



Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca  
Facultatea de Studii Europene

**Percepțiile managerilor companiilor globale  
cu privire la fraudă prin intermediul CV-  
urilor pe baza datelor și instrumentelor de  
intervenție din domeniul securității**

**Rezumat al tezei de doctorat**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

**Prof. univ. dr. Nicolae Păun**

Student-doctorand,

**Yaacov (Jacky) Vidal**

**CLUJ-NAPOCA, 2019**

## Cuprins

INTRODUCERE .....	4
Obiectivele cercetării .....	4
Fenomenul global.....	4
Motivația cercetării .....	5
Conceperea programului de screening de securitate .....	5
Obiectivele cercetării .....	9
Obiectiv general .....	9
Obiectivele cercetării .....	9
Întrebările de cercetare.....	9
Limitele cercetării.....	10
Nevoia de cunoaștere în domeniu și importanța cercetării.....	10
CAPITOLUL I: PERSPECTIVE TEORETICE .....	11
CAPITOLUL II: METODOLOGIA DE CERCETARE .....	15
II.1 Paradigma cercetării: Abordarea calitativă.....	15
II.2 Studiu de caz .....	16
II.3 Planul cercetării.....	17
II.4 Populația de cercetare și metoda de eșantionare .....	18
II.5 Instrumente de cercetare .....	19
II.5.1 Interviu.....	19
II.5.2 Analiza documentelor .....	19
II.6 Metoda analizei datelor: Analiza de conținut .....	20
CAPITOLUL III: REZULTATELE CERCETĂRII .....	21
CAPITOLUL IV: CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI .....	24
IV.1 Concluzii de natură conceptuală: reconsiderarea gestionării riscurilor în cazul fraudării prin intermediul CV-ului în companiile globale.....	24
IV.1.1 Expunere .....	28
<b>IV.1.2 Colectarea informațiilor și măsurarea decalajelor</b> .....	28
IV.1.3 Acțiunea .....	29
IV.1.3.1 Cod etic, politici și proceduri operaționale de management al riscului .....	30
<b>IV.1.3.2 Mijloace</b> .....	31
IV.1.3.3 Personalul .....	34
IV.2 Implicații de ordin practic și recomandări .....	36

IV.3 Limitele cercetării.....	37
IV.4 Contribuții la cunoștințele de ordin teoretic .....	39
IV.5 Contribuții la cunoștințele de ordin practic .....	40
IV.6 Caracterul inovator al cercetării .....	40
IV.7 Direcții viitoare de cercetare .....	42
IV.8 Concluzii și importanța cercetării .....	43
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	45

# **INTRODUCERE**

## **Obiectivele cercetării**

Scopul prezentei cercetări este producerea unui nou cadru conceptual pentru interacțiunea cu și reducerea expunerii la pericolele ascunse ale oferirii oportunităților de angajare pe baza datelor inexacte sau false prezentate în CV-uri. Studiul a fost realizat pe baza examinării percepțiilor managerilor unor companii internaționale care vizualizează CV-urile candidaților și care iau decizii cu privire la interviuri și angajare; în prezentul studiu acești manageri vor fi numiți manageri „de primă linie”.

Frauda prin intermediul CV-ului, pe care o vom numi „fenomen” în prezentul studiu, este definită ca acțiunea prin care se prezintă date fictive, menite să inducă în eroare, sau false realizări cu intenția de a crea un avantaj injust în fața altor candidați atunci când o persoană candidează pentru o anumită poziție (Clearly, Walter & Jackson, 2013).

## **Fenomenul global**

Fenomenul menționat mai sus este unul global, cu trăsături similare peste tot în lume, și care are un impact negativ asupra companiilor. Acest fenomen are loc în mod frecvent și înregistrează o tendință de creștere pe mai multe continente (First Advantage, 2014; Makhubele, 2016; Wexler, 2006). Cu toate acestea, literatura de specialitate face foarte puține referiri la acest fenomen, precum și la instruirea companiilor și managerilor afectați, care ar putea clarifica anumite aspecte și ar putea ajuta la găsirea unor metode de contracarare a fenomenului. Din literatura de specialitate reiese că majoritatea punctelor de vedere referitoare la acest fenomen sunt externe, așa cum indică studiile asupra percepțiilor celor care se confruntă cu el (Wexler, 2006) precum și ale furnizorilor externi care oferă servicii legate de resursele umane și verificări ale companiilor și furnizează astfel informații despre acest fenomen provenite din respectiva interacțiune (Careerbuilder, 2016). Acest fenomen are mai multe laturi care afectează atât comportamentul, cât și percepțiile managerilor. Este suficient să menționăm că managerii privesc respectivul fenomen ca pe un factor cheie legat de eșecul în recrutarea candidaților (ibid). Rezultă în mod clar că managerii doresc să-și protejeze companiile și pe ei înșiși de acest fenomen, în special prin verificarea datelor candidaților în mod corect și în conformitate cu nevoile lor de recrutare și procedurile de selecție. Această sarcină este deosebit de dificilă în contexte în care sunt recrutați candidați diferiți și provenind din medii culturale diferite, care vin din regiuni

geografice diferite, vorbind diferite limbi și ale căror documente sunt redactate în limbi străine. Forța fenomenului sub toate fațetele sale, precum și toate aceste diferențe pe care le-am menționat, sporesc dificultatea verificării datelor pe care candidații le furnizează în CV-uri prin intermediul instrumentelor de selecție tradiționale specifice domeniului resurselor umane. Astfel, managerii din tot mai multe țări aleg să adopte, pe lângă instrumentele tradiționale de selecție, acele instrumente care aparțin domeniului securității și care au fost inițial concepute pentru a reduce riscul de recrutare a unor candidați nepotriviți, pentru a asigura integritatea și pentru a răspunde nevoilor managerilor de primă linie. Nevoia de a folosi aceste instrumete derivă din considerații ce țin de domeniul resurselor umane, unde este crucial să se verifice în ce măsură un candidat este potrivit pentru o anumită poziție (Sterling Back Check, 2016).

### **Motivația cercetării**

Experiența profesională proprie m-a expus acestui fenomen în postura de ofițer de securitate, respectiv adjunct al departamentului de securitate al unei companii în care am fost responsabil de politica de integritate și de verificarea profilurilor candidaților. Compania în cadrul căreia am activat este o companie financiară cu activitate globală care deține, în totalitate sau parțial, în jur de cincisprezece instituții financiare diferite care desfășoară activități pe plan local și internațional. Cererea crescută pentru verificarea candidaților este efectul unui caz cunoscut din Israel al unei instituții financiare care s-a prăbușit în urma delapidării a sute de milioane de șecheli de către un manager în 2002. Cererea a început să crească mai întâi în managementul sectorului financiar și s-a extins și către alte domenii, pentru a reduce riscul de angajare a unor persoane nepotrivite sub aspectul integrității. Dorința managerilor era motivată de teama de expunere la riscuri derivate din lipsa integrității prin angajarea unor persoane nepotrivite, dar și din dorința de a-și reduce sfera de responsabilitate personală prin acțiuni care să-i apere de acuzații de neglijență în serviciu sau de incapacitate de a acționa pentru reducerea riscurilor menționate. În cadrul companiei mi s-a atribuit sarcina de a organiza și a opera acest sistem.

### **Conceperea programului de screening de securitate**

Programul a fost creat în spiritul codului etic al companiei prin conceperea de noi proceduri și reclasificarea nivelurilor sensibile ale rolurilor companiei, alegerea modalităților de efectuare a verificărilor și crearea unei echipe de lucru cu furnizorii și în cadrul companiei pentru a efectua aceste verificări la nivel național. Mijloacele includ

instrumentele de verificare clasificate în funcție de nivelurile de sensibilitate ale rolurilor - scăzute, medii, mari și foarte mari. Aceste instrumente cuprind: verificări computerizate ale integrității în șapte limbi diferite, verificarea istoriei locurilor de muncă anterioare și conversațiile cu persoanele de referință, revizuirea rețelelor de socializare pentru a expune informații relevante negative în cazul în care acestea există, diverse controale de fond destinate expunerii riscurilor legate de eventuale credite, infracțiuni și alte aspecte, interviu telefonic sau direct, testare cu poligraful la angajare, efectuată cu acordul candidaților.

Israelul este o țară cu un număr mare de imigranți și reprezintă, de asemenea, un loc de angajare vizat de candidați internaționali din multe sectoare, care vin în Israel sau sunt trimiși din Israel în toate colțurile lumii. În procesul de alegere a mijloacelor, a fost necesar să se acorde o atenție deosebită diferențelor culturale, de limbă, de religie, codurilor etnice unice, legislației locale și internaționale, astfel încât, prin operarea gamei de instrumente să se obțină rezultate obiective și nepărtinitoare, independente de profilul divers al candidaților, care ar putea reprezenta o barieră pentru companie. Sistemul de screening de securitate pe care l-am înființat a verificat zeci de mii de candidați din întreaga lume prin adaptarea diferențelor menționate în operarea acestor instrumente. Utilizarea unor mijloace în cadrul sistemului de screening de securitate s-a dovedit eficientă în expunerea riscurilor cu privire la integritate în rândul candidaților, unde riscurile includ expunere la: o infracțiune directă sau indirectă relevantă din trecut care ar putea constitui un factor de risc, anumite dependențe ale candidatului însuși sau ale membrilor familiei acestuia care ar putea face ca pe viitor candidatul să fie neloial sau nesincer, riscuri descoperite la angajatorii anteriori, cum ar fi nerespectarea procedurilor de securitate cibernetică, comiterea de infracțiuni legate de locul de muncă, în special furt, delapidare, sustragere de informații sau spionaj industrial, violență, hărțuire sexuală, și altele. Până la înființarea acestui sistem de securitate, verificarea datelor se făcea în două etape în care se examinau informațiile furnizate de candidați. Aceste două etape erau conduse de departamentul de resurse umane și de managerii care făceau angajarea candidaților și care vizualizau CV-urile și luau decizii în cadrul proceselor de selecție cu privire la recrutarea respectivilor candidați. Managerii de primă linie luau aceste decizii pe baza instrumentelor tradiționale, care nu se află în aria mea de expertiză, și anume: interviuri directe pentru a evalua potrivirea pe plan personal și profesional, evaluarea profilului educațional, conversații cu persoanele de referință,

diverse documente, teste de competență, teste cu furnizori externi, inclusiv teste psihometrice, teste de personalitate, teste privind abilitățile și competențele profesionale, abilitatea de a se supune ierarhic, abilitatea de lucru în echipă, și altele.

După înființarea sistemului de screening de securitate, managerii de primă linie s-au confruntat cu o situație nouă, deoarece la testări s-a adăugat o nouă etapă care a constituit un nou factor de decizie cu privire la candidați, potrivit rezultatelor care autorizau continuarea recrutării și a procedurilor de selecție. În această nouă situație, toate cele trei etape trebuiau să autorizeze numirea candidaților, spre deosebire de situația precedentă în care managerii de primă linie erau autorizați să ia respectivele decizii pe baza rezultatelor din primele două etape.

Pentru a ilustra acest aspect în contextul componentei educaționale, de exemplu, managerii de primă linie sunt interesați de formele de educație relevante pentru respectiva poziție și pentru calitatea performanței, de instituția la care a studiat candidatul și de autenticitatea diplomelor și certificatelor. Sistemul de screening de securitate verifică autenticitatea diplomelor, dar nu evaluează calitatea programului de studii sau instituția de învățământ. Aspectul important în acest context este dacă respectivul candidat a lucrat pe perioada studiilor și dacă au existat probleme legate de integritate la care să aibă tendința să revină după ce va fi angajat de către companie. Este esențial să se verifice perioada de angajare din timpul studiilor candidatului pentru a identifica orice eveniment legat de eventuala lipsă de integritate, însă pentru managerii de primă linie acest aspect este irelevant, la fel ca și faptul că respectivul candidat a lucrat sau nu pe perioada studiilor. Astfel putem înțelege că trecutul de angajat al candidatului, chiar dacă slujba respectivă este irelevantă pentru cerințele poziției pentru care candidează, respectiv locurile de muncă din perioada studiilor, reprezintă un aspect crucial din perspectiva verificărilor de securitate care poate clarifica sau dezvălui orice eveniment care ar putea implica o atitudine neintegrită sau lipsită de onestitate.

