factorii *experiența în muncă* (media 3.89, $\sigma = 0.92$), *salariul solicitat* (media 3.25, $\sigma = 0.94$), *pregătirea educațională* (media 3.22, $\sigma = 0.99$) și *realizările anterioare* (media 3.09, $\sigma = 0.99$).

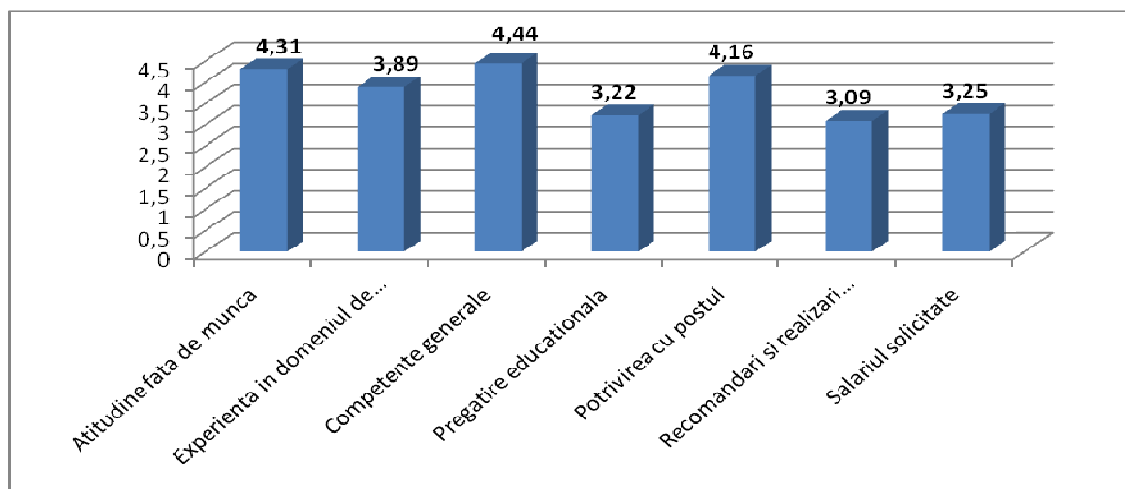


Figura 6 Scorurile medii pentru importanța factorilor criteriali de selecție

Importanța criteriilor de selecție în procesul de ocupare

Având în vedere posibilitatea existenței unei neconcordanțe între informațiile declarate de respondenți și realitate, am considerat oportun să încercăm să identificăm care sunt cele mai importante criterii de selecție și într-un alt mod. Pentru aceasta am optat să analizăm caracteristicile candidaților de pe lista scurtă a procesului de selecție, astfel încât să putem identifica care sunt competențele care diferențiază candidații efectiv angajați de cei care au ajuns în etapele finale ale selecției, dar care nu au fost selectați pentru a fi angajați.

Pornind de la principalii factori criteriali identificați a fi importanți, am solicitat informații persoanelor responsabile cu recrutarea privind nivelul la care se situează fiecare dintre candidații de pe lista scurtă (cei care au fost selectați în urma trierii CV-urilor și primului interviu și au participat la ultimele etape ale selecției. Am apelat la două companii care au efectuat recrutări și care ne-au oferit informații despre 8 posturi pentru care au realizat angajarea. Am obținut informații privind candidații finaliști pentru 3 posturi de asistent manager, 3 posturi de asistent marketing și 2 posturi de contabil. În total, am obținut informații despre 41 de candidați de pe lista scurtă de selecție, care au participat la interviurile finale. Recruterii au evaluat fiecare dintre acești candidați pe o scală de tip Likert în cinci trepte, pe următoarele criterii: nivelul de studii, potrivirea specializării educaționale cu postul vacant, experiența de muncă (număr ani de experiență, număr posturi ocupate în trecut), salariul solicitat, competențele privind limbile străine, de utilizare a calculatorului, comunicare, motivație și atitudine față de muncă, disponibilitatea pentru program prelungit, obiectivele profesionale, credibilitatea candidatului. De asemenea, pentru fiecare candidat, s-au acordat un număr de puncte de la 1 la 10, în funcție de intensitatea preferinței recruterului

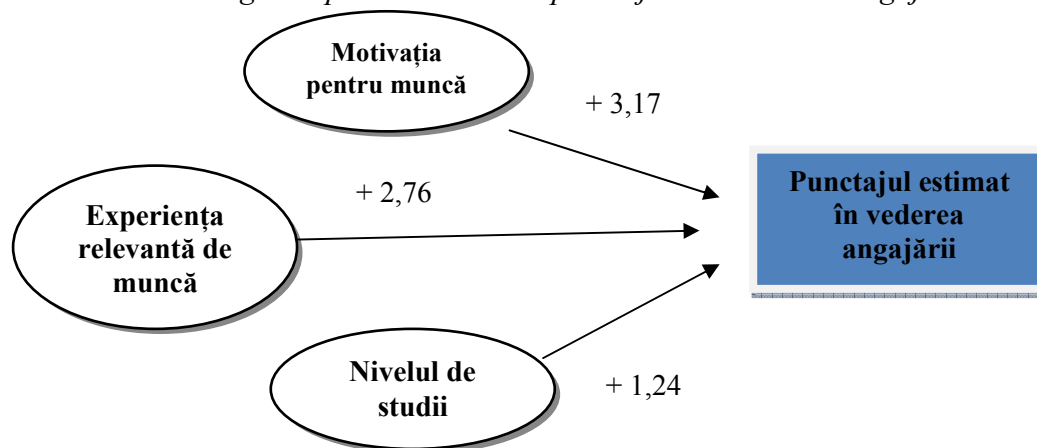
în vederea angajării. În acest mod, toate persoanele pentru care s-a realizat evaluarea pe aceste criterii a primit un număr de puncte în funcție de preferința evaluatorilor de a fi selectat pentru angajare (candidatul angajat a primit cel mai mare număr de puncte, următorul candidat preferat cu un punct mai puțin etc).

În analiza predictorilor modelului de selecție ocupațională am optat pentru **analiza de regresie simultană** (care presupune introducerea concomitentă în cadrul ecuației de regresie a tuturor predictorilor de interes). Variabilele predictor pe care le-am selectat pentru a fi incluse în cadrul modelului sunt: experiența relevantă de muncă, nivelul de studii, motivația pentru muncă, potrivirea specializării educaționale cu postul, limbile străine, salariul solicitat.

Ecuția de regresie obținută este:

Punctajul estimat în vederea angajării = $-8,152 + 3,17 * \text{Motivație pentru muncă} + 2,76 * \text{Experiență relevantă în muncă} + 1,24 * \text{Nivelul de studii}$

Figura 7 Modelul de regresie pentru estimarea punctajului în vederea angajării



Menționăm că variabilele care nu contribuie semnificativ la estimarea criteriului au fost eliminate din modelul propus. Analizând criteriile semnificative statistic, remarcăm că motivația pentru muncă pare a avea cea mai puternică influență asupra punctajului final obținut de candidat în vederea angajării. Acest rezultat este în concordanță cu rezultatele obținute în cadrul anchetei pe bază de chestionar, unde motivația pentru muncă a fost evaluată a fi un criteriu important de selecție.

Având în vedere numărul redus de cazuri incluse în analiză, rezultatele obținute au un caracter exploratoriu, necesitând ca pe viitor acest studiu să fie replicat pe un număr mai mare de cazuri și cu mai multe criterii de selecție incluse. O altă limită a prezentei analize vizează numărul redus de criterii surprinse și gradul redus de sensibilitate a măsurătorilor efectuate. Deoarece pentru candidații incluși în analiză nu au existat rezultate la teste de personalitate sau alte etape de selecție (cu excepția informațiilor obținute în cadrul interviului de selecție și pe baza CV-ului), variabilele predictor folosite nu au reușit să acopere întreaga paletă de predictor care au putut influența decizia finală de angajare.

Satisfacția companiilor față de calitatea sistemului de învățământ

Se remarcă un nivel destul de scăzut al satisfacției față de calitatea sistemului educațional. Doar satisfacția față de calitatea universităților generale depășește nivelul mediu pe o scală în 5 trepte, media fiind 3.3 ($\sigma = 1.05$). Cel mai scăzut nivel al satisfacției este manifestat față de învățământul privat (media 1.86).

Factorii care influențează nevoile angajatorilor

Satisfacția privind calitatea sistemului educațional și procesul de selecție

(Ipoteza 1) În realizarea cercetării, ipoteza de la care am pornit afirmă că **valoarea pregătirii educaționale a candidaților este mai importantă pentru companiile care exprimă o opinie mai favorabilă referitoare la calitatea sistemului de învățământ superior.**

Conform așteptărilor, în companiile care exprimă un nivel de satisfacție mai ridicată față de calitatea învățământului, sunt mai apreciate în cadrul procesului de selecție criteriile care țin de sistemul educațional: nivelul diplomei, calitatea instituției de învățământ, notele obținute, cunoștințele teoretice dobândite pe parcursul facultății.

Majoritatea criteriilor relaționate cu un nivel de satisfacție ridicat față de sistemul educațional vizează tocmai indicatori ai rezultatelor educaționale ale candidaților. Aceste rezultate ne arată că un nivel de satisfacție ridicat față de calitatea sistemului educațional se asociază cu valorificarea în cadrul procesului de selecție a informațiilor furnizate de către diplomele candidaților. Putem afirma că **ipoteza formulată se verifică prin datele obținute** (ipoteza nulă nu este infirmată), ceea ce ne permite să concluzionăm că angajatorii care sunt mai mulțumiți de calitatea sistemului de învățământ superior valorifică mai mult în cadrul procesului de selecție ocupațională informațiile cu privire la pregătirea educațională a candidaților.

