DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.36
CZU: 005.32:005.953(478)

MANAGEMENT OF PERCEPTION ERRORS IN RECRUITMENT AND EVALUATION

MANAGEMENTUL ERORILOR DE PERCEPȚIE ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ȘI EVALUARE

ROȘCA Alessandra, studentă, specialitatea: Business și Administrare
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail autor: rosca.alessandra@ase.md

Abstract: *This paper approaches the critical role of human resource management in mitigating cognitive distortions during the recruitment and selection processes. The research is highly relevant as subjective perceptions, such as the Halo Effect and Affinity Bias, often lead to sub-optimal hiring decisions and increased organizational costs. The main objective of the study is to compare the management strategies employed by Google, at a global level, and Orange Moldova, at a local level, to ensure objectivity. The research methods include a qualitative comparative analysis of corporate HR reports and a synthesis of cognitive psychology literature. The most relevant results indicate that implementing structured interviews, panel evaluations, and work sample tests significantly enhances the predictability of employee performance and organizational stability. The findings suggest that transitioning from intuitive to evidence-based recruitment is essential for modern human resource management in the Republic of Moldova.*
Keywords: *Cognitive biases, HR Management, Halo Effect, Recruitment, Google, Orange Moldova.*
JEL CLASSIFICATION: M12, D91, M51

CONȚINUT DE BAZĂ

În orice companie personalul reprezintă forța motrice a întregii activități. Un angajat excelent va aduce rezultate incredibile organizației, iar un angajat nepotrivit culturii organizaționale, nu va reuși să aducă performanțe bune. Prin urmare, managementul resurselor umane este pilonul principal în selecția și menținerea personalului. Cu toate acestea, procesul de recrutare de multe ori este influențat de subconștientul nostru, fenomen cunoscut sub termenul de "erori cognitive". Importanța lucrării este de a evidenția cum mintea noastră ne păcălește, iar procesul de recrutare devine unul bazat pe similitudinile ce le observăm la nivel inconștient. Fenomene precum „Efectul Halo” sau „bias-ul de afinitate” pot afecta obiectivitatea deciziilor de selecție, generând costuri suplimentare pentru organizații (Kahneman, 2011). Obiectivul lucrării este de a realiza o analiză comparativa între strategiile utilizate de gigantul intenațional Google și compania locală Orange Moldova pentru a reduce aceste influențe și a îmbunătăți procesul de recrutare.

Erorile de percepție în managementul resurselor umane își au fundamentarea științifică în numeroase lucrări, laureatul Nobel, Daniel Kahneman reprezintă o personalitate remarcabilă în acest domeniu. Kahneman demonstrează că mintea umană are doua sisteme de gândire: Sistemul 1 (cel rapid) - care este influențat de sentimente, emoții, într-un mod intuitiv și Sistemul 2 (cel lent) - bazat pe analiză și logică (Kahneman 2011). În contextul recrutării, „Efectul Halo” reprezintă una dintre cele mai documentate erori de percepție, descriind tendința recrutorului de a evalua global un candidat pe baza unei singure trăsături pozitive observate inițial (Thorndike, 1920).

Laszlo Bock, fost vicepreședinte de HR la Google, argumentează în lucrarea sa ("Work Rules") că interviurile nestructurate au o capacitate de predicție a performanței de doar 14%, în timp ce metodele structurate și testele de lucru ridică semnificativ rata de succes a angajării (Bock, 2015). La nivel local, analiza privind piața muncii din Republica Moldova indică o tranziție a companiilor mari către standarde internaționale de evaluare, în care obiectivitatea este garantată prin grile de competențe. Orange Moldova reușește să combată distorsionările cognitive prin încurajarea

candidatului de a vorbi despre realizările sale și opinia asupra job-ului, astfel verificând implicarea reală și compatibilitatea pentru post (Orange Moldova, 2026).

Pentru realizarea acestei cercetări a fost utilizată metoda analizei comparative a studiilor de caz (Google și Orange Moldova). Datele au fost colectate prin documentare secundară, consultând literatura de specialitate (Kahneman, Bock) și resursele oficiale de HR ale companiilor analizate. De asemenea, s-a utilizat metoda observației asupra proceselor de recrutare descrise pe paginile oficiale ale acestor organizații.