În pofida punctelor de vedere diferite în legătură cu verificarea datelor furnizate de către candidați în procesul de recrutare, la începutul procesului m-am străduit să folosesc instrumente de selecție tradiționale utilizate în acest scop de managerii de primă linie. Acest demers s-a bazat pe presupunerea că aceste instrumente utilizate în verificarea datelor pot oferi o imagine realistă și pot fi utilizate pentru a efectua proceduri de verificare mai amănunțită, conforme cu sistemul de screening de securitate. Trebuie subliniat faptul că verificările în vederea angajării, reprezentau verificări pe un singur

nivel, structurat la rândul său în șase etape și se aplicau la mii de candidați în fiecare an. Astfel, era necesară o procedură rapidă de verificare a datelor, iar dorința de a mă baza pe instrumentele utilizate de managerii de primă linie era destul de puternică, astfel încât să nu repet verificările sau să irosească resursele companiei pe proceduri repetitive. Am solicitat și am primit Cv-urile candidaților împreună cu rezumatele datelor acestora așa cum au reieșit din interviurile și conversațiile cu persoanele de referință obținute de managerii de primă linie. După primirea de la managerii de primă linie a datelor colectate cu ajutorul instrumentelor tradiționale, am efectuat verificări de securitate suplimentare pe baza interviurilor cu candidații și discuțiilor cu persoanele de referință referitoare la fostele locuri de muncă ale candidaților, în conformitate cu datele furnizate de managerii de primă linie. Acest sistem de screening de securitate s-a concentrat pe expunerea eventualelor riscuri cu privire la integritate și a inclus dezvoltarea/declarații obținute de la angajatorii anteriori prin verificarea istoricului angajărilor. Au existat cazuri în care datele din CV colectate prin intermediul instrumentelor tradiționale utilizate de managerii de primă linie nu au coincis cu rezultatele verificărilor de securitate întreprinse ulterior.

În multe dintre cazuri, inadvertențele s-au dovedit a fi fraude și au constat în date nedeclarate care nu au fost identificate în timpul verificărilor de selecție tradiționale, spre deosebire de cazul în care au fost utilizate instrumentele sistemului de screening. În plus față de evenimentele negative nedeclarate din existența candidaților și care au fost legate de lipsa de onestitate, s-au descoperit și anumite discrepanțe într-o lungă serie de domenii care nu au fost declarate corespunzător de către candidați în Cv-uri: prelungirea sau scurtarea perioadelor de angajare, omiterea unor locuri de muncă anterioare, adăugarea de locuri de muncă fictive, supraevaluarea activității anterioare, fabricarea sau omiterea datelor academice și profesionale, persoane de referință false sau neautentice, omiterea sau supraevaluarea unor evenimente care puteau influența decizia de a continua procedura de selecție și recrutare, și altele.

Aceste instrumente au fost aplicate cu cooperarea deplină a candidaților. Cooperarea candidaților constituie în sine o măsură care contribuie în cadrul screening-ului de securitate la decizia de a continua sau extinde procedura de verificare sau de a aproba angajarea.

Pe măsură ce am căutat informații în afara granițelor țării am înțeles că acest fenomen există peste tot în lume pe piața muncii, având caracteristici similare. Date frauduloase



similare, absența acestui fenomen din studiile formale și profesionale de management, utilizarea instrumentelor de verificare tradiționale în procesele de recrutare și selecție, puține cercetări cu privire la cei afectați de acest fenomen, dificultăți legate de verificarea datelor datorate diversității culturale a candidaților. Toate aceste aspecte m-au determinat să cercetez fenomenul într-un context mai larg în cadrul companiilor internaționale.

## **Obiectivele cercetării**

### **Obiectiv general**

- Producerea unui nou cadru conceptual pentru interacțiunea cu și reducerea expunerii la pericolele ascunse ale oferirii oportunităților de angajare pe baza datelor inexacte sau false prezentate în CV-uri.

### **Obiectivele cercetării**

- De a examina percepțiile managerilor din companiile internaționale cu privire la fenomenul CV-urilor frauduloase atunci când angajează candidați.
- De a examina semnificația atribuită de managerii companiilor internaționale angajării personalului pe baza unor date fictive.
- De a testa dacă managerii companiilor internaționale ar fi de acord să implementeze instrumente din domeniul securității pentru a crea un nou cadru conceptual care să le permită să abordeze acest fenomen.
- De a observa schimbările în percepția managerilor după expunerea la date globale și instrumente de intervenție din domeniul securității în procedura de selecție.

### **Întrebările de cercetare**

- Care sunt percepțiile managerilor companiilor internaționale cu privire la fenomenul de fraudare a CV-urilor?
- Ce semnificație atribuie managerii companiilor globale angajării personalului pe baza Cv-urilor frauduloase?
- Vor fi managerii de acord să implementeze instrumente din domeniul securității pentru a contracara acest fenomen?

- S-au schimbat aceste percepții ca urmare a expunerii proceselor de selecție la date globale și instrumente de intervenție din domeniul securității?

### **Limitele cercetării**

Prezentul studiu a fost efectuat cu scopul de a examina fenomenul de fraudare a CV-urilor în companiile globale prin intermediul percepțiilor managerilor de primă linie. Cercetarea a fost efectuată pe baza paradigmei calitativă și se încadrează în categoria cercetărilor calitative prin metode multiple la niveluri multiple. Prezenta cercetare a fost efectuată în perioada 2017-2018 cu manageri de primă linie din companii globale.

### **Nevoia de cunoaștere în domeniu și importanța cercetării**

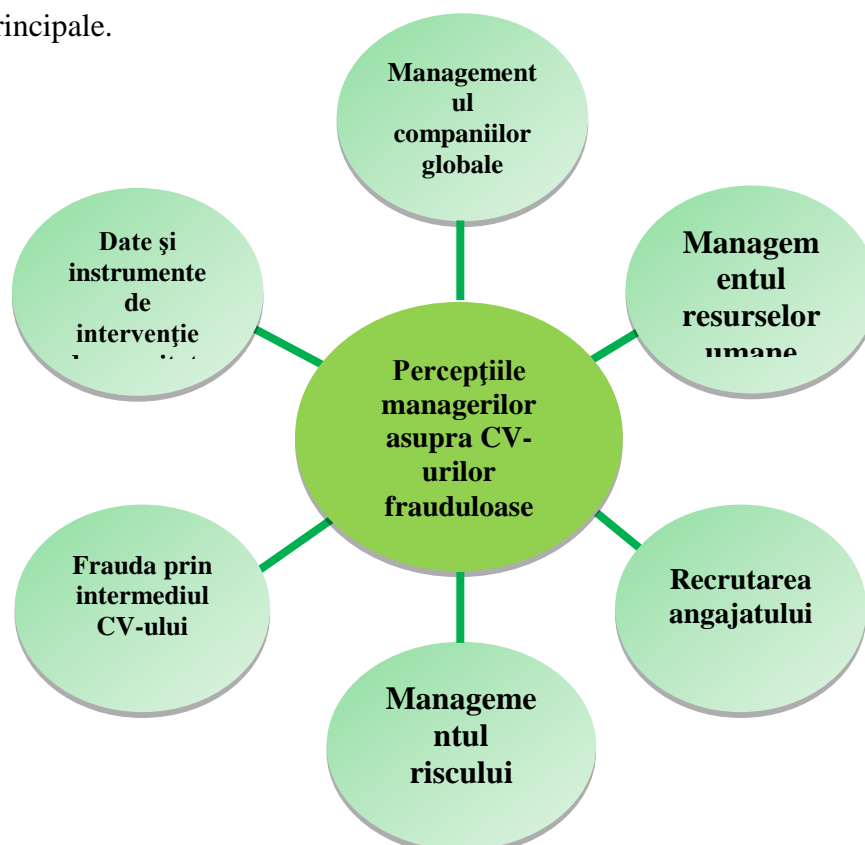
Prezenta cercetare este de o deosebită importanță și are impact asupra mai multor domenii. Acest studiu este unic și important deoarece a fost efectuat cu ajutorul acelor manageri care se confruntă și vor să se protejeze împotriva daunelor cauzate de acest fenomen, fiind în postura de victime; în pofida dificultăților, expunerea conduce la achiziția de informații unice. Pe baza informațiilor furnizate de prezentul studiu companiile globale pot în primul rând să pregătească programe complexe care să reducă sau să prevină expunerea la fenomen. Companiile pot înțelege dificultățile expunând și măsurând fenomenul și înțelegând datele care le vor ajuta să întreprindă acțiunile necesare combaterii fenomenului. Printre aceste acțiuni se numără referirea la fenomen în cadrul politicilor și procedurilor companiei și organizarea modului în care companiile vor acționa la nivel local și global.

## CAPITOLUL I: PERSPECTIVE TEORETICE

Prezentul studiu examinează percepțiile managerilor companiilor globale cu privire la inadvertențele și informațiile neconforme din CV-urile candidaților la un loc de muncă. Cercetarea are ca obiectiv producerea unui nou cadru conceptual pentru interacțiunea cu și reducerea expunerii la pericolele ascunse ale oferirii oportunităților de angajare pe baza datelor inexacte sau false prezentate în CV-uri. Studiul se bazează pe teorii din domeniul liberalismului și neo-liberalismului în relațiile internaționale (Filk, 2016; Harvey, 2005; Locke, 1972), constructivismului și structurii sociale (Chen, 2003; Gergen, 1985; Grier-Reed, Skaar&Conkel-Ziebell, 2009; Piaget, 1977; Wendt, 1992), teorii și abordări referitoare la management (Adizes, 1979; Mintzberg, 1973; 1994), teorii pentru descrierea experiențelor subiective și a punctelor de vedere personale (Rogers, 1959, 1965), teorii din domeniul resurselor umane (Becker, 1976; Schultz, 1963), abordarea culturală a managementului riscului (Douglas, 1978; Douglas & Wildavsky, 1982; Wildavsky&Dake, 1990).

Cadrul conceptual a derivat din principalele teorii și include următoarele concepte: percepția managerilor asupra CV-urilor frauduloase, managementul companiilor globale, abordarea culturală a managementului riscului, managementul resurselor umane, recrutarea forței de muncă, CV-uri frauduloase, instrumente de intervenție, date.

Figura 1 de mai jos prezintă modelul cadrului conceptual și este urmată de detalii ale conceptelor principale.



## **Figura 1: Cadrul conceptual**

**Percepțiile managerilor cu privire la Cv-urile frauduloase** – acest concept este prezentat în Figura 1.I în partea centrală, deoarece explorarea percepției managerilor cu privire la CV-urile frauduloase a constituit nucleul acestui studiu. Este clar că percepția managerilor atinge o problemă globală, în care se ascunde mult mai mult decât se dezvăluie. Amploarea fenomenului este mare, necesită clarificări legate de semnificațiile sale extinse cu accent pe clarificarea percepției managerilor în legătură cu: motivele din care intervine, rolul statului, aspecte legate de norma și cultura în care fenomenul este evaluat de către manageri, rata fenomenului, semnificația daunelor, ce pași fac managerii pentru a se proteja și cum au aflat de producerea fenomenului (Rogers, 1959; Wendt, 1992; Wexler, 2006).

**Managerii din companiile globale** – așa cum am menționat, acesta este un fenomen global. În prezentul studiu, am intervievat manageri care au fost expuși fenomenului. Expunerea globală a managerilor în contextul prezentului studiu se referă la manageri de primă linie care lucrează în companii ce funcționează în mai multe țări și/sau recrutează candidați din alte țări sau trimit candidați către alte țări (Adizes Insights, 2011; Mintzberg, 1994; Wexler, 2006).

**Managementul resurselor umane** – studiul a abordat în mod clar procedurile de recrutare a resurselor umane în funcție de diverse aspecte ale experienței managerilor și ale companiilor în care lucrează aceștia: tendințe care afectează piața muncii, punctele de vedere ale managerilor în această procedură de management și provocări cu care se confruntă managerii în ceea ce privește recrutarea de candidați (Becker, 1993; SHRM workplace forecast, 2013).

**Recrutarea candidaților în vederea angajării** – prezentul studiu a examinat percepțiile managerilor cu privire la recrutarea de candidați, procedurile de recrutare și selecție pe care aceștia le desfășoară cu accent pe modul în care se raportează la CV-uri în general și la fiecare candidat în parte în special (Meshulam&Harpaz, 2015).

**Abordarea culturală a managementului riscului** – studiul a examinat originile percepțiilor managerilor în privința riscurilor care decurg din comunicarea cu candidații recrutați și selecționați pe bază de criterii nemeritate. Această analiză a încercat să clarifice bazele și originile percepțiilor managerilor asupra riscului cultural și etic,

inclusiv ceea ce ei numesc fenomenul, atitudinile managerilor și observații cu privire la fraudarea CV-ului cu toate aspectele implicate de acest fapt. (Douglas & Wildavsky, 1982).

**Frauda prin intermediul CV-ului** – în cadrul prezentului studiu, percepțiile managerilor asupra fenomenului de fraudare a CV-ului în candidaturile pentru locurile de muncă au fost studiate dintr-o serie de perspective: motivele din care intervine, rolul statului, cunoașterea fenomenului, rata acestuia, sectoarele afectate și zonele în care se fraudează, esența și amploarea daunelor potențiale sau existente, modalități de protecție, cum este numit fenomenul și cum este judecat de manageri la următoarele nivele: global, al companiei unde lucrează și în funcție de experiența lor trecută, precum și de către un anumit candidat (Career Builder, 2014).

**Instrument de cercetare din domeniul securității** – cercetarea include două interviuri consecutive. La primul interviu, fiecare manager a adus un CV al unui candidat la alegere. Apoi managerul a analizat datele incluse în CV, inclusiv salariul estimat, șansele candidatului de a se integra pe poziția respectivă, costul instruirii/perfecționării și alte aspecte.