Percepția standardizării sistemului educațional și procesul de selecție

(Ipoteza 2) **Nivelul de standardizare perceput de către companii se asociază cu utilizarea mai frecventă în cadrul selecției a indicatorilor ce țin de sistemul educațional.** Per ansamblu, răspunsurile companiilor indică percepția unui nivel redus de standardizare a sistemului educațional (media 2.42, $\sigma = 0.97$). *Calitatea absolvenților* este considerată a fi cea mai puțin omogenă din România, aceasta obținând cele mai scăzute scoruri medii. Similar,

sistemele de evaluare și exigența evaluărilor de la diferite universități sunt considerate a fi mai degrabă diferite (media 2.30, $\sigma = 1.08$).

Analizând relația de asociere dintre percepția unui sistem educațional standardizat și criteriile de selecție folosite în procesul de angajare remarcăm existența unei relații de asociere pentru mai multe din criteriile indicate. Deși ipoteza formulată se verifică prin rezultatele obținute, remarcăm că, relația de asociere este una de intensitate redusă. În plus, nu doar criteriile ce țin de educația candidaților sunt considerate a fi mai importante, ci și experiența profesională a candidaților și abilitățile lor generale.

Dimensiunea companiei și procesul de selecție

(Ipoteza 3) **În companiile de dimensiuni mai mari procesul de selecție este mai complex** (cuprinde mai multe etape de selecție)

(Ipoteza 4) **În companiile de dimensiuni mai mari, nevoile angajatorilor vizează în special competențe generale în detrimentul celor de specialitate.**

Am identificat existența unei relații directe între numărul de angajați ai companiei și intensitatea cu care se implementează etapele procesului de selecție ($r = 0.33$, $p < 0.05$).

În ceea ce privește competențele solicitate pentru angajare, în companiile de mari dimensiuni sunt mai importante: *potrivirea candidatului cu postul* ($r = 0.34$, $p < 0.05$), *potrivirea domeniului de studii cu postul* ($r = 0.30$, $p < 0.05$), *abilitățile de conducere și leadership* ($r = 0.30$, $p < 0.05$), *așteptările candidaților de la post* ($r = 0.29$, $p < 0.05$), *cursurile opționale urmate de către candidat* ($r = 0.28$, $p < 0.05$).

Performanța companiei și procesul de selecție

(A) Rezultate privind relația dintre performanța financiară a companiei și caracteristicile procesului de selecție

(Ipoteza 5) **În companiile cu o performanță financiară mai bună, procesul de selecție este unul mai complex, incluzând mai multe etape de selecție.**

Rezultatele nu ne-au indicat utilizarea mai frecventă a unor etape. Din contră, se pare că aceste firme folosesc mai puțin unele etape, precum *probele de lucru* ($r = -0.41$, $p < 0.05$). Aceeași tendință a fost identificată și pentru variabila profit net. Cu cât profitul net al companiilor este mai mare, acestea folosesc mai puțin *probele practice/probele de lucru* ($r = -0.54$, $p < 0.05$).

Datele obținute nu susțin ipoteza pe care am formulat-o, ci mai mult, ne arată că în firmele cu o cifră de afaceri mai mare unele etape ale selecției sunt chiar mai puțin folosite.

Analizând relația dintre volumul *cifrei de afaceri* și competențele considerate a fi mai importante de către companii, remarcăm că firmele care au o cifră de afaceri mai mare, apreciază mai mult *cunoștințele teoretice* ($r = 0.6$, $p < 0.05$), dar și *abilitățile de conducere* ($r =$

0.61, $p < 0.05$), *competențele de utilizare a calculatorului* ($r = 0.43$, $p < 0.05$), *dorința de a învăța lucruri noi* ($r = 0.4$, $p < 0.05$) și *competențele generale* ($r = 0.36$, $p < 0.05$).

Rezultatele ne indică faptul că în companiile cu o cifră mare de afaceri experiența în muncă a candidaților este mai puțin importantă, acestea fiind mai degrabă orientate spre a angaja candidați cu potențial de dezvoltare, care manifestă dorința de a învăța lucruri noi.

(B) Rezultate privind relația dintre nivelul de dezvoltare al companiei și caracteristicile procesului de selecție

(Ipoteza 6) **Dezvoltarea unei companii se asociază cu un proces de selecție mai complex și cu orientarea spre competențele generale ale candidaților.**

Am urmărit să analizăm dacă, în companiile care în ultimii ani s-au dezvoltat, practicile de selecție a resurselor umane sunt mai dezvoltate decât cele implementate în companiile care au suferit un regres. Rezultatele obținute arată că, acele companii care s-au dezvoltat folosesc mai frecvent decât companiile care au suferit un regres, *interviul de grup* (testul t pe eșantioane independente indică existența unor diferențe semnificative $t = 3.20$, $p < 0.05$), *testele de selecție* ($t = 3.17$, $p < 0.05$), *formularele tipizate de angajare* ($t = 2.21$, $p < 0.05$) și *verificarea referințelor* ($t = 2.31$, $p < 0.05$). Rezultatele susțin ipoteza formulată: în companiile care s-au dezvoltat se implementează mai frecvent unele etape de selecție precum testele de selecție, verificarea referințelor, interviurile de grup, formularele tipizate de angajare.

Pentru a vedea dacă datele susțin existența acestor tendințe distincte între cele două categorii de companii, în continuare am urmărit să analizăm existența unor diferențe statistice între factorii criteriali de selecție.

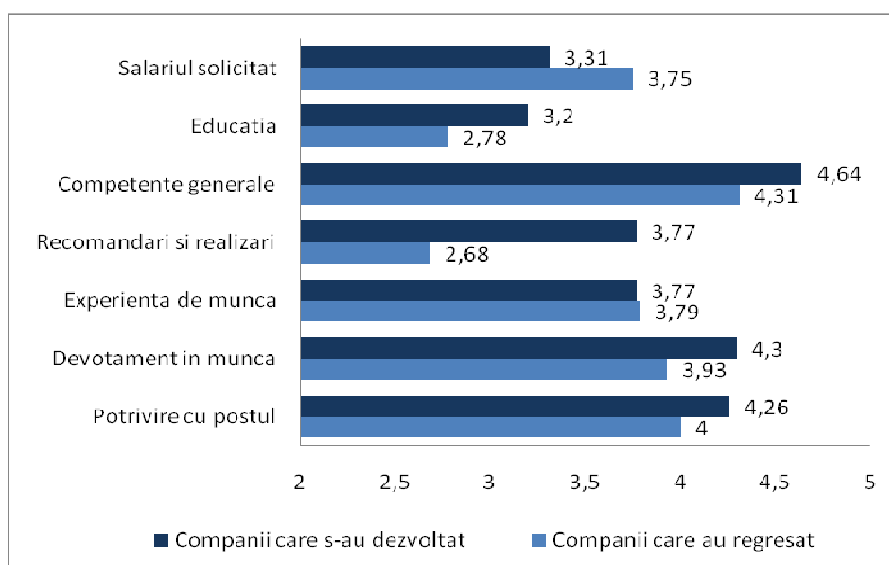


Figura 8 Scorurile medii obținute pentru factorii privind criteriile de selecție

Analizând rezultatele obținute, remarcăm existența unor tendințe distincte între cele două categorii de companii privind criteriile de angajare. Pentru companiile care s-au

dezvoltat sunt mai importante *competențele generale* ($t = 2.9, p < 0.01$), *devotamentul în muncă* ($t = 2.5, p < 0.01$), *potrivirea cu postul, pregătirea educațională* ($t = 2.3, p < 0.05$), *realizările și recomandările* ($t = 2.8, p < 0.01$). Spre deosebire, *salariul* ($t = -2.2, p < 0.05$) și *experiența în muncă* sunt mai importante pentru companiile care au regresat. Fără a stabili relații cauzale între competențele urmărite de companii și nivelul de dezvoltare a acestora, putem observa că firmele care s-au dezvoltat sunt mai orientate spre competențele generale ale candidaților și atitudinea față de muncă.

(C) Relația dintre gradul de orientare a companiei asupra resurselor umane și caracteristicile procesului de selecție

Nivelul de dezvoltare la care se găsește compania în ceea ce privește orientarea asupra resurselor umane a fost măsurat prin intermediul a patru itemi:

- numărul angajaților responsabili cu resursa umană,
- pregătirea angajaților responsabili cu resursele umane,
- bugetul alocat departamentului de resurse umane,
- politicile și practicile privind resursele umane implementate în cadrul companiei.

Per ansamblu, rezultatele confirmă existența unei relații între *orientarea spre resursele umane și frecvența folosirii etapelor de selecție*. Întâlnim însă aceeași tendință. Etapele mai frecvent folosite sunt cele tradiționale: *trierea CV-urilor* ($r = 0.51, p < 0.05$), *interviul individual* ($r = 0.39, p < 0.05$), *verificarea referințelor* ($r = 0.34, p < 0.05$).

În companiile care au o mai accentuată orientare asupra resurselor umane, criteriile de selecție care tind să fie mai importante vizează: *dorința de a avea o carieră profesională* ($r = 0.60, p < 0.01$), *potrivirea cu postul și organizația* ($r = 0.57, p < 0.01$, respectiv $r = 0.36, p < 0.01$), *abilitățile de leadership* ($r = 0.53, p < 0.01$), *abilitățile de negociere* ($r = 0.45, p < 0.01$), *dorința de a învăța lucruri noi* ($r = 0.41, p < 0.01$), *motivația și atitudinea față de muncă* ($r = 0.39, p < 0.01$), *conștiinciozitatea* ($r = 0.39, p < 0.01$), *recomandările profesorilor* ($r = 0.34, p < 0.01$), *rezultatele obținute la evaluările din timpul selecției* ($r = 0.33, p < 0.01$), *realizările obținute la locurile de muncă anterioare* ($r = 0.32, p < 0.01$), *disponibilitatea de a lucra peste program* ($r = 0.31, p < 0.01$), *nivelul de educație superioară* ($r = 0.29, p < 0.05$). Observăm că, cele mai importante criterii vizează caracteristicile personale al candidatului, competențele sale generale și potrivirea cu postul, toate acestea fiind considerate mai importante decât cunoștințele de specialitate.