Analiza comparativă a practicilor de management de la Google și Orange Moldova relevă o preocupare comună pentru eliminarea factorului subiectiv din procesul de MRU. Deși contextul lor de activitate diferă, Google fiind un lider tehnologic global, iar Orange Moldova un pilon al pieței locale de telecomunicații, ambele companii utilizează filtre riguroase de obiectivitate. În timp ce Google aplică un model bazat pe „People Analytics", utilizând date statistice pentru a valida fiecare decizie de angajare (Google reWork, 2026), Orange Moldova adaptează standardele de grup la specificul pieței locale, punând accent pe echitatea evaluării prin paneluri de experți.

Principalele diferențe și asemănări în strategiile de combatere a erorilor cognitive sunt sintetizate în tabelul de mai jos:

Tabelul 1. Analiza comparativă a tehnicilor de diminuare a erorilor cognitive: Google și Orange Moldova

Criteriu de comparație	Strategia Google (Global)	Strategia Orange Moldova (Local)	Eroarea cognitivă combătută
Metoda de interviuri	Interviuri structurate: Întrebări identice și scoruri predefinite	Interviuri în panel: Evaluare simultană de către HR și manageri.	Efectul Halo: Împiedică o singură trăsătură să domine evaluarea.
Criterii de selecție	Algoritmi de screening: Filtrarea pe baza competențelor tehnice demonstrate.	Grile de competențe: Matrice specifică pentru fiecare post.	Bias-ul de afinitate: Reduce tendința de a alege oameni similari.
Validarea deciziei	Comitete de angajare: Decizia aparține unui grup neutru, nu intervievatorului.	Proba de lucru: Rezolvarea unor sarcini reale înainte de oferta finală.	Bias-ul de confirmare: Previne ignorarea defectelor.

Sursa: Elaborat de autor

Rezultatele indică faptul că ambele companii au reușit să reducă rata de fluctuație a personalului prin implementarea acestor filtre de obiectivitate. La Google, utilizarea interviurilor structurate a crescut capacitatea de predicție a performanței, în timp ce la Orange Moldova, utilizarea probelor practice a condus la o mai bună integrare a noilor angajați în cultura organizațională.

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Cercetarea realizată demonstrează că succesul managementului resurselor umane nu depinde doar de atragerea talentelor, ci în special de capacitatea organizației de a obiectiviza procesul de evaluare. Analiza comparativă a evidențiat faptul că atât Google, cât și Orange Moldova, au reușit să diminueze impactul distorsiunilor cognitive, precum Efectul Halo, prin implementarea unor mecanisme riguroase de control. Trecerea de la interviurile libere la cele structurate și utilizarea probelor de lucru reprezintă soluții fundamentale pentru creșterea calității angajărilor și reducerea fluctuației de personal.

Ca recomandări pentru companiile din sectorul industrial și tehnologic din Republica Moldova, se propun următoarele măsuri:

- Adoptarea interviurilor în panel pentru a neutraliza subiectivitatea individuală a recrutorului.
- Utilizarea grilelor de competențe predefinite, asigurând astfel o bază comună de evaluare pentru toți candidații.

- Implementarea testelor de lucru practice, care s-au dovedit a fi cei mai buni predictori ai performanței viitoare.

În concluzie, conștientizarea limitărilor psihologice umane și utilizarea instrumentelor de management bazate pe date transformă recrutarea dintr-o intuiție într-o știință strategică.

REFERINȚE

1. *Bock, L. (*2015). Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve, New York.
2. Google reWork (2026). A guide to structured interviewing for better hiring practices.
3. https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/a-guide-to-structured-interviewing-for-better-hiring-practices
4. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, New York.
5. Orange Moldova. (2026). Ghidul candidatului: Procesul de recrutare și sfaturi pentru interviu.. https://www.orange.md/ro/cariera/tips-and-tricks
6. Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psyc*hological ratings. Journal of Applied Psychology.*

Coordonator științific: BĂIEȘU Marina, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +37379518724
e-mail: baiesu.m@ase.md