Managerului i s-a prezentat un raport al Institutului Național de Asigurări obținut de cercetător. Raportul detaliază istoricul angajărilor persoanei, perioadele de lucru ca persoană fizică, perioadele de șomaj, istoricul studiilor, perioada de serviciu militar, perioadele pentru care nu există date, de exemplu șederi de lungă durată în străinătate cu detalii despre numărul de luni pentru fiecare perioadă în parte. Raportul furnizează, de asemenea, adresele și numerele de telefon ale foștilor angajatori.

Acest gen de raport a fost util cercetătorului în propria activitate cu mii de candidați ca instrument pentru rezolvarea fără echivoc a dilemelor cu privire la următoarele aspecte: istoricul angajărilor, serviciul militar, identificarea de persoane de referință autentice, deoarece de multe ori acestea puteau indica locuri de muncă ce nu fuseseră menționate în CV. În prezentul studiu s-au analizat reacțiile managerilor cu privire la eficiența rapoartelor, perspectiva lor asupra aspectelor etice legate de utilizarea rapoartelor în cazul anumitor candidați și în cadrul procesului de recrutare în general și în principal acordul sau reticența lor în ceea ce privește utilizarea respectivului instrument (atât la finalul primului interviu, cât și în cazul celui de-al doilea interviu). Trebuie subliniat faptul că, dacă managerii doresc să utilizeze acest instrument, trebuie să le ceară

candidaților să-l depună împreună cu CV-ul [https://www.btl.gov.il/Simulators/Pages/default.aspx?gclid=EAIaIQobChMI5-Gv-9HT3QIVFlmGCh3ZBw\\_2EAAYASAAEgLJg\\_D\\_BwE](https://www.btl.gov.il/Simulators/Pages/default.aspx?gclid=EAIaIQobChMI5-Gv-9HT3QIVFlmGCh3ZBw_2EAAYASAAEgLJg_D_BwE)) (Pentru versiunea tradusă a „Raportului Angajatului” vezi Anexa 1).

**Detalii privind fraudă prin CV** – în timpul celui de-al doilea interviu, managerilor le-au fost prezentate date privitoare la fenomen la scară internațională. Datele au inclus: frecvența fenomenului în diverse țări, modul în care acesta se produce, date despre sectoarele afectate, instrumente de protecție împotriva fenomenului, esența și costul daunelor directe și indirecte rezultate din acest fenomen. Managerilor li s-a cerut, prin intermediul întrebărilor enunțate în ghidul interviului, să-și clarifice percepțiile după ce au fost expuși la aceste informații pe trei nivele: nivel global, nivelul experienței personale și al companiei în care lucrează și nivelul candidatului.

Ambele interviuri au avut ca scop expunerea managerilor la respectivul fenomen înainte și după procedura de intervenție, pentru a analiza eventualele modificări de percepție între cele două interviuri, în cazul în care aceste modificări interveneau (CareerBuilder, 2014; HireRight, 2018) (vezi Anexa 3)

Metodologia, prezentată în Capitolul II, a fost stabilită pe baza cadrului teoretic, a obiectivelor cercetării și a întrebărilor de cercetare.

## **CAPITOLUL II: METODOLOGIA DE CERCETARE**

### **II.1 Paradigma cercetării: Abordarea calitativă**

În prezenta cercetare am făcut uz de abordarea calitativă. Cercetători precum Devault (1996) și Wexler (2006) au pus accentul pe aspectele sensibile în examinarea fraudei în general și a fraudei în cadrul CV-urilor în particular. Acești autori au pus dificultățile pe seama faptului că oamenii ezită în general să vorbească despre comportamente sau fapte privite de publicul general ca ne-etice, în afara normei sau legate de infraționalitate. În orice caz, spre deosebire de studiile anterioare, precum cercetarea lui Wexler (2006) care a explorat subiectul din punctul de vedere al candidaților care au comis fraudă, prezenta cercetare examinează fenomenul din perspectiva opusă, cea a angajatorului, a personalului din departamentul de resurse umane, respectiv cei care se confruntă cu efectele fraudei. Actuala cercetare este rezultatul unei bogate experiențe profesionale și personale, care a clarificat și expus gravitatea fenomenului fraudei prin intermediul CV-ului și implicațiile acesteia pe piața muncii. Cercetarea a fost întreprinsă din cauza nevoii de a lupta împotriva acestui fenomen și, prin urmare, a fost concepută din punctul de vedere al angajatorilor, care sunt victimele imediate ale acestui fenomen în creștere.

Cercetarea circumstanțelor sociale este întotdeauna dependentă de conștientizare și astfel nu se poate ajunge la un adevăr obiectiv. Cu alte cuvinte, nimeni nu poate înțelege „adevăratele” motive ale acțiunii umane, pentru că nu se pot percepe toți factorii, toate experiențele și locațiile care îndeamnă o persoană să acționeze. Cel mult, se poate argumenta că ființele sociale sunt creaturi sociale care raționalizează și folosesc mijloace de justificare pentru a-și explica un anumit comportament și creează astfel o poveste de tip cronologic încadrată de motive, factori și rezultate care le explică acțiunile. Astfel, cercetătorii care explorează fenomenul fraudei prin intermediul CV-ului nu pot determina de ce oamenii comit aceste fraude, dar pot și trebuie să identifice modelele de dialog utilizate de aceste persoane pentru a-și justifica acțiunile ulterior și astfel pot clarifica acest fenomen (Arieli, 1989; Tuval-Mashiach & Spector-Marzel, 2010). Prin urmare, cercetătorii care doresc să câștige încrederea participanților lor și să înțeleagă modul în care aceștia percep fenomenul și / sau motivațiile și acțiunile lor trebuie să adopte metode de cercetare adecvate care să permită examinarea acestui subiect sensibil și să le permită participanților să se simtă în largul lor atunci când oferă

informațiile. În consecință, cea mai potrivită metodă de cercetare pentru a analiza fraudă prin intermediul CV-ului, a examina modelele de justificare și a înțelege percepțiile celor afectați sau implicați este metoda de cercetare calitativă.

## **II.2 Studiu de caz**

Studiul de caz este un instrument de cercetare care ajută la explorarea, vizualizarea și interiorizarea subiectelor complexe. Acesta contribuie la o înțelegere aprofundată a comportamentului social, oferind informații generale și fundamentale despre problemele sociale și comportamentale. În plus, studiul de caz permite cercetătorilor să examineze îndeaproape datele și informațiile într-un anumit context. Studiile de caz, în esență, explorează și examinează fenomene reale, contemporane, prin analiza contextuală detaliată a unui număr limitat de evenimente sau condiții, examinând conexiunile dintre acestea. Utilizarea studiilor de caz ajută la explicarea complexității situațiilor de zi cu zi și ajută la evaluarea nuanțelor fenomenului (Zainal, 2007).

Ca și alte strategii de cercetare, studiul de caz este o metodă de examinare a subiectelor empirice prin aplicarea unui set de practici predefinite și acceptate. Utilizarea metodei studiului de caz permite cercetătorilor să mențină simultan dimensiunea holistică și semnificația calităților și caracteristicilor care se manifestă în realitate (Yin, 1984). Cu alte cuvinte, un studiu de caz ca și strategie de cercetare constituie o metodă de cercetare cuprinzătoare și incluzivă care pledează pentru combinarea diferitelor abordări de colectare și analiză a informațiilor. Prin urmare, un studiu de caz nu este doar o tactică de colectare a datelor sau un aspect ce ține de planificare, ci o strategie de cercetare completă (Stoecker, 1991).

Yin (1984) definea studiul de caz de tip investigare ca un studiu empiric care examinează un fenomen contemporan într-un context real, unde granițele dintre fenomen și context nu sunt strict delimitate sau vizibile și în care se utilizează diferite surse de informații. Autorul adăuga că studiul de caz reprezintă o modalitate unică de examinare a unui fenomen natural existent în câmpul informațiilor, subliniind că astfel informația este studiată la nivel micro.



## II.3 Planul cercetării

Tabelul 1: Planul cercetării

	Obiectiv	Instrumente de cercetare	Populația de cercetare	Analiza datelor
<b>Etapa 1: Cercetare calitativă</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>De a examina percepțiile managerilor din companii globale cu privire la fenomenul de producere a datelor biografice fictive în candidatura pentru posturi, la trei nivele: global, al companiei și al respectivului candidat.</li> <li>De a examina semnificațiile pe care managerii companiilor globale le atribuie datelor prezentate de candidați în CV-uri.</li> <li>De a expune atitudinea managerilor cu privire la Raportul angajatului furnizat de Institutul Național de Asigurări ca instrument de intervenție din sfera securității menit să clarifice dilemele cu privire la fraudă prin intermediul CV-ului.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Interviuri semi-structurate.</li> <li>CV-ul unui anumit candidat</li> <li>Raportul Institutului Național de Asigurări pus la dispoziție de cercetător</li> </ol>	13 manageri de primă linie din companii globale	Analiza conținutului
<b>Etapa 2: Cercetare calitativă</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>De a dezvălui atitudinile managerilor după prezentarea datelor despre fenomen așa cum reies din diverse studii.</li> <li>De a dezvălui atitudinile managerilor cu privire la utilizarea unui instrument din sfera securității, dorința acestora de a-l folosi și motivele pentru acceptul/refuzul utilizării acestui instrument.</li> <li>De a examina dacă există schimbări în atitudinea managerilor cu privire la fenomenul de fraudă prin intermediul CV-ului.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Interviuri semi-structurate</li> <li>Date despre fenomenul fraudei prin intermediul CV-ului</li> </ol>	Același grup de 13 manageri de primă linie din companii globale	Analiza conținutului

Așa cum se arată în tabelul de mai sus, managerii care au participat la cercetare au fost intervievați de două ori și au primit întrebări referitoare la cele trei niveluri: global, al companiei și al unui candidat specific.

## **II.4 Populația de cercetare și metoda de eșantionare**

Înainte de interviuri cercetătorii trebuie să ia în calcul diferite tipuri de participanți și să țină cont de calitățile și caracteristicile care îi diferențiază (Harrell&Bradley, 2009). Astfel, alegerea persoanelor care urmează a fi intervievate și a celor care furnizează informații a fost făcută pe baza unei experiențe îndelungate în domeniul managementului resurselor umane și ținând cont de potențiala contribuție și abilitate de a oferi informații și puncte de vedere importante asupra subiectului cercetat. În ceea ce privește eșantionul, am identificat acele persoane considerate capabile să ofere informații și perspective ample asupra subiectului cercetat.

Natura globală a fraudei prin intermediul CV-ului în candidaturile pentru angajare afectează companiile indiferent de sectorul în care activează și de dimensiunea lor, managerii din orice domeniu confruntându-se cu acest fenomen în exercitarea rolurilor lor de conducere. Acest aspect l-a determinat pe cercetător să investigheze managerii din companii cu expunere globală. În accepțiunea prezentei cercetări, expunere înseamnă trimiterea angajaților în alte țări sau acceptarea angajaților din alte țări.

Pentru interviuri am selectat 13 manageri de primă linie din diverse domenii și sectoare de activitate (Anexa 4), care au vizualizat Cv-uri ale candidaților în cadrul rolurilor lor. Acești manageri sunt implicați în procesul decizional de angajare a candidaților prin studierea Cv-urilor. Managerii de resurse umane nu sunt singurii care se ocupă cu recrutarea și selecția ca parte a muncii curente și care se confruntă astfel cu fenomenul de fraudare prin intermediul CV-ului. Aceștia raportează că s-au confruntat cu respectiva amenințare, astfel că pentru cercetător a fost important să intervieveze manageri dintr-o sferă largă de domenii de activitate. Astfel, interviurile au vizat antreprenori și proprietari de companii, manageri generali de companii, directori executivi adjuncți din sfera operațională sau financiară și manageri de resurse umane de pe diferite trepte ierarhice. Această gamă largă de roluri a oferit o imagine amplă a percepțiilor managerilor asupra multor aspecte ale fenomenului. În plus, fraudarea prin intermediul CV-ului nu reprezintă caracteristica unui sector unic, ci este un fenomen care afectează toate sectoarele de activitate, peste tot în lume. Dorința de a explora fenomenul într-o gamă largă de sectoare de activitate l-a determinat pe cercetător să intervieveze manageri din domenii cât mai diverse, precum: industria IT, turism, inginerie și infrastructură, industrie, comerț și vânzări, energie, recrutarea de talente și multe altele (Anexa 4).

## **II.5 Instrumente de cercetare**

### **II.5.1 Interviu**

Interviurile reprezintă discuții personale și conversații între un intervievator și o anumită persoană în scopul de a colecta tipuri variate de informații despre o anumită gamă de subiecte. Acestea pot furniza cercetătorilor o serie de idei, percepții și atitudini sau pot oferi materiale de fond precum fapte sau cunoștințe de natură profesională. Cercetătorii utilizează interviurile pentru a îndeplini o serie de obiective. Interviurile pot constitui principala metodă de culegere a informațiilor despre convingerile, atitudinile și acțiunile indivizilor sau pot servi drept mijloc de colectare a informațiilor despre experiențe sau evenimente actuale sau trecute. Ele servesc chiar ca metodă de colectare a materialelor de fond despre informații profesionale legate de un anumit fenomen (Harrell & Bradley, 2009).