Specificul postului și procesul de selecție

(A) Importanța etapelor de selecție în funcție de categoria posturilor

(Ipoteza 7): **Numărul și importanța etapelor de selecție utilizate în procesul de angajare diferă în funcție de categoria de post pentru care se face angajarea.**

Analizând răspunsurile obținute, remarcăm că pentru **pozițiile de conducere**, se folosesc mai puțin, fiecare dintre etapele unui proces de angajare. Cu excepția *testelor de*

inteligență (care sunt mai frecvent utilizate pentru pozițiile de conducere), toate celelalte etape sunt folosite mai puțin.

Pe de altă parte, comparativ cu pozițiile de conducere, pentru **pozițiile de execuție** se folosesc mai frecvent *probele practice*. Considerăm că și pentru angajarea unui manager probele practice, sub forma unor sarcini ar putea fi foarte utile și ar putea furniza informații necesare cu privire la abilitățile candidatului de a planifica și coordona respectivele sarcini.

Remarcăm că ipoteza formulată se susține, existând diferențe în ceea ce privește etapele folosite în procesul de angajare pentru poziții distincte, precum cele de conducere sau cele de execuție din domenii diferite. Cu toate acestea, diferențele identificate sunt relativ reduse, mai reduse comparativ cu așteptările noastre.

(B) Importanța criteriilor de selecție în funcție de categoria posturilor

(Ipoteza 8) **În funcție de categoria de post pentru care se face angajarea, companiile vor aplica criterii de selecție diferite.**

(Ipoteza 8.1.) **Criteriile ce țin de pregătirea educațională a candidaților sunt mai importante pentru pozițiile debutante (entry level);**

(Ipoteza 8.2.) **Criteriile ce țin de domeniul/nivelul de specializare a pregătirii educaționale a candidaților sunt mai importante pentru pozițiile specifice unui domeniu de activitate (din domeniul tehnic, IT, contabilitate).**

Prin analiza datelor, remarcăm că, în procesul de angajare, companiile acordă foarte mare importanță obținerii informațiilor despre candidați. Astfel, performanța și rezultatele obținute de către candidați pe parcursul procesului de selecție sunt mai importante decât informațiile pe care candidații le pot transmite despre ei prin rezultatele lor anterioare sau prin educația absolvită. Considerăm că, aceste rezultate ne indică un nivel ridicat al costurilor pe care companiile le au cu procesul de angajare, nevalorificând suficient informațiile pe care studiile candidaților le pot furniza despre aceștia.

Caracteristicile procesului de selecție și nivelul fluctuației

(Ipoteza 9) **În companiile în care procesul de selecție include mai multe etape, coeficientul de fluctuație voluntară este mai scăzut.**

Rezultatele nu confirmă această ipoteză. Formularea unor explicații posibile este foarte dificilă și nefundamentată, având în vedere specificul datelor obținute. Însă, putem ridica un semn de întrebare asupra practicilor de management existente în cadrul companiilor cuprinse în eșantion, aspect care poate reprezenta o direcție viitoare de cercetare în domeniu.

Cauzele care generează dificultăți în angajarea tinerilor

Cea mai importantă dificultate este reprezentată de *insuficienta pregătire a tinerilor* (media 4.11, $\sigma = 1.0$), urmată de *așteptările prea înalte ale absolvenților* (media 4.09, $\sigma = 1.1$), *contribuțiile prea ridicate la stat presupuse de plata salariilor* (media 3.85, $\sigma = 1.4$).

Remarcăm că, din punctul de vedere al companiilor, principalele dificultăți nu țin atât de factorii macro-structurali (precum *numărul mare al absolvenților* sau *legislația referitoare la angajarea tinerilor*), ci în primul rând de *insuficienta pregătire a absolvenților și așteptările nerealiste* ale acestora.

Verificarea ipotezelor teoriilor capitalului uman și teoriei selecției

(Ipoteza 10) Prin intermediul educației indivizii dobândesc competențe necesare pe piața forței de muncă

Rezultatele au arătat că răspunsurile companiilor incluse în eșantion susțin ipoteza teoriei capitalului uman. Astfel, 53% dintre respondenți au fost de acord că *sistemul educațional dezvoltă competențele absolvenților* (media 3.32, $\sigma = 1.1$). Tot în concordanță cu ipotezele acestor teorii, se găsesc și răspunsurile cu privire la salariile absolvenților de studii superioare: 40% dintre companii consideră că *absolvenții de studii superioare merită salarii mai bune decât cei cu studii medii* (media 3.30, $\sigma = 1.1$).

Teoriile capitalului uman se găsesc în opoziție cu **teoria selecției** (*screening theory*) dezvoltată de Arrow (1973), care afirmă că învățământul superior nu contribuie la performanța superioară a absolvenților pe piața muncii (deoarece nu dezvoltă competențele absolvenților).

(Ipoteza 11) Prin informațiile pe care le furnizează despre absolvenți, diplomele obținute facilitează procesul de selecție a candidaților în cadrul companiilor angajatoare.

Rezultatele **nu susțin** ipotezele teoriei selecției. Dimpotrivă, ne arată că, din punctul de vedere al companiilor, învățământul superior nu realizează o selecție a studenților performanți, iar informațiile pe care acesta le furnizează sunt relativ puțin utilizate în cadrul procesului de angajare.

Un alt aspect pe care am dorit să îl identificăm a vizat **motivele** pentru care companiile angajează absolvenți de studii superioare. Cele mai puternic indicate motive vizează:

- ✓ *Tehnologia și echipamentele folosite*, care fac necesară angajarea de persoane cu studii superioare pentru 42% dintre companii (media 3.20, $\sigma = 0.92$)
- ✓ Necesitatea de a angaja candidați cu studii superioare deoarece *cerințele legislative aferente postului* presupun studii superioare (media 3.14, $\sigma = 1.1$).

Valoarea pregătirii educaționale în procesul de ocupare

În urma prelucrării datelor, rezultatele arată că 81% dintre respondenți afirmă că sunt interesați de diploma candidaților în etapa inițială, de triere a CV-urilor și doar 4% în etapa de interviu. Vom completa aceste valori cu răspunsurile obținute la o altă întrebare, din care am aflat că diploma contribuie în special la a elimina candidații care nu se potrivesc cu cerințele

postului. Dacă studiile și experiența sunt foarte strâns adecvate cu specificul postului, atunci selecția poate fi simplificată.

În ceea ce privește *nivelul diplomei*, studiile superioare de nivel licență sunt importante în special pentru posturile care presupun studii superioare (48%), pentru posturile care presupun o anumită specializare (14%), pentru posturile de conducere (11%), iar pentru 19% nu contează studiile superioare.

Un alt aspect analizat a vizat *importanța rezultatelor școlare* obținute de candidați (mediile la anumite discipline, notele, media generală, lucrarea de licență). Dintre respondenți, 21% sunt interesați în mică și foarte mică măsură de rezultatele școlare ale candidaților, în timp ce doar 12% declară că sunt interesați în mare măsură de acestea.

Complementar informațiilor referitoare la cunoștințele absolvenților, deși procentele sunt mai reduse, pentru unele companii, diploma transmite și faptul că persoanele cu studii superioare au anumite *atitudini și interese* legate de muncă. Astfel, aceștia au *capacitate mai mare de a învăța* (7%), sunt mai *interesați de carieră* (7%), dau dovadă de *ambiciile* de a finaliza studiile (6%). Remarcăm că 15% dintre respondenți consideră că diploma nu transmite nimic despre candidați. Faptul că au absolvit studiile superioare nu reprezintă nicio informație aparte despre candidați.

Din răspunsurile deschise primite putem să observăm că învățământul superior este încă un sistem care transmite cunoștințe absolvenților și mai puțin formator de competențe. Considerăm însă, că balanța dintre cele două componente identificate de noi *cunoștințe vs. atitudini și interese* este destul de echilibrată și ne așteptăm ca, pe viitor, competențele și abilitățile generale să necesite a fi mai bine dezvoltate.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Pentru a oferi o imagine de ansamblu a întregii lucrări am structurat concluziile în trei părți:

- Prezentarea principalelor contribuții ale cercetării de față, atât la nivel teoretic, cât și practic aplicativ (empiric);
- Evidențierea implicațiilor prezentei cercetări la nivel managerial, în cadrul sistemului de management al calității în învățământul superior;
- Prezentarea principalelor limite ale lucrării și identificarea oportunităților viitoare de cercetare, pornind de la rezultatele obținute.

Contribuții personale la stadiul cunoașterii

1. Contribuțiile teoretice la îmbogățirea literaturii de specialitate din domeniu constau în:
 - identificarea *factorilor* în funcție de care variază nevoile și cerințele companiilor angajatoare cu privire la pregătirea forței de muncă cu studii superioare:

- ✓ nivelul de satisfacție a companiilor față de calitatea sistemului de învățământ superior;
- ✓ percepția nivelului de standardizare a sistemului educațional;
- ✓ dimensiunea companiei;
- ✓ caracteristicile postului (nivelul postului, gradul de specializare pentru un anumit domeniu de activitate);
- ✓ gradul de dezvoltare al companiei (tendențele de evoluție a companiei, performanța financiară, orientarea spre resurse umane, nivelul de dezvoltare tehnologică).
- identificarea principalelor competențe și trăsături care definesc **profilul candidaților** preferați de companiile angajatoare:
 - ✓ atitudinea și motivația față de muncă;
 - ✓ competențele generale;
 - ✓ experiența profesională în domeniu;
 - ✓ pregătirea educațională.
- clarificarea noțiunii de calitate în învățământul superior (prin comparație cu semnificațiile calității la nivelul sectorului producător de bunuri), a evoluției sale și a abordărilor existente asupra calității;
- clarificarea teoretică a principalelor concepte aparținând sistemului de management al calității în învățământul superior (modelele de management al calității, orientarea spre client, produsele procesului educațional);
- identificarea trăsăturilor definitorii ale pieței forței de muncă care influențează cerințele manifestate de către companiile angajatoare cu privire la pregătirea forței de muncă;
- analiza principalelor caracteristici ale sistemului de învățământ superior care influențează nevoile companiilor angajatoare;
- clarificarea la nivel metodologic a caracteristicilor principalelor metode și instrumente de cercetare utilizate în studiul nevoilor companiilor angajatoare.