### **II.5.2 Analiza documentelor**

Pentru a consolida metoda științifică și a conferi credibilitate și veridicitate cercetării, au fost utilizate metode de cercetare adiționale, precum:

1. Raportul Angajatului furnizat de Institutul Național de Asigurări (Anexa 1) – acesta este un raport care detaliază către cine (un angajat sau o persoană fizică) plătește contribuții pe durata carierei sale, inclusiv detalii despre contribuțiile lunare în ordine cronologică crescătoare. Acest raport reprezintă istoricul locurilor de muncă ale unui angajat. Raportul detaliază și perioadele în care persoana nu a fost angajată, durata exactă a ajutorului de șomaj, perioadele de concediu neplătit pe durata angajării, dacă este cazul, precum și alte informații specifice: cine a plătit contribuțiile, de exemplu angajatorii, inclusiv datele lor de contact și adresele, dacă sunt disponibile, detalii legate de serviciul militar în cazul în care angajatul l-a efectuat, perioadele și durata studiilor la instituțiile de învățământ superior și măsura în care acestea sunt recunoscute în Israel, și în anumite cazuri perioadele despre care nu există informații disponibile (șederi în străinătate) precum și perioadele de angajare înainte de împlinirea vârstei de 18 ani.
2. CV-ul unui anumit candidat – tuturor managerilor li s-a solicitat să aducă CV-ul unui candidat la alegere, atât la primul, cât și la al doilea interviu.

3. Date globale legate de fenomenul de fraudă prin intermediul CV-ului (Anexa 3)
  - trecerea în revistă a literaturii de specialitate cu referire la subiect, care furnizează cercetătorului cadrul teoretic pe care se bazează cercetarea, precum și descrierea rezultatelor muncii continue a companiilor care efectuează verificări ale profilului candidaților, în următoarele sfere: denumirea fenomenului, amploarea acestuia la scară globală, amploarea daunelor, modul în care se protejează companiile la nivel internațional și factorii care contribuie la producerea fenomenului.

Combinarea diverselor metode de cercetare și surse de informații a permis crearea unui cadru de interviu uniform, capabil să abordeze cu succes implicațiile și efectele fenomenului de fraudare prin intermediul CV-ului.

## **II.6 Metoda analizei datelor: Analiza de conținut**

Informațiile bazate pe experiența umană sunt complexe, multidimensionale și au multiple semnificații (Erlingsson&Brysiewicz, 2017). Astfel, analiza de conținut în cercetarea calitativă reprezintă o tehnică de cercetare menită să producă în mod sistematic deducții valide care pot fi multiplicare. Este vorba despre un proces analitic cu fundamente și caracteristici intuitive menite să confere sens, să interpreteze și să generalizeze fenomenul examinat (Gibton, 2001; Tzabar-Ben Yehoshua, 1990).

## CAPITOLUL III: REZULTATELE CERCETĂRII

Analiza de conținut a interviurilor desfășurate cu 13 manageri<sup>1</sup> ai unor companii cu interfață globală a relevat patru teme centrale cu treisprezece categorii corespondente.

- Care sunt percepțiile managerilor companiilor globale cu privire la fenomenul fraudei prin intermediul CV-urilor?

**Tabelul 2: Percepțiile managerilor cu privire la fenomenul fraudei prin intermediul CV-urilor**

<b>Percepțiile managerilor cu privire la fenomenul de fraudă prin intermediul CV-urilor</b>	
<b>Percepția managerilor asupra trăsăturilor frauduloase ale CV-urilor</b>	II1: <i>Din experiența mea, în regiunea acesta 20% mint</i> AA2: <i>Au tendința de a încerca să ne impresioneze un pic. Nu o să spunem că ne înșală, dar își exagerează puțin competențele. Dacă știe un pic de japoneză trece în CV că e vorbitor de japoneză</i>
<b>Atitudinea managerilor față de CV-uri</b>	EE1: <i>Cred că iau o decizie inițială în mai puțin de un minut, chiar dacă mi se cere să mă întâlnesc cu X, Y sau Z, mai întâi le cer să-mi trimită un CV</i>
<b>Cum se poziționează managerii în legătură cu fraudă prin intermediul CV-ului</b>	II2: <i>E complet legitim, și cine nu face asta e absolut idiot, nu poți trimite un CV în care să treci ceva care să te descalifice sau care nu are niciun fel de valoare</i>
<b>Cum se face față fenomenului</b>	EE1: <i>În mare parte, examinezi persoana la interviu, eu când termin un interviu personalizat trebuie să rămân cu senzația că am aflat în detaliu abilitățile persoane. La interviu am în față CV-ul candidatului și formulez întrebări legate de acesta și în general primesc răspunsuri în conformitate cu CV-ul</i>
<b>Motive pentru fraudă prin intermediul CV-ului</b>	AA1: <i>Cu cât o organizație este mai entuziastă, cu atât salariile vor fi mai mari și în plus lumea va alege să închidă ochii când vine vorba de genul acesta de cercetare. O să ne străduim să găsim piciorul potrivit pentru pantoful Cenușăresei</i>

<sup>1</sup>Fiecare manager este identificat prin două litere identice (ex. AA). Numerele care însoțesc aceste litere indică dacă este vorba de primul sau de al doilea interviu (ex. AA1, AA2).

**Tabelul 3: Semnificația fraudei prin intermediul CV-ului**

<b>Semnificația pe care managerii o atribuie fraudei prin intermediul CV-ului</b>	
<b>Semnificația daunelor înainte de oferta de angajare</b>	<p>HH2: <i>10% din timp se pierde cu CV-urile care conțin diverse tipuri de discrepanțe</i></p> <p>MM1: <i>Este vorba de fapt de timpul intervievatorului, care e adesea plătit către sursa de recrutare, care oferă consultanță</i></p>
<b>Semnificația daunelor după acceptarea postului</b>	<p>DD1: <i>Pot să-ți spun că dacă recrutez pe cineva care-mi spune că are anumite competențe și apoi descopăr că nu le are, trebuie să iau întregul proces de la capăt—ceea ce implică, desigur, anumite costuri—sau să-i ofer instruire de bază complementară, adică să investesc bani și timp în acel angajat</i></p>
<b>Estimarea potențialului daunelor totale în pierderi salariale pe fiecare caz în parte</b>	<p>CC1: <i>Cred că așa este, dacă am calcula în funcție de salariu. Dar mai sunt și implicații mai profunde, desigur. Am dat o estimare a 30 de salarii, a 6 luni irosite, în plus față de resurse și inconveniente pentru cei implicați</i></p> <p>BB1: <i>Aș spune că e echivalentul unui an întreg... cineva pentru care am investit 2-3 luni fără succes, e ca și cum aș fi investit un an întreg dacă ne referim la pagubele resimțite la nivel organizațional</i></p>
<b>Dilema între a păstra angajatul sau a-l concedia și a face o altă recrutare</b>	<p>FF1: <i>E din cauza costurilor și din cauză că atunci când ai un angajat neperformant, e ca și cum ai avea un măr stricat într-un coș cu fructe proaspete</i></p> <p>LL1: <i>Cifra de afaceri pentru un angajat în general afectează atmosfera din întreaga echipă. Un proces de concediere nu e unul plăcut, în general creează o atmosferă nefavorabilă. Există persoane care sunt nepotrivite din punct de vedere profesional, dar din perspectivă culturală se integrează foarte bine în echipă, și când concediezi pe cineva de genul acesta se creează o atmosferă de neliniște și ai parte de revoltă și dispreț, chiar asta e, dispreț, pentru că persoana avea legături strânse de prietenie cu ceilalți și tu ai concediat-o</i></p>

**Tabelul 4: Percepția managerilor în legătură cu intervenția folosind instrumente din domeniul securității**

<b>Percepția managerilor asupra instrumentului de intervenție din domeniul securității</b>	
<b>Reacțiile managerilor cu privire la instrumentul de intervenție din domeniul securității</b>	<p>CC2: <i>Mă concentrez la o serie de aspecte. Mai întâi vedem pe un grafic temporar ce a făcut la o anumită etapă și pentru cât timp. Acestea sunt primele date. Uneori e posibil să identificăm persoane de referință chiar și atunci când acestea nu sunt menționate, ceea ce este foarte important. Pentru că atunci când le identifici singur ești absolut sigur că vorbești cu o persoană de referință. În al treilea rând poți înțelege mai în amănunt, când vorbești cu o persoană de referință, ce a făcut exact candidatul la acel loc de muncă. Atunci</i></p>

	<i>când intri în legătură cu o persoană de referință autentică, afli exact ce și cum a făcut. Să presupunem că un candidat e absolut super, onest și disponibil, totul e perfect și totuși au existat niște perioade în care nu a lucrat sau poate munca lui a avut de suferit, atunci ajustezi salariul în mod corespunzător. Pentru că e important, ce să faci? Vii cu o anumită experiență, deci trebuie să investesc în tine, nu eu personal, dar cineva investește într-un an de perfecționare. Perioada noastră maximă e de 6 luni, da, am perfecționat un tânăr inginer. Fie vii deja pregătit, fie vei deveni pregătit într-o perioadă de până la 6 luni. Cu alte cuvinte, putem clarifica toate cele trei aspecte, clarificare care e aproape monovalentă.</i>
<b>Consimțământul managerului de a utiliza un instrument din sfera securității în procesul de recrutare</b>	<p>II2: <i>Nu mă simt deloc confortabil, mă ia durerea de cap când mă confrunt cu așa ceva.</i></p> <p>CC2: <i>În primul rând, e ca și cum i-aș arăta un soi de suspiciune. Pentru că practic îi spun: „Uite, trebuie să te verific și mai mult decât am făcut-o până acum”.</i></p>

**Tabelul 5: Schimbări în percepția managerilor**

<b>Schimbări în percepția managerilor</b>	
<b>Schimbări de percepție în cadrul primului interviu</b>	BB1: <i>Chestiunea, se pare, e una simplă, dar îți poate cauza multe daune. Doar în momentul în care ți-am răspuns am înțeles amploarea pagubelor. E mult mai mare decât aș fi estimat într-un răspuns spontan. E de fapt cu mult mai mare</i>
<b>Schimbări de percepție în cadrul celui de-al doilea interviu</b>	DD2: <i>Wow, desigur. În special în domeniul electronicelor, dacă îmi trimit reprezentantul care nu are pregătire în domeniul electricității sau nu deține cunoștințele necesare în domeniul sistemelor de alimentare neîntreruptă cu energie sau nu cunoaște componentele și modul în care sunt conectate ar putea arde sisteme întregi dintr-o cameră plină de calculatoare și pagubele s-ar ridica la câteva milioane.</i>

Schimbări de percepție au avut loc în cadrul primului interviu; aceste schimbări s-au produs înainte de prezentarea instrumentului preluat din domeniul securității, care a avut loc la finele primului interviu și de prezentarea datelor globale asupra fenomenului din cadrul celui de-al doilea interviu. Interacțiunea cu subiectul și cu cercetătorul i-a făcut pe manageri să-și reconsidere și să-și modifice punctele de vedere.

## **CAPITOLUL IV:**

### **CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI**

#### **IV.1 Concluzii de natură conceptuală: reconsiderarea gestionării riscurilor în cazul fraudării prin intermediul CV-ului în companiile globale**

La nivel conceptual, oferirea unui răspuns și / sau reducerea posibilităților producerii fenomenului global și frecvent al fraudei prin intermediul CV-urilor trebuie prezentate dintr-o perspectivă cât mai apropiată de realitatea situației din întreaga lume în ceea ce privește acest fenomen.

Există lacune care afectează furnizarea unui astfel de răspuns într-o serie de domenii atât pentru companii, managerii și angajații lor, cât și pentru candidați. În primul rând, literatura de specialitate reflectă fenomenul într-o măsură limitată, prezentând în general versiunea celor care comit fraudă și nu oferă o viziune sau o soluție de ansamblu. Studiile care se referă la infracțiunile în muncă, vorbesc în principal de păstrarea angajaților și nu despre candidații care practic își mint angajatorii înainte de angajare, așa cum se întâmplă în cazul fraudei prin intermediul CV-ului. În plus, literatura de specialitate care prezintă teorii și abordări care vizează domeniul managementului în general și în special managementul resurselor umane, nu studiază nici fenomenul în sine și nici modul în care companiile și managerii lor se pot proteja împotriva acestui fenomen.

Un alt decalaj apare în lumea globală, unde capitalul și bunurile circulă și traversează relativ rapid și eficient frontierele fizice. Acest lucru face dificilă reacția la fenomen mai ales în etapele de verificare a candidaților de pe piața muncii, care nu se pot deplasa cu aceeași ușurință.

Angajatorii, angajații și candidații pe piața mondială a muncii se confruntă cu granițe și distanțe fizice, proceduri de reglementare, legi diverse și / sau restricții naționale sau federale / regionale. Barierele culturale și lingvistice nu numai că îngreunează libera circulație, dar și afectează piața muncii. Acestea se adaugă dificultăților din etapele de recrutare și selecție, cu accent pe verificarea datelor candidaților din diverse locații, proveniți din culturi diferite, care prezintă documente în limbi străine. Aceste decalaje sunt accentuate de tendințele pe piața globală a forței de muncă. Aceste tendințe se referă la lipsa de candidați calificați necesari angajatorilor pentru ocuparea posturilor



din străinătate. O altă tendință este scăderea numărului de poziții pe piața muncii datorită progreselor tehnologice și șomajului local din țările în care operează companii globale. Aceste decalaje resimțite la nivel mondial alimentează ambiguitatea și absența informațiilor, precum și rezultatele fenomenului și capacitatea de a îl contracara.

De obicei, statele sau blocurile regionale nu sunt expuse la acest fenomen frecvent, nu discută și nu se confruntă cu implicațiile și efectele lui la scară largă. Puține instituții funcționează uniform și se adaptează în favoarea sectorului de afaceri care operează în interiorul sau în afara țării sau a blocului pentru a crea reglementări care să le protejeze de acest fenomen în general și a conveni în special asupra etapelor de verificare.

Decalajele descrise influențează comportamentul companiilor globale și percepțiile managerilor acestora asupra fenomenului. Încercările de a defini o strategie clară pentru contracararea fenomenului sunt complexe și neclare și interpretările subiective abundă în percepțiile managerilor și angajaților, precum și acțiunile îndreptate înspre fenomenul în sine și înspre candidați. Astfel, interpretările subiective ale managerilor sunt flexibile datorită presiunii de a îndeplini anumite obiective și datorită grupului la care sunt afiliați – compania și colegii de muncă, aceste elemente influențând la rândul lor comportamentul vis-a-vis de candidați. Aceste interpretări subiective derivă uneori din lipsa conștientizării, dar în mod paradoxal și din conștientizarea fenomenului. Unii manageri fac interpretări unice din cauza presiunilor, în particular cele de a îndeplini obiectivele de recrutare. În final, aceste presiuni duc la ne-raportarea și chiar la ascunderea fenomenului de alți membri ai personalului companiei respective.

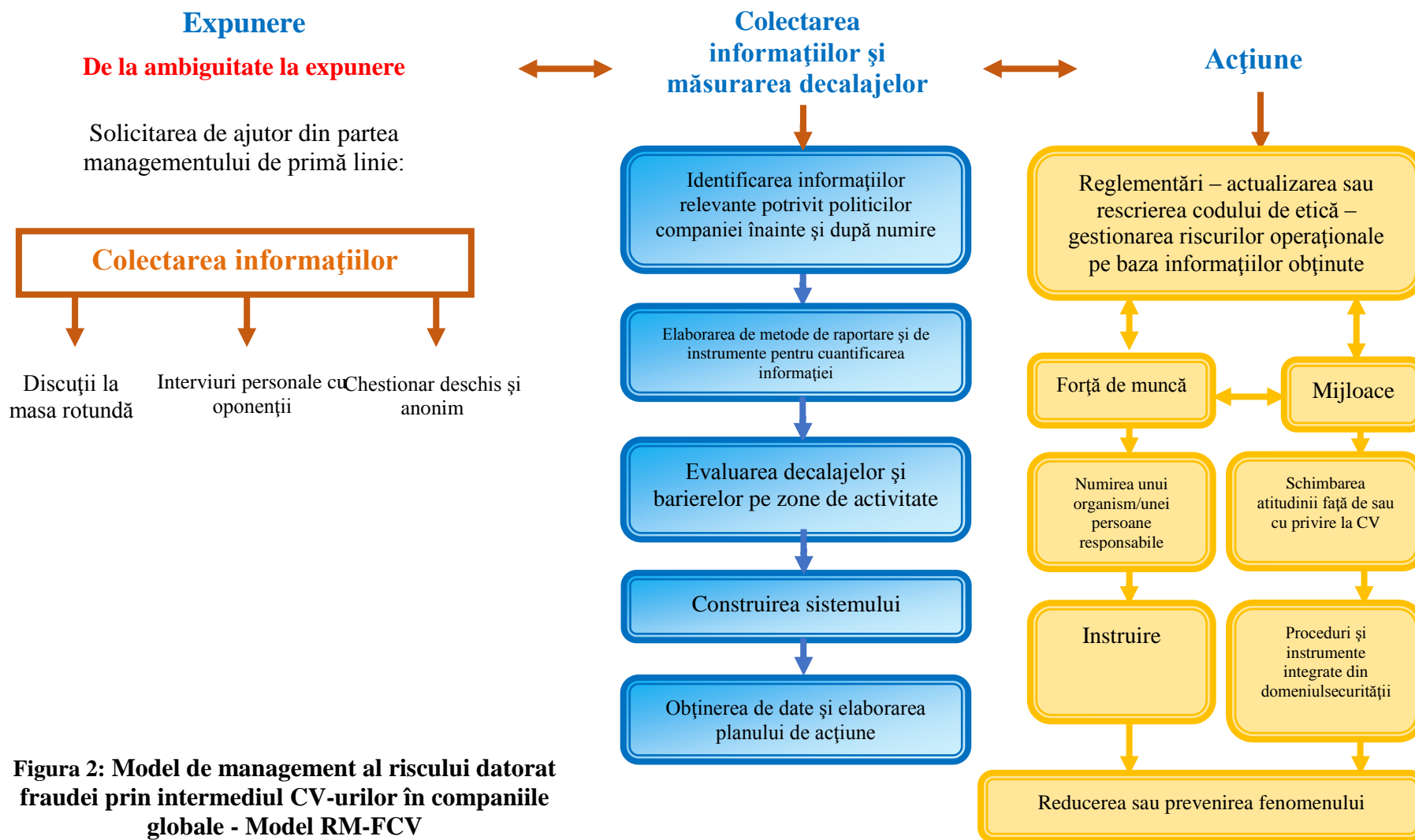
Într-o astfel de situație, este și mai dificil să se definească fraudă și să se convingă asupra lacunelor pentru a se evidenția daunele și implicațiile economice pe care acest fenomen le poate provoca. Această situație face, de asemenea, dificilă alegerea unor instrumente legale de bază, eficiente, care să poată fi folosite în general și în special în anumite regiuni geografice. În consecință, rezultatul poate însemna lipsa instrucțiunilor, politicilor și procedurilor pentru manageri și angajați în ceea ce privește fenomenul în sine și modul de a-l combate sau a-i face față eficient.

Astfel, managerii, la rândul lor, se confruntă singuri cu fenomenul și sunt nevoiți să se bazeze pe propriile interpretări subiective pentru a se proteja, interpretări derivate din practică și experiență, în loc să se bazeze pe politici standardizate și adaptate la nevoile companiei.

Acest decalaj semnificativ reprezintă o provocare în ceea ce privește etapele de verificare a datelor pentru candidații din companiile globale, și derivă din cadrul cultural și social în care au crescut și s-au format managerii, precum și din întâlnirea unor medii culturale și sociale din cadrul unei companii. În lumea globală în care operează companiile, acest cadru nu este, în general, uniform și conduce la opinii diferite asupra fenomenului și a modului în care este perceput. Prin urmare, întâlnirile dintre companii și manageri și între managerii înșiși, precum și interacțiunea cu diferiți candidați agravează incapacitatea de a face față fenomenului. Astfel, există foarte puțini manageri care se protejează împotriva fenomenului și luptă pentru a-l aduce în prim-plan și a sugera căi eficiente de a-i face față. Răspunsul propus vine din experiență, ținând cont de limitările și lacunele existente și de influența lor asupra companiilor globale în contextul producerii acestui fenomen.

Modelul propus sugerează trei etape care trebuie efectuate în același timp și la care se așteaptă feed-back reciproc. Modelul de cercetare, RM-FCV (Risk Management Fraud CV/Managementul Riscului Fraudei prin CV) se bazează pe concepte care conferă un cadru de referință pentru confruntarea cu fenomenul și prevenirea daunelor cauzate de expunerea la fenomen. Modelul se încadrează în managementul riscului cu referire directă la fraudă prin intermediul CV-urilor.

Figura de mai jos descrie modelul RM-FCV propus.



**Figura 2: Model de management al riscului datorat fraudei prin intermediul CV-urilor în companiile globale - Model RM-FCV**

### **IV.1.1 Expunere**

Se pare că fenomenul de fraudă prin intermediul Cv-ului în companiile globale nu este discutat deschis. Managerii companiilor și angajații care se confruntă cu el se descurcă singuri, păstrând ambiguitatea fenomenului pentru sine, fără a împărtăși informațiile grupului la care sunt afiliați – angajații companiei și manageri de pe diferite departamente. Această ambiguitate, din perspectiva managerilor, este întreținută de teama reacțiilor grupului. Prin urmare, compania trebuie să-și informeze managerii și angajații cu privire la faptul că încearcă să facă față fenomenului și că este nevoie de ajutorul managerilor de primă linie care recrutează și selectează candidați internaționali și locali care se confruntă cu acest fenomen. O asemenea propunere se poate pune în aplicare în mod gradat și punctual la diferite nivele de expunere, în funcție de deciziile companiei. Informațiile pot fi colectate prin acțiuni precum: discuții la masa rotundă, interviuri personale cu cei care se apără, chestionare deschise și anonime, toți acești factori ajutând la conceperea măsurilor prin care informațiile să poată fi evaluate și să devină instrument de evaluare. Cel mai probabil, o astfel de cerere din partea companiei va contribui la scăderea presiunii cauzate de teama de expunere la fenomen și va contribui la schimbarea perspectivei managerilor și angajaților ca membri ai grupului în care este nu numai de dorit, dar și necesar să se raporteze și să se discute fenomenul. Astfel se vor obține informații valoroase despre caracteristicile fenomenului și abilitatea de a proteja compania, managerii și angajații de efectele sale. Astfel, compania ca și grup de care aparțin managerii și angajații va putea face față cu succes fenomenului, îl va putea preveni sau îi va putea reduce frecvența.

### **IV.1.2 Colectarea informațiilor și măsurarea decalajelor**

Imediat după anunțarea unei solicitări de ajutor în confruntarea cu fenomenul către managerii și angajații companiei, informațiile vor curge de la diverse categorii de personal în timp ce se va elabora o metodă de raportare și instrumentele cu ajutorul cărora informația va fi cuantificată și evaluată. Aceste informații sunt necesare pentru a reda o imagine realistă a situației, contribuind astfel la diagnosticarea eficientă a decalajelor dintre situația existentă și cea dezirabilă și oferind posibilitatea de a construi o imagine viitoare mai bună pentru companie. Informațiile pe care o companie ar încerca să

le obțină de la manageri și angajați pot viza o serie întreagă de aspecte, unul dintre acestea fiind punctul de vedere al celor care apără fenomenul în general și candidații implicați în special.

Un alt domeniu este furnizarea de informații despre reglementările companiei și politica de evaluare a riscurilor operaționale, barierele culturale, lingvistice și legislative în domeniile operațiunii companiei pentru a aborda un anumit comportament și a face față fenomenului. Mai mult, s-ar putea clarifica aspecte legate de natura fenomenului, cum ar fi rata fraudei, domenii cheie care sunt vizate de fraudă, sectoare care au de suferit, fraude în funcție de tipuri de roluri, tipuri de candidați care comit fraude în funcție de caracteristicile locale, globale, sociale, etc.

Alte sectoare colectează și achiziționează informații despre fenomen în ceea ce privește comunicarea și modalitățile de raportare între persoanele care asigură protecția și companie pentru a îmbunătăți procesul de protecție. Este important să fie identificați toți factorii care se ocupă de fenomen la toate nivelurile companiei precum și pregătirea pe care au primit-o pentru a face față cu succes provocărilor, examinând acțiunile lor și încercând să se acționeze în mod coroborat. Informațiile colectate vor include clarificări cu privire la instrumentele de protecție împotriva fenomenului care sunt acceptate de companie precum și instrumentele subiective care pot fi utilizate, precum și modalități de identificare a angajaților recrutați pe baza unor informații false furnizate în timpul proceselor de selecție și vor fi identificate evaluările persoanelor desemnate să protejeze compania privitor la daunele generate de acest scenariu.

### **IV.1.3 Acțiunea**

În același timp cu colectarea datelor, o companie trebuie să întreprindă acțiuni care să reducă sau să prevină expunerea la fenomen. Aceste acțiuni vor include dezvoltarea de politici și proceduri, grija față de personalul care se confruntă cu fenomenul, inclusiv angajații și candidații, compania dezvoltând mijloace de autoprotecție împotriva fenomenului concomitent cu stabilirea priorităților potrivit informațiilor obținute.

### **IV.1.3.1 Cod etic, politici și proceduri operaționale de management al riscului**

Acțiunile care vizează politica și procedurile de gestionare a riscurilor operaționale într-un proces de achiziție de informații trebuie să furnizeze răspunsuri și să exploreze modalități de adaptare a procedurilor și politicilor de gestionare a riscurilor la noi informații. Relevanța lor ar trebui evaluată în funcție de situația dorită și lacunele existente. Dacă există lacune, procedurile și politicile de gestionare a riscurilor ar trebui să fie actualizate. Această acțiune se va desfășura pe două niveluri, unul intern pentru toate ramurile și activitățile companiilor globale, și altul corelat și adaptat la mediile locale și globale în care operează companiile. Înainte de a elabora procedurile și politicile de gestionare a riscurilor, companiile trebuie să-și delimiteze clar părerile cu privire la onestitate și comportament adecvat și, prin urmare, atitudinea față de fenomenul fraudei prin intermediul CV-urilor și să facă aceste păreri cunoscute managerilor, angajaților și candidaților. O astfel de abordare se va materializa în integrarea sau actualizarea / redactarea unui cod de etică menit să unifice perspective culturale și sociologice diverse la toate nivelurile și în toate regiunile de activitate ale companiei în ceea ce privește onestitatea și comportamentul adecvat și va fi utilă în clarificarea politicilor și procedurilor ca etapă inițială.