2. Contribuțiile la nivel empiric se concretizează în rezultatele obținute prin intermediul cercetării:

- identificarea principalelor **dimensiuni reprezentative pentru calitatea unei universități** din punctul de vedere a celor patru categorii de clienți (studenți, absolvenți, cadre didactice și companii angajatoare) și realizarea comparațiilor între acestea (identificarea punctelor comune și a celor de diferențiere). Au fost identificate șase dimensiuni considerate a fi reprezentative pentru calitatea unei universități (orientarea profesională a pregătirii educaționale, pregătirea absolvenților, asigurarea garanției calității, selectivitatea educației, tradiția instituției, dificultatea promovării examenelor). Importanța accentuată pentru toate categoriile de clienți a dimensiunii **pregătirea absolvenților** ne-a determinat să ne orientăm cercetarea aplicativă exclusiv asupra nevoilor companiilor angajatoare cu privire la pregătirea forței de muncă cu studii superioare.

- cunoașterea importanței pentru companiile angajatoare a **metodelor de recrutare** a forței de muncă, în funcție de nivelul postului (s-a demonstrat creșterea importanței metodelor de recrutare internă);
- identificarea celor mai importante **etape și criterii de selecție** în procesul de angajare (s-a evidențiat utilizarea preponderentă a etapelor tradiționale de selecție ocupațională și importanța atitudinii și motivației față de muncă, a trăsăturilor de personalitate și a competențelor generale ale candidaților);
- evidențierea diferențelor dintre companiile care se dezvoltă și cele care au regresat, în ceea ce privește criteriile de selecție și competențele solicitate în procesul de angajare (rezultatele au demonstrat preferința crescută a companiilor care s-au dezvoltat pentru competențele generale, educația și atitudinea față de muncă a candidaților; spre deosebire, companiile care au urmat o tendință de regres s-au dovedit a fi mai interesate de salariul solicitat de candidați și experiența în muncă a acestora);
- testarea ipotezelor **teoriilor capitalului uman** și ale **teoriei selecției** (în concordanță cu teoriile capitalului uman, educația este considerată a contribui la dezvoltarea competențelor absolvenților; însă, educația nu mai este percepută a realiza selecția forței de muncă. Astfel, companiile au costuri mai mari cu procesul de selecție, fiind nevoite să investească mai multe resurse pentru a putea identifica acei candidați valoroși ca viitori angajați);
- identificarea gradului în care **pregătirea educațională** este valorificată de către companiile angajatoare în cadrul procesului de selecție (rezultatele au arătat o utilizare redusă în procesul de selecție a indicatorilor privind educația candidaților: rezultatele școlare, nivelul de educație, specializarea absolvită, recomandările cadrelor didactice; însă, am remarcat că, acele companii care sunt mai mulțumite de calitatea sistemului educațional folosesc mai frecvent în procesul de selecție criteriile ce țin de educația candidaților);
- la nivel metodologic, s-a dezvoltat conținutul instrumentarului de cercetare.

Implicații ale cercetării pentru sistemul de management al calității

La nivel conceptual, termeni precum client, produs, servicii, sistem de management al calității au fost integrați pe agenda instituțiilor educaționale, care și-au asumat responsabilitatea calității rezultatelor obținute (Morley, 2001). Asumarea responsabilității trebuie să fie însoțită de adoptarea unui set de strategii prin care să se asigure calitatea procesului educațional, o condiție importantă fiind o bună informare asupra cerințelor mediului intern și a celui extern. În acest sens, lipsa unei informări continue cu privire la competențele solicitate de către companiile angajatoare, a criteriilor de selecție, reprezintă un obstacol nu doar pentru procesul de integrare a absolvenților pe piața muncii (Murnane, Levy, 1998), ci și pentru sistemul de management al calității. Prin cunoașterea competențelor solicitate de către angajatori, instituțiile de învățământ obțin un feedback important care permite orientarea procesului de predare-învățare, astfel încât, să răspundă în mod eficient

nevoilor pieței muncii. Din aceste motive, considerăm că, sarcina sistemului de management al calității în învățământul superior constă în a facilita procesul de conștientizare de către diversele categorii implicate (cadre didactice, studenți, reprezentanți ai conducerii instituțiilor educaționale) a nevoilor companiilor angajatoare și tendințelor pieței muncii.

Unul dintre rolurile și responsabilitățile pe care trebuie să și le asume sistemele de învățământ superior vizează contribuția la îmbunătățirea șanselor de ocupare a absolvenților (care reprezintă o componentă importantă a managementului calității în învățământul superior). Considerăm că studiile superioare cresc șansele de ocupare ale forței de muncă, iar prin intermediul cercetării noastre am adus o serie de dovezi statistice și aplicativ practice (empirice) care susțin acest fapt. Pornind de aici, este foarte important să se identifice mecanismele care contribuie la creșterea șanselor de ocupare a absolvenților. O dată ce am identificat factorii care au determinat până în prezent un nivel superior de ocupare pentru populația absolventă de învățământ universitar se pot propune strategii de consolidare a efectului lor. Necesitatea acestui tip de analize este cu atât mai puternică cu cât datele statistice ne arată creșterea accentuată a ratei șomajului în rândul populației tinere. Această categorie este cea mai vulnerabilă în ceea ce privește ocuparea.

Deși, cele mai multe date arată că, în timp, calitatea sistemului educațional și implicit a pregătirii absolvenților a scăzut, considerăm că sistemul de învățământ superior încă dezvoltă absolvenților competențe care îi sprijină în procesul de ocupare. Demersul realizat prin prezenta cercetare a constat în identificarea opiniei companiilor angajatoare cu privire la rolul pe care educația îl joacă în dezvoltarea competențelor absolvenților. Cei mai mulți dintre respondenți au fost de acord că *sistemul educațional dezvoltă competențele absolvenților*. De asemenea, susținând teoriile capitalului uman, companiile angajatoare consideră că *absolvenții care au învățat serios și au avut rezultate școlare bune se vor număra printre cei mai performanți angajați*.

În continuare, vom prezenta principalele **concluzii cu privire la ipotezele de cercetare** verificate prin analizele empirice derulate și implicațiile acestora la nivel managerial.

(1) Pe baza interpretărilor efectuate, am observat că angajatorii care sunt mai mulțumiți de calitatea sistemului de învățământ superior valorifică în cadrul procesului de selecție ocupațională informațiile cu privire la pregătirea educațională a candidaților. Rezultatele obținute ne arată că, din punctul de vedere al companiilor, învățământul superior nu realizează o selecție a studenților performanți. Din acest motiv, informațiile furnizate prin intermediul studiilor sunt puțin utilizate în cadrul procesului de angajare. În companiile unde satisfacția față de calitatea sistemului educațional este mai ridicată, respondenții consideră că *diploma universitară le facilitează decizia de angajare*, dar și că *universitățile selectează studenții buni, diferențiindu-i de cei slabi*.

(2) În ceea ce privește factorii referitori la *caracteristicile companiilor* care influențează procesul de selecție, am arătat că în *companiile de mari dimensiuni* este mai

accentuat interesul pentru competențele generale ale candidaților. În acest sens, sistemul universitar poate contribui la conștientizarea participanților (cadre didactice, studenți) cu privire la importanța competențelor generale, în special pentru studenții care vor să își dezvolte cariera în companii mari. Astfel, am remarcat că principalele criterii de angajare ale companiilor de mari dimensiuni vizează fie potrivirea candidatului și a studiilor acestuia cu postul, fie competențele sale generale, precum deschiderea spre nou, cunoașterea limbilor străine și abilitățile de utilizare a calculatorului.

De asemenea, această tendință se remarcă și în *companiile mai dezvoltate*. În companiile care au evoluat în ultimii ani se implementează mai frecvent unele etape de selecție precum testele de selecție, verificarea referințelor, interviul de grup și formularele tipizate de angajare. Însă cele mai frecvent utilizate etape sunt cele tradiționale: *triarea CV-urilor, interviul individual, verificarea referințelor*. De asemenea, observăm că cele mai importante criterii vizează caracteristicile personale ale candidatului, competențele sale generale și potrivirea cu postul, toate acestea fiind considerate mai importante decât cunoștințele de specialitate sau educația candidatului.

(3) Caracteristicile procesului de selecție diferă în funcție de categoria de post pentru care se face angajarea. Deși există caracteristici distincte ale selecției în funcție de categoria postului vacant, diferențele sunt relativ reduse.

Raportându-ne la sistemul de management al calității în învățământul superior, considerăm că instituțiile educaționale trebuie să insiste mai mult asupra cunoașterii la nivelul fiecărei specializări în parte a cerințelor specifice posturilor pentru care programul respectiv de studii pregătește studenții. În acest sens, pentru fiecare program de studii este necesar să se cunoască pentru ce posturi se pregătesc absolvenții, care sunt cele mai frecvente posturi ocupate de absolvenți după finalizarea studiilor, care sunt principalele competențe necesare realizării unei activități performante pe posturile respective.