A doua etapă constă în actualizarea și / sau redactarea procedurilor și consolidarea politicilor de gestionare a riscurilor destinate managerilor și angajaților companiei și conduce la aplicarea politicii companiei în spiritul codului etic. Procedurile pentru identificarea și raportarea suspiciunilor de fraudă prin intermediul CV-uri vor fi detaliate, la fel ca și politicile care descriu măsurile de atenuare sau concedierea, înainte de numirea în funcție, în concordanță cu rezultatele verificărilor și după numire în funcție, în concordanță cu metode de evaluare a performanței standard care nu sunt explicate în alte instrumente.

Sunt necesare proceduri care să explice modul în care va fi implementat procesul și se vor utiliza instrumente pentru verificarea datelor și raportare. Aceste activități vor fi desfășurate de către managerii de primă linie și angajații care se confruntă cu fenomenul. Un alt aspect esențial în redactarea procedurilor și politicilor companiei este mediul în

care operează respectiva companie. Atunci când se redactează procedurile interne, companiile trebuie să respecte reglementările locale și internaționale, tratate și legi cu privire la piața muncii precum și drepturile generale ale candidaților și în mod specific drepturile pe care aceștia le au în contextul fenomenului. Politicile de management al riscului și procedurile ce țin de etapele de verificare trebuie să țină seama de caracteristicile culturale și sociologice ale regiunii în care operează compania pentru a preveni dificultățile cu care s-ar putea confrunta managerii de primă linie și angajații care asimilează aceste proceduri și etape de verificare în relația cu candidații proveniți din diverse regiuni.

#### **IV.1.3.2 Mijloace**

Este nevoie de acțiune care să combine atenția față de procesele de recrutare și selecție cu îmbunătățirea etapelor de verificare a datelor utilizând instrumente deja existente și instrumente noi din sfera securității.

Prima acțiune necesară este schimbarea atitudinii și modul în care sunt abordate CV-urile și punerea accentului pe procesele de verificare a datelor în recrutarea și selectarea candidaților. Astăzi, CV-urile au o importanță redusă pentru companii, fiind simple instrumente ale unui proces rapid și sunt uneori folosite pentru a identifica acei candidați care îndeplinesc mai bine cerințele de bază ale postului înainte de a trece la verificarea avansată a datelor. Drept urmare, etapele de verificare a datelor ajung să coste mai mult folosind instrumente din sfera resurselor umane, precum interviuri și conversații cu persoanele de referință. Acești pași nu au fost inițial concepuți pentru a expune eventuala fraudă prin intermediul CV-ului și sunt efectuați de managerii de primă linie și de angajații dintr-o serie de domenii, care nu au fost instruiți să facă față fenomenului. În consecință, sunt necesare etape mai aprofundate de verificare a datelor pentru a preveni sau reduce expunerea la fraudă prin intermediul CV-ului, pentru a preveni risipa de resurse prețioase în etapele de selecție și în special pentru reducerea costurilor care rezultă din recrutarea eronată sau recrutarea candidaților care au mințit CV-urile lor.

#### **Înainte de primirea CV-urilor**

Pentru a reduce expunerea și a preveni fraudă prin intermediul Cv-ului eforturile trebuie îndreptate către candidații pasibili de a comite acest tip de fraudă. Companiile trebuie să-

și anunțe în mod clar potențialii candidați că solicită corectitudine și acuratețe în ceea ce privește CV-urile și că se vor efectua verificări detaliate dacă se consideră necesar. Acești pași vor include o serie de verificări simple dar complete în funcție de persoanele alese, cu referire la zona geografică, rol, și altele. Un asemenea anunț către candidați, înainte ca aceștia să trimită CV-urile, este menit să-i facă atenți la corectitudinea și acuratețea detaliilor pe care le includ în CV.

### **La primirea CV-urilor**

Comaniile care încearcă să prevină sau să reducă expunerea la daunele potențiale trebuie să schimbe atitudinile ambivalente ale managerilor față de CV-uri. Acest aspect se referă la acei manageri care nu atribuie multă importanță CV-urilor și caută rapid date cheie pentru a identifica rapid candidații care au potențialul de a îndeplini cerințele postului. Apoi apelează la etape lungi, instrumente și resurse multiple, pentru a continua selecția. Schimbarea atitudinilor înseamnă citirea cu ochi critic a CV-urilor și, prin urmare, principalul pas al verificării datelor va fi făcut la primirea formularului. Astfel, imediat ce se primește un CV, managerii vor examina datele detaliate în acesta. Datele în care apar lacune care necesită clarificări suplimentare din partea candidaților vor fi marcate și documentate într-un formular online transparent pentru toți managerii de primă linie, care vor însoți candidații în toate procesele de recrutare și selecție. Aceste date includ nume suplimentare sau diferite față de cele din documentele de identitate, inadvertențe cu privire la datele de angajare, care pot fi prelungite sau omise, inadvertențe legate de locurile de muncă anterioare sau de foștii angajatori, de istoricul angajărilor, de rolurile ocupate, de domeniile de responsabilitate și salarizare, de educația academică și profesională, lipsa unor persoane de referință relevante și autentice de la locul de muncă anterior și orice detalii neobișnuite care necesită clarificări suplimentare și definite de companii ca fiind relevante pentru continuarea procesului de selecție de la candidați.

### **După identificarea lacunelor și discrepanțelor din Cv-uri**

După identificarea omisiunilor și inadvertențelor din CV-uri, formularele online cu numele candidaților pentru care sunt necesare clarificări trebuie trimise tuturor membrilor personalului care participă la procesul de recrutare și selecție. Importanța și relevanța datelor lipsă trebuie estimată pentru a decide dacă pot fi acceptate acele inadvertențe fără



clarificări suplimentare sau dacă este nevoie de verificări mai amănunțite. Potrivit acestei evaluări, se poate acționa în modul următor sau în funcție de circumstanțe:

- a. Reținerea sau respingerea inadvertențelor din CV total sau parțial în funcție de politicile companiei sau procedurile de recrutare. Motivele deciziei se vor afișa pe platforma online pentru referința ulterioară pe parcursul angajării sau recrutării candidaților.
- b. Dacă sunt necesare clarificări, candidații vor fi contactați online înainte de continuarea procesului, datele care necesită clarificări vor fi detaliate și însoțite de solicitarea de completare a datelor lipsă care vor fi adăugate pe formularele online.
- c. Potrivit deciziei persoanei aflate la conducere, pentru a susține datele furnizate candidaților li se poate solicita să aducă documente suplimentare, precum evidența angajărilor de la Institutul Național de Asigurări, așa cum am menționat în prezenta cercetare, și/sau alte documente oficiale.
- d. După primirea feedback-ului din partea candidaților, se vor purta discuții cu persoanele de referință de la fostele locuri de muncă. Conversațiile vor include un format specific domeniului securității pentru a reduce posibilitatea manipulării identității persoanelor de referință sau a informațiilor furnizate de aceștia.
- e. În același timp se vor analiza rețelele sociale pentru informații suplimentare și se vor efectua verificări de către companie sau de către un prestator de servicii extern.
- f. Se va proceda apoi la integrarea informațiilor existente și suplimentare din diverse surse precum: furnizori care efectuează verificări privind potrivirea pentru un anumit post, referințe primite din surse neoficiale și formularele online ale candidaților.
- g. Pe durata interviurilor telefonice sau față în față cu candidații, corelate cu informațiile furnizate până în acest moment în CV, se recomandă folosirea metodelor de verificare a datelor tehnice specifice domeniului securității, astfel încât datele să poată fi verificate ulterior, după numire.

După numire, verificările și rapoartele trebuie efectuate conform politicilor și procedurilor companiei, folosind metode și instrumente de măsurare desemnate managerilor sau personalului profesional direct responsabil pentru angajați. Aceste verificări trebuie să ofere un punct de control asupra proceselor de recrutare și selecție, în general, folosind diverse măsuri pentru clarificarea performanțelor specifice ale angajaților și, în special, corelarea performanței cu datele potrivit cărora candidații au fost aleși.

#### **IV.1.3.3 Personalul**

În confruntarea cu fenomenul fraudei prin intermediul Cv-urilor este necesară contactarea personalului central, managerilor de primă linie și angajaților, care se confruntă cu acest fenomen. Diferența dintre circumstanțele existente și cele dezirabile din punctul de vedere al companiilor trebuie soluționată pe baza informațiilor pe care companiile le obțin despre fenomen. Această acțiune trebuie să identifice persoanele care pot oferi protecție împotriva fenomenului la toate nivelurile organizaționale și modul în care acestea pot acționa. Acest proces va fi realizat în două moduri:

##### **Numirea personalului**

Sistemul prin care companiile încearcă să facă față acestui fenomen are multe fațete care combină sistemele interne și factorii externi. Având în vedere complexitatea procesului de selecție, ar trebui să fie numite temporar sau permanent echipele sau persoanele responsabile pentru a fi însărcinate cu crearea, implementarea și funcționarea cu succes a acestui sistem.

##### **Instruirea personalului**

În furnizarea instrucțiunilor către managerii de primă linie și angajații care se ocupă de acest fenomen, prioritatea companiei trebuie să rămână integritatea, managerii de primă linie și angajații având o perspectivă comună. Scopul principal este ca respectiva companie să-și îndeplinească obiectivele. Instrucțiunile sunt menite să clarifice viziunea și politicile companiei, și să gestioneze riscurile ce pot deriva din fenomen. Aceste instrucțiuni trebuie să abordeze diferențele culturale și lingvistice care trebuie privite din

diverse perspective, având în vedere diversitatea candidaților. În plus, managerii vor primi în mod constant instrucțiuni cu privire la caracteristicile acestui fenomen în regiunile de operare ale companiei, precum și instrumentele de abordare furnizate, barierele culturale și lingvistice, limitările legale, barierele și granițele fizice, precum și modul corespunzător de abordare a candidaților.

### **Instrumente pentru o interfață a lucrului cu compania**

O parte importantă a implementării noii politici a companiei pentru a face față fenomenului este instruirea managerilor și angajaților în legătură cu esența și modul de operare al fenomenului. Activitatea managerilor va fi conformă codului de etică, politicilor și procedurilor formulate de companie cu privire la fenomen. Utilizarea unor instrumente și metode uniforme pentru măsurarea caracteristicilor fenomenului este importantă pentru a crea și îmbunătăți o serie de pași eficienți în verificarea datelor și prevenirea problemelor care pot apărea ulterior. După numire, sunt necesare metode de evaluare a angajaților și managerilor cu performanțe reduse pentru a reconsidera datele cu care angajații au fost desemnați să lucreze și pentru a lua decizii cu privire la continuarea raportului de muncă. Aceste instrucțiuni vor indica managerilor ce date trebuie raportate, cum ar trebui transmise în cadrul companiei și care sunt persoanele care pot opera cu aceste informații.

### **Instrucțiuni pentru evaluarea CV-urilor**

Schimbarea atitudinii cu privire la CV-uri a managerilor de primă linie și a angajaților care se confruntă cu fenomenul este un aspect esențial. CV-urile reprezintă poarta de intrare pentru cele mai multe dintre fraudele de acest tip și modul în care managerii abordează acest aspect trebuie schimbat, deoarece în caz contrar însăși atitudinea managerilor invită la fraudă. Schimbarea aceasta extrem de necesară înseamnă de fapt reducerea la zero a atitudinii ambivalente față de CV-uri și folosirea etapelor principale de verificare înainte de recrutare. Astfel, managerii trebuie instruiți și învățați să citească CV-urile cu ochi critic, conform politicilor și procedurilor formulate de companie, ținând cont atât de contextul în care se manifestă fenomenul cât și de discrepanțele culturale în recrutarea la nivel local și internațional. Aceste etape vor ajuta la identificarea lacunelor

care necesită informații detaliate pentru a fi probate sau respinse în funcție de datele colectate în decursul procesului de verificare. În cadrul etapelor de verificare, modul în care aceste informații sunt documentate și raportate este deosebit de important. Prin urmare, managerii trebuie instruiți să documenteze informațiile care necesită clarificări folosind formulare online prestabilite și raportând informațiile personalului implicat în procesul de recrutare.

### **Integrarea instrumentului de verificare din sfera securității în procesul de verificare și selecție**

Instrucțiunile către manageri vor include expunerea la și posibilitatea de a integra toate documentele oficiale care pot asigura verificarea monovalentă a datelor furnizate de către candidați în CV-urile lor, în conformitate cu cerințele companiei valabile într-o zonă geografică relevantă. În cadrul acestui studiu, rezultatele au indicat faptul că managerii consideră raportul angajatului care detaliază istoricul angajărilor ca fiind un instrument potrivit pentru obiectivele lor în cadrul verificării datelor candidaților. Pentru a integra aceste instrumente în procedura tradițională de recrutare și selecție, managerii trebuie ghidați cu privire la toate instrumentele și la posibilitatea de a solicita aceste documente în toate zonele globale în care funcționează compania, în conformitate cu politicile formulate de aceasta. Prezenta cercetare recomandă integrarea modelului prezentat în studiu și aplicarea lui în procesele de instruire a managerilor din companiile globale.