Limitele studiului și perspective viitoare de cercetare

În ceea ce privește limitele acestui studiu și principalele aspecte care suportă îmbunătățiri indicăm trei direcții de acțiune:

- sub-temele incluse necesită a fi în continuare și mai în profunzime analizate, astfel încât să se realizeze o epuizare a temei, atât la nivelul literaturii de specialitate parcurse, cât și la nivel practic aplicativ (empiric); datorită abordării multi-disciplinare și limitelor de spațiu alocat, fiecare din subtemele prezentei lucrări necesită a fi studiate și mai în profunzime. Spre exemplu, analiza nevoilor angajatorilor poate să se concentreze și asupra factorilor care țin de valorile culturale ale companiilor, obiectivele strategice, factorii de risc din mediul extern.
- extinderea eșantionului. Având în vedere dificultățile întâmpinate în obținerea răspunsurilor din partea companiilor angajatoare, eșantionul pe care s-a realizat cercetarea

empirică nu este unul probabilistic, ceea ce atrage după sine imposibilitatea generalizării rezultatelor la toate companiile din România;

- caracterul extins al temelor abordate a făcut dificilă realizarea analizei nevoilor angajatorilor pe domenii de activitate și pe categorii specifice de posturi. În acest sens, cercetarea a acoperit doar diferențierea nevoilor angajatorilor în ceea ce privește etapele și criteriile de selecție pentru categorii largi de posturi precum contabilitate, administrativ, financiar, tehnic, juridic, conducere/execuție.

Pornind de la limitele identificate, acest studiu a evidențiat o serie de perspective de cercetare care pot să ofere informații mai vaste în privința tematicii studiate. Dintre acestea putem enumera:

- Replicarea studiului pe un eșantion probabilistic reprezentativ de companii angajatoare, care să permită generalizarea rezultatelor și extragerea unor concluzii referitoare la diferențele dintre diferite tipuri de companii;
- Aplicarea și adaptarea instrumentului de cercetare pentru categorii restrânse de posturi, deoarece pentru fiecare post în parte rezultatele obținute ar putea avea o specificitate distinctă și un grad de complexitate mult mai ridicat; valorificarea rezultatelor astfel obținute pentru fiecare program de studii în parte, prin identificarea principalelor cerințe ale angajatorilor vizavi de pregătirea absolvenților respectivului program;
- Aplicarea longitudinală a studiului, astfel încât să se permită realizarea de comparații în timp și evidențierea tendințelor de evoluție a nevoilor companiilor angajatoare și a valorii pe care pregătirea educațională o are pe piața muncii.

Aceste direcții de cercetare necesită a fi implementate la nivelul fiecărei instituții de învățământ superior, astfel încât, pentru fiecare domeniu de studii să se permită identificarea principalelor nevoi ale companiilor angajatoare, care să furnizeze un punct de reper în procesul de dezvoltare curriculară.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

Articole în jurnale

1. Adams, T.L., Demaiter, E.I. (2008), Skill, education and credentials in the new economy: the case of information technology workers, *Work Employment Society*, 22: 351-362.
2. Altbach, Ph. (1999), The logic of mass higher education, *Tertiary Education and Management*, 5: 107-124.
3. Arkes, J. (1998), Trends in Long-run Versus Cross-section Earnings Inequality in the 1970s and 1980s, in *The Review of Income and Wealth* 44(2): 14-19.
4. Ball, C. J. E. (1985), What the hell is quality?, in: C. J. E. Ball (Ed.) *Fitness for Purpose-Essays in Higher Education*, pp. 91-102. (Guildford, SRHE & NFER/Nelson).
5. Barclay, J. (1999), Employee Selection: a question of structure, *Personnel Review*, 28(1/2): 134-151.
6. Barrows, R., Murray, B. (1997). Using Quality Function Deployment to improve academic advising processes, *NACADA Journal*, 17(1): 22-31.
7. Battu, H., Belfield, C.R., Sloane, P. (2000), Over-education: how sensitive are the measures?, *National Institute Economic Review*, Vol. 171: 82-93.
8. Battu, H., Seaman, P., & Sloane, P. (1999), Overeducation, under education and the British labour market, *Applied Economics*, 31(11): 1437-1453.
9. Bauer, Th. K, Dross, P. J., Haisken-DeNew, J. P. (2005), Sheepskin effects in Japan, *International Journal of Manpower*, Bradford, 26(4): 320-337.
10. Becket, B. (2008), Quality Management Practice in Higher Education - What Quality are we actually enhancing? *Journal of Hospitality, leisure, sport & tourism education*, 7(1): 1-15.
11. Benjamin, C.O., Watkins, M., Murtaza, M. (1999), *A QFD framework for curriculum planning*, ASEE Proceeding.
12. Bibu, N., Sala, D., Pantea, M., Bizoi, G. (2008), Considerations about the Influence Factors on the Competitiveness of SME's from Western Region of Romania, *The Annals of the University of Oradea*, 4(1): 77-82.
13. Biesmaa, R.G., Pavlova, M.M., van Merodea, G.G., Groot, W. (2007), Using conjoint analysis to estimate employers preferences for key competencies of master level Dutch graduates entering the public health field, *Economics of Education Review*, 26: 375-386.
14. Bills, R. (2003), Credentials, Signals, and Screens: Explaining the Relationship Between Schooling and Job Assignment, *Review of Educational Research*, (73): 441-471.
15. Bowles, S., Gintis, H. (2002), The Inheritance of Inequality. *Journal of Economic Perspectives*, 26: 3-30.
16. Boylan, R. D. (1993). The effect of the number of diplomas on their value. *Sociology of Education*, 66: 206-221.
17. Bradley, H., Devadason, R. (2008), Fractured Transitions: young adults' pathways into contemporary labour markets, *Sociology*, 42 (1): 119-136.
18. Brady, M.K., Cronin J.J. (2001), Some New Thoughts on Conceptualising Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, 65: 34-39.
19. Brown, D. K, (2001), The social sources of educational credentialism: Status cultures, labor markets, and organizations, *Sociology of Education*, Albany, 19-35.
20. Brown, T.R., (1972), *A comparison of judgemental policy equations obtained from human judges under natural and contrived conditions*. *Math Biosci* 15(3/4): 205-230.
21. Bruijn, E., Volman, M., (2000), Changes in Occupational Structure and Occupational Practice: A Challenge to Education, *European Journal of Women's Studies*, 7: 455-474.
22. Buchel, F., & van Ham, M. (2003). Overeducation, regional labour markets, and spatial flexibility, *Journal of Urban Economics*, 53(3): 482-493.
23. Burgar, P. (1994), *Applying QFD to course design in higher education*, 48th Annual Quality Congress Transactions, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, pp. 257-263.

24. Burke, J.C., Serban, A.M. (1998), *Performance Funding for Higher Education: Fad or Trend? New Directions for Institutional Research*. San Francisco: Jossey-Bass, no. 97.
25. Burr, J.T. (1993), A new name for a not so new concept, *Quality Progress*, Vol. 26 (3): 87-93.
26. Buttle, F. (1996), SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, 30(1): 8–31.
27. Carman, J.M. (1990), Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of retailing*, 66: 33-55.
28. Carvalho, M., Terra, M. (2003), A Key Question for Higher Education: Who are the customers?, *Proceedings of the 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society*, Atlanta.
29. Chen, J., Chen, J. (2002), QFD-based Technical Textbook Evaluation – Procedure and a Case Study, *Journal of Industrial Technology*, 18 (1): 1-8.
30. Choi YR, Shepherd D.A. (2004), Entrepreneurs' decision to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3): 377–395.
31. Cranford, C., Vosko, L., Zukewich, N. (2003), The Gender of Precarious Employment in Canada, *Industrial Relations*, 58(3): 454–79.
32. De Wolf, I., van der Velden, (2001), Selection process for three types of academic jobs. An experiment among Dutch employers of Social Sciences graduates, *European Sociological Review*, 17(3): 317-330.
33. Dill, D.D. (1995), Through Deming's Eyes: A Cross-national Analysis of Quality Assurance Policies in Higher Education, *Quality in Higher Education*, 1(1): 95–110.
34. Doherty, G.D. (1994), Can we have a unified theory of quality?, *Higher Education Quarterly*, 48(4): 240-55.
35. Dolton, P.J., Silles M.A. (2007), The effects of over-education on earnings in the graduate labour market, *Economics of Education Review*, Elsevier, 1-15.
36. Elias, P., Purcell, K. (2004), Is Mass Higher Education Working? Evidence from the Labour Market Experiences of Recent Graduates, *National Institute Economic Review*, 190: 60-80.
37. Ermer, D.S. (1995), Using QFD becomes an educational experience for students and faculty, *Quality Progress*, 28(5): 131-136.
38. Firdaus, A. (2006), The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for higher education, *International Journal of Consumer Studies*, 30(6): 569–581.
39. Garavan, Th.N., McGuire, D. (2001), Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and reality, *Journal of workplace learning*, vol. 13(4).
40. Garcia-Aracil, A., Mora, J-G., Vila, L.E. (2004), The rewards of human capital competences for young european higher education graduates, in *Tertiary Education and Management*, 10: 287-305.
41. Ham, C. L. (2003), Analyzing the Value of Service Quality Management: Gaining Competitive Advantages, *International Journal of Value-Based Management*, 16: 131–152.
42. Harris, M., Dworkin, J., Park, J. (1990), Preemployment screening procedures: How human resource managers perceive them, *Journal of Business and Psychology*, 4 (3): 279-292.
43. Harvey, L. (1997), External Quality Monitoring in the Market Place, *Tertial Education and Management*, 3(1): 25-35.
44. Harvey, L., Green, D. (1993). Defining quality, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1): 9-34.
45. Heijke, H., Koeslag, M. (1999), The labour-market position of university education and higher vocational education in economics and business administration: A comparison. *Education Economics*, 7(3): 259–276.
46. Hitt, M.A., Barr, S.H. (1989), Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74(1):53–61.
47. Hodson, P., Thomas, H. (2003). Quality assurance in Higher Education: Fit for the new millennium or simply year 2000 compliant?, *Higher Education*, 45: 375–387.
48. Huisman, J. Currie, J. (2004), Accountability in higher education: Bridge over troubled water?, *Higher Education*, 48: 529–551.
49. Ilies, L., Afrasinei-Zevoianu, C. (2009), Particularities of Quality Management in Software Industry, *Revista de management comparat international*, 10(4): 633-646.

50. Ilieș, L. (2001), Relația între calitate și dimensiunea bugetară în cadrul Managementului Calității Totale în instituțiile de învățământ superior, *Studia Oeconomica*, nr. 1: 25-37.
51. Ilieș, L., Osoian, C., Zaharie, M. (2010), Quality Management in Higher Education – Employers approach, in *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Risoprint.
52. Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87(3): 972–990.
53. Kalleberg, A., Reskin, B., & Hudson, K. (2000), Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2): 256-278.
54. Kerckhoff, A.C. (1995), Institutional arrangements and stratification processes in industrial societies, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15: 323 – 347.
55. Kiker, B., Santos, M., Mendes de Oliveira, M. (1997), Overeducation and undereducation: Evidence for Portugal. *Economics of Education Review*, 16(2): 111–125.
56. King, A.F. (2000), The Changing Face of Accountability: Monitoring and Assessing Institutional Performance in Higher Education, *The Journal of Higher Education*, 71 (4): 411-431.
57. Knyphousen, D., Vormann, C. (2009), Personnel selection criteria in IT ventures: A policy-capturing analysis, *Zeitschrift Fur Betriebswirtschaft*, 79: 213–234.
58. Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R., Leitner, M. (2004), Examination of the dimensions of quality in higher education, *Quality Assurance in Education*. Bradford, 12(2): 61-73.
59. Lam, K., Zhao, X. (1998), An application of quality function deployment to improve the quality of teaching, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(4): 389- 413.
60. Little, B. (2001), Reading Between the Lines of Graduate Employment, *Quality in Higher Education*, 7 (2): 121-131.
61. Macy, G., Neal, J., Waner, K. (1988), Harder Than I Thought: A Qualitative Study of the Implementation of a Total Quality Management Approach in Business Education, *Innovative Higher Education*, 23(1): 27-47.
62. Madu, C.N., Kuei, C.H., Winokur, D. (1994), TQM in the university: a quality code of honor, *Total Quality Management*, Vol. 5/6: 375-390.
63. Mashhadi, M., Mohajeri, K., Nayeri, M. (2008), A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 37, 53: 65
64. Mattila, J. P. (1982), Determinants of male school enrollments: a time series analysis, *Review of Economics and Statistics*, 64:242-251.
65. McBride, Stephen, Williams, Russell A. (2001), Globalization, the Restructuring of Labour Markets and Policy Convergence: The OECD Jobs Strategy, Stephen McBride and Russell A. Williams, *Global Social Policy*; 1: 281-310.
66. Meade, A., Michels, L., Lautenschlager, G. (2007), Are Internet and Paper-and-Pencil Personality Tests Truly Comparable?: An Experimental Design Measurement Invariance Study, *Organizational Research Methods*, 10 (2):322-327.
67. Mergen, E., Grant, D., Widrick, S. (2000), Quality management applied to higher education, *Total Quality Management*, 11: 345-352.
68. Mincer, J. (1958), Investment in human capital and personal income distribution, *Journal of Political Economy*, Vol. 66: 281 – 302.
69. Moodie, G. C. (1988), The debates about higher education quality in Britain and the USA, *Studies in Higher Education*, 13: 5-13.
70. Morley, L. (2001), Producing new workers: quality, equality and employability in higher education, *Quality in Higher Education*, 7 (2): 131-138.
71. Oldfi eld, B., Baron, S. (2000), Student perceptions of service quality, *Quality Assurance in Education*, 8(2): 85–95.
72. Osoian, C., Nistor, R., Zaharie, M., Flueraș, H. (2010), Improving higher education through student satisfaction surveys, ICETC.
73. Osoian, C., Zaharie, M., Nistor, R. (2010), Qualitative and Quantitative Analysis of the Employers' View upon Quality of Education, Proceedings of the 9th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Madrid.

74. Owlia, M.S., Aspinwall, E.M. (1998), Application of Qualitz Function Deplozment for the Imporvement of Quallity in an Engineering Department, *European Journal od Engineering Education*, 23 (1): 105-116.
75. Parasuraman,A., Berry,Leonard L., Zeithaml, Valarie A. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
76. Paul, J.-J., Murdoch, J. (2000), Higher Education and Graduate Employment in France, *European Journal of Education*, 35 (2): 179 – 187
77. Pitman, G., Motwani, J., Kumar, A and Cheng, C.H. (1996), QFD application in an educational setting: a pilot field study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4): 99-108.
78. Prasad, B. (1998), Review of QFD and related deployment techniques, *Journal of Manufacturing Systems*, 17(3): 221-234.
79. Psacharopoulos, G. (1979), On the weak versus the strong version of the screening hypothesis, *Economics Letters*, Elsevier, 4(2): 181-185.
80. Raghuram, S. London, M., Larsen, H. (2001), Flexible employment practices in Europe: Country versus culture, *The International Journal of Human Resource Management*, 12: 738-753.
81. Raharjo, Hendry, Xie, Min, Ngee Goh, Thong, Brombacher, Aarnout C. (2007), A Methodology to Improve Higher Education Quality using the Quality Function Deployment and Analytic Hierarchy Process, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(10): 1097-1107.
82. Raymond, M.A., Carlson, L., Hopkins, C.D. (2006), Do perceptions of Hiring Criteria Differ for Sales Managers and Sales Representatives? Implications for marketing education, *Journal of Marketing Education*, (28): 43-58.
83. Răboacă, Gh. (1990), Piața muncii. Teorie și practică, *Muncă și progres social*, nr. 1.
84. Robst, J. (1995), College quality and overeducation. *Economics of Education Review*, 14(3), 221–228.
85. Romzek, B.S. (2000), Dynamics of public accountability in an era of reform, *International Review of Administrative Sciences*, 66(1): 21–44.
86. Rosenbaum, J. E., Binder, A. (1997), Do Employers Really Need More Educated Youth?, *Sociology of Education*, 70: 68-85.
87. Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., Page, R. (1999), An international look at selection practices: National and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52: 359-391.
88. Sahney, S., Banwet, D.K., Karunes, S. (2004), A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: student perspective, *Int. J. Productivity and Performance Management*, 53(2): 143-166.
89. Sahney, S., Banwet, D.K., Karunes, S. (2004), Conceptualizing total quality management in higher education, *The TQM Magazine*, 16 (2): 145-160.
90. Salgado, J.F. (1997), The five factor model of personality and job performance in the European Community, *Journal of Applied Psychology*, 82: 30-43.
91. Sangeeta, S., Banwet, D. K, Karunes, S. (2004), Conceptualizing total quality management in higher education, *The TQM Magazine*, Bedford, 16 (2): 145-160.
92. Scherer, S. (2004), Stepping-stones or traps? the consequences of labour market entry positions on future careers in West Germany, Great Britain and Italy, *Work, Employment and Society*, 18(2): 369-394.
93. Schomburg, H. (2000), Higher Education and Graduate Employment in Germany, *European Journal of Education*, vol 35(2): 189-200.
94. Shepherd D.A., Zacharakis A, Baron R.A. (2003), VCs' decision processes: Evidence suggesting more experience may not always be better. *Journal Bus Venturing*, 18(3): 381–401.
95. Singh, V., Grover, S., Kumar, A. (2008), Evaluation of quality in an educational institute: a quality function deployment approach, *Educational Research and Review*, 3(4): 162-168.
96. Smith, G., Smith, A., Clarke, A. (2007), Evaluating service quality in universities: a service department perspective, *Quality Assurance in Education*, Vol. 15(3): 334-351.
97. Smith, K., Ahadiat, N. (1995), Empirical evidence on factors significant for employment in government accounting, *Journal of Accounting Education*, 13(1): 59-74.
98. Spanbauer, S.J. (1995), Reactivating higher education with total quality management: using quality and productivity concepts, tehniques and tools to improve higher education, *Total Quality Management*, Vol. 6 (5/6).