### **IV.2 Implicații de ordin practic și recomandări**

Implicațiile de ordin practic ce derivă din concluzii arată că aceste companii globale vor putea face față mult mai eficient și vor putea reduce semnificativ daunele și riscul expunerii la fraudă prin intermediul CV-ului. Compania va acționa pentru a consolida o linie de acțiune ca și grup unitar și astfel managerii de primă linie și angajații vor putea împărtăși informațiile legate de fenomen în mod deschis și fără teamă. Acest lucru va permite înțelegerea fenomenului și a amplitudinii sale, precum și a implicațiilor rezultate din daunele pe care le-ar putea provoca. Astfel, prin procesul de învățare, o companie își poate consolida mijloacele de a reacționa pe termen scurt și lung, adaptate pentru a fi

utilizate de către managerii de primă linie și angajații care se confruntă cu fenomenul în toate regiunile în care activează compania.

Recomandările care vor contribui la aplicarea cu succes a concluziilor încep cu anunțarea de către companie a managerilor și angajaților că fenomenul fraudei prin intermediul CV-ului poate fi discutat și abordat în mod deschis și că ajutorul grupurilor este necesar în acest proces. Companiile vor face cunoscut managerilor că există o viziune consolidată a companiei asupra acestui fenomen exprimată sub formă de coduri etice, proceduri și politici actualizate pentru gestionarea riscurilor operaționale derivate din expunerea la fraudă prin intermediul CV-ului.

Până la acest pas, orice discuție despre fenomen cu colegii sau superiorii este percepută ca o amenințare și trebuie menționat că în multe situații existența fenomenului este negată. Faptul că o companie anunță oficial că este nevoie de ajutor în colectarea informațiilor și consolidează o nouă politică îi va ajuta pe manageri să iasă din starea de izolare cu privire la fenomen și să treacă peste teama că discutarea acestuia cu membrii grupului ar putea să le dăuneze.

Acest sistem va implica și măsurarea fenomenului folosind instrumente bine definite de companie care vor oferi o reacție completă sau parțială la fenomen. După expunerea fenomenului, acțiune menită să contribuie la ameliorarea temerilor managerilor de a implementa instrumente din domeniul securității, va fi posibilă adoptarea acestor instrumente și asimilarea lor în procesele de recrutare și selecție în scopul verificării datelor pe care candidații le furnizează în acest proces. În afară de utilizarea documentelor oficiale pe care statele și alte organisme oficiale le produc, companiile trebuie să ia în considerare punerea în aplicare a metodelor și instrumentelor din domeniul securității, alături de alte instrumente tradiționale, precum interviurile și conversațiile cu persoanele de referință.

### **IV.3 Limitele cercetării**

Atunci când discutăm despre limitele cercetării, trebuie să luăm în calcul faptul că cercetătorul a examinat subiectul sensibil al fraudei prin intermediul CV-ului cu o

populație afectată de acest fenomen la locul de muncă, adică acolo unde fenomenul se produce. Acest aspect a determinat colectarea cu dificultate a datelor în cadrul interviurilor cu managerii, deoarece subiectul era unul sensibil iar managerii erau implicați personal și manifestau teama de expunere în cadrul grupurilor de care aparțineau, respectiv alți manageri sau angajați ai companiei. Este posibil ca aceste bariere să fi blocat informații valoroase. Deși rezultatele indică faptul că există similarități în percepția managerilor cu privire la natura fenomenului, populația de manageri intervievați aparține unei regiuni geografice cu caracteristici culturale similare, ceea ce poate constitui un obstacol în expunerea informațiilor care sunt determinate cultural sau a altor percepții care ar fi putut expune alte laturi ale fenomenului.

Este important să menționăm limitele cercetării cu privire la zona Uniunii Europene. Datele aproape inexistente cu privire la fraudă prin intermediul CV-ului în Europa au avut ca rezultat excluderea analizei acestui fenomen în Europa. Cu toate acestea, cercetarea noastră face o scurtă trecere în revistă a parcursului istoric și a situației curente în ceea ce privește formularul de CV european, respectiv Europass. Această trecere în revistă a avut drept scop documentarea cronologică și menționarea modalităților de utilizare a acestui formular.

O altă limitare o constituie absența fenomenului din literatura de specialitate. Cercetătorul menționează că acest fenomen nu este menționat în literatura de specialitate și propune includerea sa ca factor esențial în: toate domeniile studiilor de management cu accent pe performanța managerilor și îndeplinirea obiectivelor acestora, modalitățile de protejare împotriva fenomenului și cuantificarea daunelor care derivă din acesta. Astfel, după cum arată cercetarea noastră, în prezent managerii sunt în situația de a se confrunța în mod curent cu acest fenomen fără a se putea baza pe un cadru teoretic, și astfel sunt nevoiți să interpreteze fenomenul în mod subiectiv.

Faptul că managerii nu sunt pregătiți și specializați în această privință conduce la situația în care, deși în general înțeleg esența fenomenului, nu pot decât estima aspecte precum amploarea daunelor cauzate companiei, fără a avea la dispoziție date numerice testate prin instrumente ce țin de procedurile de management. Cercetătorul a efectuat prezenta cercetare singur, în decurs de un an. Ar fi nevoie de o perioadă mai îndelungată pentru

examinarea schimbărilor ce au loc în timp în percepția managerilor. Ar fi util de examinat dacă s-au produs ulterior schimbări în percepția managerilor asupra fenomenului și a semnificației acestuia, sau schimbări în ceea ce privește mijloacele de protecție și integrarea instrumentelor din sfera securității în procesele de recrutare și selecție, atitudinea managerilor cu privire la expunerea la fenomen și raportarea acestora către alți membri ai grupului de care aparțin.

Interviurile au fost înregistrate și transcrise de către un profesionist vorbitor de limbă ebraică și apoi traduse în engleză de către un traducător autorizat sub supravegherea cercetătorului; este însă posibil ca în acest proces să fi intervenit mici erori sau distorsionări cauzate de polisemie sau anumite similitudini. Unele dintre sursele citate sunt redactate în limbi străine pe care cercetătorul nu le stăpânește. Aceste surse au fost traduse cu ajutorul programelor de traducere automată disponibile pe internet, ceea ce poate presupune anumite erori de traducere.

#### **IV.4 Contribuții la cunoștințele de ordin teoretic**

Contribuția prezentei cercetări la îmbogățirea cunoștințelor teoretice constă în faptul că cercetarea noastră indică lacunele care afectează abilitatea companiilor globale de a se proteja împotriva fenomenului de fraudă prin intermediul CV-ului și de a reduce posibilele daune. Cercetarea evidențiază absența acestui subiect din literatura de specialitate, precum și frecvența fenomenului și implicațiile negative pe care acesta le produce. Teoriile tradiționale referitoare la management în general și la managementul resurselor umane în special nu menționează acest fenomen ca având vreo influență asupra procedurilor de management.

Cercetarea noastră arată că teoriile legate de infracționalitatea în muncă se referă la angajații care comit infracțiuni la locul de muncă în beneficiul personal și pe cheltuiala angajatorilor. Frauda prin intermediul CV-ului poate fi considerată infracțiune în muncă potrivit acestei definiții, dar literatura de specialitate nu menționează candidații ca și persoane care comit infracțiuni în muncă înainte de a fi angajați, adică infracțiuni la locul de muncă înainte de angajare. Absența acestui fenomen din studiile profesionale și formale adresate managerilor și angajaților, precum și absența lui din teoriile cu privire la infracționalitatea în muncă, contribuie la faptul că expunerea la acest fenomen nu este

menționată în politicile de gestionare a riscului ale companiilor globale. Prezenta cercetare propune o nouă abordare și include politici operaționale de management al riscului în companiile globale cu posibilitatea includerii unor aspecte care să acopere lacunele menționate.

În plus, modelul RM-FCV dezvoltat în cercetarea noastră pe baza rezultatelor obținute constituie o contribuție importantă în domeniul managementului riscurilor (Douglas & Wilavsky, 1982; Tansey & O’Riordan, 1989), în domeniul managementului companiilor globale (Adizes, 2004a; Mintzberg, 1973, 1990), în domeniul managementului resurselor umane în companiile globale (Baron & Armstrong, 2007; Becker, 1964, 1993) și în domeniul infraționalității la locul de muncă (Sutherland, 1940).

#### **IV.5 Contribuții la cunoștințele de ordin practic**

Frauda prin intermediul CV-ului în scopul angajării este un fenomen frecvent și pagubele pe care le produce sunt de amploare. Încercările companiilor de a verifica datele candidaților se limitează la interviuri și discuții cu persoanele de referință. Aceste instrumente ce aparțin sferei resurselor umane sunt costisitoare, iar rata lor de succes este limitată. O dovadă este dorința managerilor de a utiliza instrumente adiționale de verificare a datelor, ce țin de sfera securității. Prezenta cercetare contribuie la domeniul cunoștințelor aplicate a modelului RM-FCV, care propune o procedură de verificare a datelor rapidă și ieftină, aplicabilă în mare parte în etapa primirii CV-urilor, operată independent cu ajutorul instrumentelor ce țin de sfera securității și pot fi utilizate în procesele de recrutare și selecție. Modelul combină diverse domenii de cunoaștere descriind fenomenul și axându-se pe problemele existente în cadrul procedurilor de verificare și oferind soluții pentru rezolvarea sau reducerea expunerii la daunele provocate de fenomen în manieră integrativă sau modulară.

#### **IV.6 Caracterul inovator al cercetării**

Prezenta cercetare propune un punct de vedere holistic cu privire la fraudă prin intermediul CV-ului din perspectiva populației afectate de fenomen, încercând să ajute la prevenirea și reducerea daunelor provocate de acesta. Studiul indică o serie de aspecte inovatoare care ar trebui menționate; există lacune în literatura de specialitate, în sensul



că, în pofida amplitudinii sale, acest fenomen nu este practic menționat. Această lacună poate afecta modul în care fenomenul este definit, dar și modul în care companiile globale se pot proteja sau pot evalua daunele produse. Evaluarea daunelor este de multe ori dificilă și managerii nu știu să facă acest lucru. Cercetarea pune accent pe esența daunelor și pe percepția managerilor cu privire la evaluarea acestor daune. Cercetarea noastră demonstrează că există posibilitatea ca slaba performanță a unui angajat care a mințit în CV să afecteze rezultatele pe care compania sa speră să le obțină în manieră mult mai gravă decât s-ar putea percepe inițial. Amplitudinea potențială a daunelor, potrivit evaluării managerilor, este mult mai mare, echivalând în unele cazuri cu zeci de salarii ale unui singur angajat, deoarece la nivel strategic aceste daune se propagă și ating cote îngrijorătoare.

Cercetarea indică o altă lacună în literatura de specialitate cu privire la infraționalitatea muncii, care se ocupă în general de infracțiunile comise de angajați la locul de muncă. Studiul nostru arată că este posibil ca infracțiunea împotriva angajatorului să se comită de către angajat în circumstanțe ce țin de pre-angajare. Cercetarea arată, de asemenea, că fenomenul fraudei prin intermediul CV-ului este adesea negat chiar de către cei afectați de consecințele respectivului fenomen.

Asemenea studii sunt rare, iar contribuția prezentei cercetări constă în punctul de vedere unic care contribuie la cunoștințele existente în domeniul abordării fraudei prin intermediul CV-urilor. Cercetarea indică atitudinea ambivalentă față de CV-uri a managerilor companiilor globale, situație care are rolul de a încuraja acest tip de fraudă deoarece candidații au tendința de a minți în legătură cu acele date cheie pe care managerii caută să le identifice rapid în CV-uri, fără a face o analiză în profunzime. Studiul arată că managerii resimt teama față de grupul de care aparțin, respectiv alți manageri sau angajați ai companiei, atunci când vine vorba de expunerea fenomenului, ceea ce determină restrângerea acțiunilor care ar duce la expunerea fenomenului și protejarea împotriva acestuia. Cercetarea propune o soluție, dovedind că instrumentele din sfera securității pot sprijini procedurile de verificare a datelor, aceste instrumente fiind verificate cu succes în prezentul studiu. Combinarea instrumentelor din sfera securității cu cele din domeniul resurselor umane în scopul operării lor de către managerii

de primă linie și angajații implicați în procesul de recrutare și selecție reprezintă un element de noutate, fiind o procedură de verificare a datelor rapidă, eficientă și ieftină.

#### **IV.7 Direcții viitoare de cercetare**

Astfel, neinclusiunea acestui fenomen în procesul de instruire al managerilor este un aspect care ar trebui discutat; sunt necesare răspunsuri pentru a afla cum s-ar putea implementa cunoștințele existente și noi în studiile de management. Aceste studii sunt deosebit de importante în încercarea de a acoperi golurile de informații din domeniu și de a face informațiile accesibile pentru a contracara și reduce daunele provocate de acest fenomen.