99. Spence, M. (2002), Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets, *American Economic Review*, 92(3): 434-459.
100. Srikanthan, G., Dalrymple, J. (2003), Developing alternative perspectives for quality in higher education, *The International Journal of Educational Management*, 17(3): 126-136.
101. Stampen, J.O., Hansen, W.L. (1999), Improving higher education access and persistence: new directions from a “systems” perspective, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 21(4): 417-426.
102. Steiner, D. D., Gilliland, S. W. (2001), Procedural justice in personnel selection: International and crosscultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 124–137.
103. Stewart, J., Knowles, V. (2000), Graduate recruitment and selection: implications for HE graduates and small business recruiters, *Career Development International*, 5(2): 65-80.
104. Sun, Y., Chan M.W.L., Tiessen, J.H. (2006), What do employers want? Views of Chinese and Canadian Job Seekers, in *China & World Economy*, 14(6): 107-120.
105. Tan, O.S. (2007), Quality assurance in education: some approaches and lessons across the Asia-Pacific, *Educational Research for Policy and Practice*, 6: 161–163.
106. Teichler, U. (1998), Massification: A Challenge for Institutions of Higher Education, *Tertiary Education Management*, 4(1): 17-27.
107. Teichler, U. (2000), New perspectives of the relationships between higher education and employment, *Tertiary Education and Management*, 6: 79–92.
108. Teichler, U. (2001), Mass higher education and the need for new responses, *Tertiary Education and Management*, 7(3): 1–7.
109. Teichler, U. (2002), Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions, *Tertiary Education and Management* 8: 199–216.
110. Teichler, U. (2008), Diversification? Trends and explanations of the shape and size of higher education, *Higher Education*, 56: 349–379.
111. Telford, R., Masson, R. (2005), The congruence of quality values in higher education, *Quality Assurance in Education*, 13(2): 107-120.
112. Terpstra, D.E., Rozell, E. J. (1993), Why Some Potentially Effective Staffing Practices Are Seldom Used, *Public Personnel Management*, 26(4): 483-490.
113. Terpstra, D.E., Rozell, E.J. (1993), The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, 46(1): 27-39.
114. Thelen, K., Kume, I. (1999), The Effects of Globalization on Labour Revisited: Lessons from Germany and Japan, *Politics and Society*, 27(4): 477–481.
115. Theuri, P.M., Gunn, R. (1998), Accounting information systems course structure and employer system skills expectations, *Journal of Accounting Education*, 16(1): 101-121.
116. Van der Meer, P. (2006), The validity of two education requirement measures. *Economics of Education Review*, 25(2): 211–219.
117. Weiss, A. (1995), Human capital vs. signaling explanations of wages. *Journal of Economic Perspectives*, 9: 133–154.
118. Whiddett, S., Kandola, B. (2000), Fit for the job?, *People Management*, 1(2): 30–34.
119. Widrick, S.M., Mergen, E., Grant, D. (2002), Measuring the dimensions of quality in higher education, *Total Quality Management*, 3(1): 123-131.
120. Williams, G. (1993), Total Quality Management in Higher Education: Panacea or Placebo?, *Higher Education*, 25(3): 229–237.
121. Willis, T.H., Taylor, A.J. (1999), Total quality management and higher education: The employers' perspective, *Total Quality Management*, 10 (7): 997-1007.
122. Witcher, B.J. (1990), Total quality management: total quality and the marketing concept, *The Quarterly Review of Marketing*, 15: 1-6.
123. Yorke, M. (1999), Assuring quality and standards in globalised higher education, in *Quality Assurance in Education*, Bradford, 7(1): 14-26.
124. Zaharie M. (2005), Quality in Higher Education-Dimensions and Conceptualization, *Journal of University Development and Academic Management*, 3-4 (2): 7-14.
125. Zaharie M. (2006), Asigurarea calității resurselor umane în învățământul superior, *Învățământul superior și cercetarea – piloni ai societății bazate pe cunoaștere*, Ed. poligrafic al USM, 1: 124-131.
126. Zaharie M. (2008), Quality assurance and student satisfaction in higher education, *The 5th International Seminar on Quality Management in Higher Education - QMHE*.

127. Zemsky, R., Iannozzi, M. (1995), A reality check: first findings from the EQW National Employers Survey, *EQW*, Issues 1, no. 10.

Cărți

1. Adumitrăcesei, I.D., Niculescu, N.G. (coord.) (1995), *Piața forței de muncă*. Editura Tehnică, Chișinău.
2. Aguinis, H., Henle C.A., Ostroff C. (2001), *Measurement in work and organizational psychology*. In: Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C (Eds) *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Volume 1: Personnel psychology. Sage, London.
3. Alexis, J. (1996), *Metoda Taguchi în practica industrială*, Ed. Tehnică, București.
4. Anderson, A.H. (1994), *Effective Personnel Management: A Skills and Activity-Based Approach*. Oxford: Blackwell Business.
5. Armstrong, M. (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
6. Ashenfelter, O., Layard, R. (1986), *Handbook of Labor Economics*, Volume I, Elsevier Science Publishers BV.
7. Avery, C., Zabel, D., (1997). *The Quality Management Sourcebook. An international guide to materials and resources*, Routledge.
8. Bazeley, P. (2004), *Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research*, în R. Buber, J. Gadner, & L. Richards (eds) (2004) *Applying qualitative methods to marketing management research*. UK: Palgrave Macmillan, pp141-156.
9. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004), *Human Resource Management – a contemporary perspective* (4th ed.), Pearson Education Limited, Edinburgh.
10. Becher, T., Trowler, P.R. (2001), *Academic Tribes and Territories*. Buckingham, SRHE and Open University Press.
11. Becker, G. S. (1967), *Human capital and the personal distribution of income: an analytical approach*, Department of Economics, The University of Michigan.
12. Becker, G. S. (1993), *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, The University of Chicago Press, Chicago.
13. Beckford, J. (1998). *Quality - A critical introduction*, Routledge.
14. Berg, I. (1970), *Education and jobs: the great training robbery*, Praeger for the Center for Urban Education, New York.
15. Bibu, N., Predișcan, M., Sala, D. (2008), *Managementul organizațiilor*, Editura Mirton, Timisoara.
16. Blanchflower, D.G., Freeman, R.B. (2000), *Youth Employment and Joblessness in Advanced Countries*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
17. Block, D. (2008), *Labor economics from a free market perspective: employing the unemployable*, World Scientific, New Jersey.
18. Bloom, B.S. (ed.) (1956), *Taxonomy of Educational Objectives, the classification of educational goals – Handbook I: Cognitive Domain* New York: McKay.
19. Bloxham, S., Boyd, P. (2007), *Developing Effective Assessment in Higher Education: a practical Guide*, McGraw-Hill - Open University Press.
20. Blum, M. L., Naylor, J. C. (1968), *Industrial Psychology: its theoretical and social foundations*, Harper & Row.
21. Bourdieu, P., Passeron, J.C. (1977), *Reproduction in education, society and culture* (R. Nice, trans.), Sage, London.
22. Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
23. Brown, D. K. (1995), *Degrees of Control: A Sociology of Educational Expansion and Occupational Credentialism*, New York: Teachers College Press.
24. Brown, P., Smetherham, C. (2006), *The Changing Graduate Labour. Market: A Review of the Evidence*. Technical Report for the Welsh Assembly.
25. Brown, R. (2004), *Quality Assurance in Higher Education. The UK Experience Since 1992*, RoutledgeFalmer.
26. Cascio, W., Aguinis, H. (2005), *Applied Psychology in Human Resource Management* (6th ed), Prentice Hall.

- 27.Castells, M. (2000a), *The Information Age, The Rise of the Network Society*, (2nd Ed). Volume 1, Oxford and Malden, MA: Blackwell.
- 28.Câmpeanu-Sonea, E., Osoian, C. (2004), *Managementul Resurselor Umane, Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Ed. Presa Universitară Clujană, Cluj Napoca.
- 29.Collins, R. (1979), *The Credential Society: A Historical Sociology of Education and Stratification*. New York: Academic Press.
- 30.Comrey, A. L., Lee, H. B. (1992), *A first course in factor analysis*, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- 31.Creed, D. (ed) (2004), *Mixed research methods*, PREST, Commonwealth of Learning.
- 32.Crosby, P.B. (1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.
- 33.Datalo, A. (2010), *Strategies to Approximate Random Sampling and Assignment*, Oxford University Press.
- 34.De Weert, E. (2007), *Graduate employment in Europe: the employers' perspective*, in U. Teichler (ed.), *Careers of University Graduates*, Springer, 225–246.
- 35.Deming, W. E. (1986), *Out of the Crisis*, the Press Syndicate, Cambridge.
- 36.Doeringer, P.B., Piore, M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- 37.Downey, C.J., Frase, L.E., Peters, J.J. (1994), *The quality education challenge*, Corwin Press, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- 38.Dunkerley, M. (1996), *The Jobless Economy? Computer Technology in the World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- 39.Ehrenberg, R.G., Smith, R.S. (2003), *Modern labor economics*, Addison Wesley, Boston.
- 40.Feigenbaum, A. V. (1986), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York.
- 41.Field, A. (2000), *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London: SAGE Publication.
- 42.Fligstein, N. (2002), *The Architecture of Markets*, Princeton University Press.
- 43.Freeman, R.B., Hersch, J., Mishel, L. (ed.) (2005), *Emerging labor markets institutions for the twenty-first century*, National Bureau of Economic Research.
- 44.Freeman, R.B., Wise, D.A. (1982), *The Youth Labor Market Problem: Its Nature, Causes, and Consequences*, The University of Chicago Press, Chicago.
- 45.Fuller, S. (2000), Preface, in *The Future of Knowledge Production in the Academy*, Merle, J. and Hellstrom, T., (Eds.), London: Open University Press.
- 46.Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M. (1994), *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London, Sage.
- 47.Gilbert, J. (1992), *How to Eat an Elephant: A Slice-by Slice Guide to Total Quality Management*, Tudor, London
- 48.Gilles, S.P. (1996), *Dual Labor Markets : A Macroeconomic Perspective*, MIT Press.
- 49.Gilmore, A. (2003), *Services, Marketing and Management*, SAGE Publications Ltd., London.
- 50.Glasow, D. (2005), *Fundamentals of Survey Research Methodology*, Washington C3 Center, McLean, Virginia.
- 51.Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* London: Bloomsbury Publishing.
- 52.Grantam, G., MacKinnon, M. (1994), *Labor market evolution*, Routledge, London.
- 53.Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan, Singapore.
- 54.Hackett, P. (1991), *Personnel: The Department at Work*. London: IPM.
- 55.Hargreaves, A. (2003), *Teaching in the knowledge society*, Milton Keynes: Open University Press.
- 56.Hatcher, L. (1994), *A step-by-step approach to using the SAS(R) system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute.
- 57.Horton, S., Kanbur, S. M. R., Mazumdar, D. (1994), *Labor Markets in an Era of Adjustment. EDI Development Studies*, Vol. 2, World Bank.
- 58.Hoyle, D. (2003), *ISO 9000: 2000 An A–Z Guide*, Butterworth-Heinemann.
- 59.Hoyle, D. (2007), *Quality Management Essentials*, Elsevier, Boston.
- 60.Ilies, L., Osoian, C., Petelean, A. (2005), *Managementul resurselor umane*, ed. Dacia, Cluj Napoca.
- 61.Ilies, L. (2003), *Managementul calității totale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

62. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D. (2005), *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
63. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Vereș, V. (2006), *Managementul firmei*, ed. Risoprint, Cluj Napoca.
64. Ishikawa, K. (1985), *What is Total Quality Control?* Prentice-Hall, New Jersey.
65. Johnes, G., Johnes, J. (2004), *International handbook on the economics of education*, Edward Elgar Publishing Limited.
66. Juran, J. M., Godfrey, A. B. (1998), *Juran's Quality Handbook*, (5th ed.) McGraw-Hill.
67. Kemp, S. (2006), *Quality Management Demystified - a self teaching guide*, McGraw-Hill.
68. Kochan, T., Barocci, T. (1985), *Human Resource Management and Industrial Relations: Text, Readings and Cases*, Little Brown, Boston, MA.
69. Lefter, V., Manolescu A. (1995), *Managementul Resurselor Umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
70. Lefter, V., Deaconu, A., Marinaș, C., Puia, R. (2008), *Managementul resurselor umane. Teorie și practică*, Ed. Economică, București.
71. Lefter, V., Olaru, M., Iasic-Maniu, Al., Pop, Al. N., Popescu, S., Drăgulănescu, N., Roncea, L., Roncea, C. (2000), *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Ed. Economică, București.
72. Lievens, F. (2008), *Research on Selection in an International Context: Current Status and Future Directions*, în Harris, 2008 (Ed), *International Human Resource Management*, Taylor & Francis Group.
73. Manolescu, A. (2001), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, București.
74. McGhee, P. (2003), *The Academic Quality Handbook, Enhancing Higher Education in Universities and Further Education Colleges*, Kogan Page, London and Sterling VA.
75. McPherson, W. (1978), *Humanism in American education: An overview*. In L. Anderson (Ed). *Industrial arts in the open access curriculum*. Bloomington, IL: McKnight & McKnight.
76. McPherson, W. (1978), *The demand for higher education*, in: D. Brenman and C. Finn, eds., *Public policy and private higher education*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
77. Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1991), *Human resource management* (6th ed.), Irwin, Boston.
78. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999), *Management*, Ed. Economică, București
79. Orsingher, C. (ed.) (2006), *Assessing Quality in European Higher Education Institutions*, Physica-Verlag Heidelberg (Springer).
80. Osoian, C. (2005), *Piața forței de muncă*, ed. Dacia, Cluj Napoca.
81. Pânzaru, I. (2005), *Asigurarea calității în învățământul superior din țările Uniunii Europene*, București.
82. Perkin, J. (1996), *The Third Revolution: Professional Elites in the Modern World*. London: Routledge.
83. Peters, M.A. (2004), *Higher education, globalisation and the knowledge economy*. In: Walker, M. and Nixon, J. (eds.) *Reclaiming universities from a runaway world*. Open University Press.
84. Pîrciog, S., Ciucă, V., Blaga, E. (ed.) (2006), *Evoluția ocupațiilor pe piața forței de muncă din România în perspectiva anului 2010*, Ministerul Muncii Solidarității Sociale și Familiei, București.
85. Porter, L. W., McKibbin, L. E. (1988), *Management Education and Development*. New York: McGraw-Hill.
86. ReVelle, J.B., Moran, J.W., Cox, C.A. (1998), *The QFD handbook*, John Wiley & Sons, Inc.: New York.
87. Rogelberg, S. (2007), (Ed.) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Sage.
88. Sallis, E. (2002), *Total Quality Management in Education* (3rd ed.), Kogan Page.
89. Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resource Management* (5th ed.), Elsevier Ltd.
90. Ungureanu, E. (2001), *Piața muncii*, Agir, București.
91. West-Burnham, J. (1992), *Managing Quality in Schools - a TQM Approach*, Longman, Harlow.
92. Westerheijden, D.F., Stensaker, B., Rosa, M.J. (2007), *Quality Assurance in Higher Education*, Springer.
93. Whitehill, A.M. (1991), *Japanese Management: Tradition and Transition*. London: Routledge.
94. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations*, The Free Press, New York.

Alte surse (prezentări, rapoarte, buletine informative, pagini web)

1. *Australian Universities Quality Agency Audit Manual, Version 2, 2004: 1.
2. *Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC), (2009), *Metodologia de analiză ocupațională*, București.
3. *Buletin Informativ UBB (2009 și 2010).
4. *Buletin statistic trimestrial în domeniul muncii și protecției sociale nr.2 (66)/2009
5. *Legea nr. 88/1993 privind evaluarea și acreditarea instituțiilor universitare.
6. *Legea Nr.87 din 13.04.2006 pentru aprobarea OUG Nr. 75 din 12.07.2005 privind asigurarea calității educației.
7. *METODOLOGIA de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (2006).
8. *Observatorul național al ocupării și formării profesionale a forței de muncă (2007), *Probleme actuale ale populației tinere din România*, Ministerul muncii, familiei și egalității de șanse, Direcția programe și strategii forță de muncă.
9. *ONRC (2010), Situația statistică privind nr. total de comercianți activi din punct de vedere juridic, www.onrc.ro
10. *Programul Național de Reformă 2007-2010, Guvernul României.
11. *Report to HEFCE by the University of Sussex School of Education, (2006), *Needs of employers and related organisations for information about quality and standards of higher education*.
12. Anderson, N., Shackleton, V. (1993) *Successful Selection Interviewing*. Oxford: Blackwell. *Florida employer opinion survey*. Annual report. Florida state Dept. Of Education, Tallahassee.
13. Astin, A. W. (1990), Assessment as a tool for institutional renewal and reform, in: *American Association for Higher Education Assessment Forum, Assessment 1990: Accreditation and Renewal*, pp. 19-33. (Washington, DC, AAHE).
14. Belcheir, M.J. (2002), *What skills do employers think are most important? Research report*, Boise State University, Office of Institutional Assessment, 16 p.
15. Brown, P., Barton, M. (2002), Palomar College 1999-2000 *Vocational Education Employers Study*, Palomar Coll., San Marcos, CA.
16. Clarke, E. et al (1996), *A study of the workforce needs of Maryland employers*, Maryland State Higher Education Commission, Annapolis.
17. Crawford, F. W. (1991), Total Quality Management, unpublished discussion paper prepared for the CVCP Residential meeting on 24-26 Sept. 1991.
18. Cumming, T., Lesniak, G. (2000), *Improving employability skills through cooperative education and tech prep*, Saint Xavier University & Skylight Professional Development.
19. Elton, L. (1992) University Teaching: A professional model for quality and excellence, paper to the 'Quality by Degrees' Conference at Aston University.
20. EQW National Employer Survey, (1994), U.S. Bureau of the Census, USA.
21. Eurydice (2009), *Key Data on Education in Europe 2009: Indicators and figures*, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.
22. Floroiu, (2009), Asigurarea calitatii in invatamantul superior provocari si raspunsuri, lucrare prezentată la conferința Consolidarea și dezvoltarea Capitalului Uman pentru Societăți Durabile ale Cunoașterii în Sud Estul Europei, București, www.tvet.ro.
23. Gibbons, M. (1998), Higher Education Relevance in the 21st Century, Paper prepared as a contribution to the United Nations Educational, Social, and Cultural Organization World Conference on Higher Education, ed. Education The World Bank.
24. Harvey, L. (1993), *Employer satisfaction: quality in higher education*, Interim report presented at the Society for Research in higher Education Conference, Brighton.
25. Heldrich, J.J. (2005), *Survey of New Jersey Employers to Assess the Ability of Higher Education Institutions to Prepare Students for Employment*, Rutgers, The State University of New Jersey.
26. Kuhn, P. (1997), Canada and the "OECD Hypothesis": Does Labour Market Inflexibility Explain Canada's High Level of Unemployment, Working Paper No. 10, Canadian International Labour Network.
27. Kushner, S.N., Carey, L.M., Carey, J.O., Jensen, M.M. (1994), A quality function deployment analysis of customer needs for meeting school improvement goals: the voice of the school principal,

- Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA). ED 374 510.
28. Magrassi, P. (2002), *A Taxonomy of Intellectual Capital*, Research Note COM-17-1985, Gartner.
29. Nanda, V. (2005). *Quality management system handbook for product development companies*, CRC Press.
30. Oakland, J. S. (1992) A TQM model for education and training, Keynote speech to the AETT conference on '*Quality in Education*', University of York.
31. Park Dahlgaard, S. M., Dahlgaard, J. J. (2001), (eds.) Building people and organisational excellence, *Proceedings of the 4th International QMOD Conference*: Linköpings universitet, pp. 225-231.
32. Popescu, S. (2008), Managementul calității în instituțiile de învățământ superior – prezentare în cadrul Programului de pregătire managerială a cadrelor de conducere, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca.
33. Sallis, E., Hingley, P. (1991), *College Quality Assurance Systems*, Bristol. The Staff College, Mendip Papers.
34. Scheetz, L.P. (1996), *Recruiting trends 1996-1997*, Michigan State University, Collegiate Employment Research Institute, 41 p.
35. Schwarz, S., Westerheijden D.F., (eds) (2004). *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
36. Stegorean, R. (2008), *Managementul serviciilor* - suport de curs, Universitatea Babeș-Bolyai.
37. Van Damme, D. (2004), Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education: A Conceptual Framework and a Proposal, in Vlăsceanu, L., Leland C. B., eds., *Indicators for Institutional and Programme accreditation in Higher/Tertiary Education*, UNESCO-CEPES Studies in Higher Education, Bucharest.
38. Van Horn, C.E. (1995), *Enhancing the connection between Higher Education and the workplace: a survey of employers*, Education Commission of the States, 50 p.
39. Walker, I, Zhu, Y. (2003), Education, earning and productivity: recent UK evidence, *Labor Market Trends*, The Office for National Statistics