Prezentul studiu a investigat percepțiile managerilor cu privire la fenomen și a clarificat diferențele și inadvertențele legate de cunoștințele pe care le posedă managerii în pofida faptului că se confruntă cu fraudarea prin intermediul CV-urilor în mod regulat. Deși se cunosc daunele ce pot fi provocate de fenomen, managerilor le este dificil să evalueze rata daunelor specifice și generale. Le este, de asemenea, dificil să înțeleagă instrumentele și abilitățile de care dispun pentru a se proteja. Studiile viitoare pot examina și clarifica aceste diferențe care afectează percepția managerilor.

Managerilor le este dificil să expună fenomenul fraudei prin intermediul CV-ului și să comunice informații despre acesta cu alți angajați ai companiei, uneori în asemenea măsură încât ascund aceste informații. Deși acest studiu a evidențiat anumite motive ale acestei atitudini, sunt necesare studii suplimentare pentru a investiga dacă aceste explicații sunt singurele motive care împiedică comunicarea sau dacă există și alte obstacole. Prin urmare, studiile viitoare trebuie să depună eforturi pentru a clarifica modul în care este posibilă îmbunătățirea comunicării în cadrul companiilor și între companiile globale în ceea ce privește fenomenul și comunicarea cu mediul în care companiile își desfășoară activitatea, în regiunile lor de operare pe probleme locale și globale.

Prezentul studiu a examinat managerii din companii globale care se ocupă de candidați din țări diverse, dar au în comun faptul că sunt israelieni care au absorbit valorile, normele, cultura și educația dintr-o anumită zonă geografică - statul Israel. Cercetările viitoare ar trebui să exploreze percepțiile managerilor din alte regiuni geografice,

manageri confrunțați cu diversitatea culturală, sociologică și etnică pentru a oferi o imagine mai profundă a percepțiilor managerilor asupra fenomenului.

Cercetarea noastră a încercat, de asemenea, să examineze opiniile managerilor cu privire la utilizarea și asimilarea instrumentelor din domeniul securității pentru a verifica datele din procesele de recrutare și selecție. Cercetările ulterioare ar trebui să examineze succesul parțial sau complet al modelului propus, și să propună îmbunătățiri. O astfel de cercetare ar trebui realizată cu un grup mai larg de subiecți, inclusiv țări, companii globale, cu accent pe efectul mobilității candidaților și angajaților într-o lume globală marcată de diversitate, atât culturală cât și de alte tipuri.

#### **IV.8 Concluzii și importanța cercetării**

Prezenta cercetare s-a axat pe examinarea percepțiilor managerilor unor companii internaționale cu privire la fraudă prin intermediul CV-ului în procesul de candidatură pentru angajare. Cercetătorul s-a axat pe aceste aspecte prin prisma experienței în domeniul verificărilor de securitate acumulate în urma verificării a mii de candidați în cadrul cărora s-au descoperit elemente de fraudă, fenomenul dovedindu-se a fi unul global, cu multe componente caracteristice identice. În calitate de expert în securitate, cercetătorul cunoaște că acest fenomen necesită investigații complexe cu privire la riscul derivat din angajarea candidaților care au mințit în CV-uri. Aceste chestiuni au fost ridicate mai ales de managerii care lucrează în alte domenii decât cel al securității, mai ales de cei din domeniul resurselor umane, care desfășoară procese de recrutare și selecție și care au fost interogați cu privire la perspectiva lor asupra fenomenului în cadrul companiilor în care activează. Uneori, managerii au întâmpinat dificultăți în discutarea acestui fenomen sensibil cu care se confruntă la locul de muncă. În majoritatea cazurilor în care au furnizat răspunsuri, acestea nu au fost satisfăcătoare pentru cercetător. În unele cazuri, au oferit doar răspunsuri parțiale, iar în alte cazuri răspunsurile lor le-au contrazis pe cele ale colegilor.

Aceste rezultate contradictorii au fost în unele cazuri obținute chiar la același loc de muncă și cu privire la același candidat. Situația descrisă mai sus l-a determinat pe cercetător să examineze percepțiile managerilor cu privire la acest fenomen pentru a-l caracteriza și a încerca să ofere un răspuns complet sau parțial. Din rezultatele obținute și

din discuțiile pe marginea acestor rezultate au fost scoase la iveală aspecte care trebuie rezolvate și care vor conduce la furnizarea unui răspuns complet sau parțial pentru acest fenomen și factorii afectați.

Cercetarea contribuie la conștientizarea unei situații existente la nivel global în care va fi posibilă prevenirea sau reducerea fenomenului în mai multe moduri. O contribuție la primul pas necesar pentru a oferi acest răspuns este evidențierea acestui fenomen cu scopul discutării lui, pentru a înțelege componentele și rezultatele sale și metodele de protecție împotriva sa. Pentru ca acest lucru să fie posibil, companiile globale afectate trebuie să disemineze procedurile interne în rândul managerilor și angajaților lor, precum și în rândul candidaților în viitoarele procese de recrutare și selecție.

Cercetarea contribuie la înțelegerea unui aspect important, și anume că fenomenul se caracterizează prin faptul că managerii care se confruntă cu el nu împărtășesc informații cu colegii și cu alte categorii ale companiilor în care lucrează despre ceea ce se întâmplă, considerând că astfel de dezvăluiri în cadrul grupurilor de care aparțin ar putea să le dăuneze în diferite moduri. Prin urmare, fenomenul nu este abordat la nivelul companiei, iar managerii sunt puși în situația de a se confrunța cu fenomenul în mod izolat, acționând pe baza unor interpretări și mijloace de protecție subiective.

Prezenta cercetare indică potențialul daunelor cauzate de fenomen și procedura dezirabilă de expunere la scară largă în cadrul companiilor globale, precum și procedura de expunere internă în care informațiile și acțiunile sunt partajate la nivel intern, dar și cu diverși factori externi și alte companii. Acești factori externi includ ambele state sau blocuri regionale care trebuie să ajute companiile care operează în regiunile lor să acceseze informații suplimentare pe care le dețin despre fenomen și să încurajeze cercetătorii să examineze și să furnizeze informații suplimentare existente sau noi, precum și să exploreze posibila utilizare legală a instrumentelor de verificare de care dispun.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Adizes Insights (2011). November 4). PAEI code and strategy development. [Blog post]. Retrieved from <http://www.ichakadizes.com/paei-code-and-strategy-development/> [12 July 2018].
- Adizes, I. (1979). *How to Solve the Mismanagement Crisis*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Arieli, M. (1989). The Meaning of Action in Educational Context: On the Action Approach and Its Application in Sociology of Education. In: A. Belchinsky (Ed.). *The Book of Isaac* (pp. 154-167). Jerusalem: Ministry of Education and Culture (In Hebrew)
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, 1993;
- CareerBuilder, (2014). *Fifty-eight percent of employers have caught a lie on a résumé, according to a new CareerBuilder survey*. Available from: <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=8%2F7%2F2014&id=pr837&ed=12%2F31%2F2014>
- CareerBuilder (2016). *More Than 1 in 4 employers do not conduct background checks of all new employees, according to CareerBuilder survey*. Available from: [http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=11/17/2016&siteid=cbpr&sc\\_cmp1=cb\\_pr975 &id=pr975&ed=12/31/2016](http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=11/17/2016&siteid=cbpr&sc_cmp1=cb_pr975 &id=pr975&ed=12/31/2016)
- Chen, C. P. (2003). Integrating perspectives in career development theory and practice. *Career Development Quarterly*, 51, pp. 203-216
- Cleary, M, Walter, G. & Jackson, D. (2013). 'Is That for Real? Curriculum Vitae Padding', *Journal of Clinical Nursing*, vol. 22, No. 17-18, pp. 2363-2365.
- Douglas, M. (1978). *Cultural Bias* (Royal Anthropological Institute Occasional Paper No. 35). London: Royal Anthropological Institute.
- Douglas, M. & Wildavsky, A. (1982). *Risk and culture: An essay on selection of technological and environmental dangers*. Berkeley: California University Press.
- Erlingsson, C & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7, pp. 93–99.
- First Advantage (2014). *Background screening trends report: EMEA*. Available from: <https://www.fadv.com/Fadv-prod/media/Assets/Resources/Trend-Reports/PDFs/First-Advantage-Background-Screening-Trends-Report-EMEA.pdf#page=2>
- De Vault, M. L (1996). Talking back to sociology: Distinctive contributions of feminist methodology. *Annual Review of Sociology*, 22, pp. 29–50.
- Filk, D. (2016). From Profit Driven Growth to Income Driven Growth. In Adva Center (Ed.), *30 Years to the Neoliberal Revolution in Israel* (pp. 57-59). Ben-Gurion University: Adva Center (In Hebrew).
- Gergen, K. J. (1985). The social constructivist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40, pp. 266-275.
- Gibton, D. (2001). Grounded Theory: Meaning of the Data Analysis Process and Constructing Theory in Qualitative Research. In: Tzabar Ben Yehosua, N. (Ed.). *Traditions and Trends in Qualitative Research* (pp. 195-228). Lod: Dvir (In Hebrew).

- Grier-Reed, T. L., Skaar, N. R. & Conkel-Ziebell, J. L. (2009). Constructivist career development as a paradigm of empowerment for at-risk, culturally diverse college students. *Journal of Career Development*, 35(3), pp. 290-305.
- Harrell, M. C. & Bradley, M. A. (2009). *Data collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. California: RAND Corporation.
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hire right (2018). HireRight-Employment-Screening-Benchmark-Report extension <https://www.hireright.com/resources/view/2018-employment-screening-benchmark-report>
- HireRight's 2018 Annual Employment Screening Benchmark Report:[chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbdm/adm/https://www.hireright.com/asset/uploads/files/d00adeef-f6e4-48a3-b5f5-50b95b7205ba\\_Comparing\\_background\\_checks\\_infographic\\_FINAL.pdf#page=1&zoom=auto,-175,1750](chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbdm/adm/https://www.hireright.com/asset/uploads/files/d00adeef-f6e4-48a3-b5f5-50b95b7205ba_Comparing_background_checks_infographic_FINAL.pdf#page=1&zoom=auto,-175,1750)
- [https://www.btl.gov.il/Simulators/Pages/default.aspx?gclid=EAIaIQobChMIIs-Gv-9HT3QIVFlmGCh3ZBw\\_2EAAYASAAEgLJg\\_D\\_BwE](https://www.btl.gov.il/Simulators/Pages/default.aspx?gclid=EAIaIQobChMIIs-Gv-9HT3QIVFlmGCh3ZBw_2EAAYASAAEgLJg_D_BwE)
- Locke, J. (1972). *An Essay Concerning Human Understanding*. Translated by: Y. Or. Jerusalem: Magnes (In Hebrew).Makhubele, 2016;
- Meshulam, I., Harpaz, Y. (2015). *Human Resources Management: The Strategic Approach*. Haifa: University of Haifa Publications (In Hebrew).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, pp. 107-114.
- Piaget, J. (1977). *The Development of Thought: Equilibration of Cognitive Structures*. (A. Rosin, Trans.). New York: The Viking Press.
- Rogers, C.R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A Study of Science* (pp. 184-256). New York: McGraw Hill.
- Rogers, C.R. (1965). A Humanistic Conception of Man. In R.E. Farson (Ed.), *Science and Human Affairs*. California: Science and Behavior Books Inc.
- Schultz, T. W. (1963). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, pp. 1-17.
- SHRM workplace forecast. (2013). *The Top Workplace Trends According to HR Professionals*. Society for Human Resource Management. Retrieved from:[https://www.shrm.org/.../hr-topics/.../13-0146%20workplace\\_forecast\\_full\\_fnl.pdf](https://www.shrm.org/.../hr-topics/.../13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf)[February 26, 2017]
- SterlingBackCheck (2016). *Background screening trends & best practices report 2015-2016*. Available from: [http://www.sterlingtalentsolutions.com/~media/sterling%20backcheck/pdfs/reports/sterlingbackcheck\\_benchmarking\\_report\\_2015.ashx?spr=1](http://www.sterlingtalentsolutions.com/~media/sterling%20backcheck/pdfs/reports/sterlingbackcheck_benchmarking_report_2015.ashx?spr=1).
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), pp. 88-112.
- Tuval-Mashiach, R. Spector-Marzel, G. (2010). *Narrative Research: Theory, Creation and Interpretation*. Jerusalem: Hebrew University, Magnes (In Hebrew).

- Tzabar Ben-Yehoshua, N. (1990). *Qualitative Research in Teaching and Learning*. Givatayim, Masada, p. 34 (In Hebrew).
- Wendt, A. (1992). Anarchy is what states make of it: the social construction of power politics. *International Organization*, 46(2), pp. 391-425.
- Wexler, M.N. (2006). Successful résumé fraud: Conjectures of the origins of amorality in the workplace', *Journal of Human Values*, vol. 12, No. 2, pp.137-152.
- Wildavsky, A. & Dake, K. (1990). Theories of risk perception: Who fears what and why? *Daedalus*, 4, pp. 41-60.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, Vol. 5 no. 1 p.