

---

## Interviul de selecție: soluții practice

Ioana David

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Interviurile sunt o realitate pentru aproape orice membru al pieței muncii, indiferent de poziția pe care o ocupă în structura unei organizații. Participăm la interviuri pentru a obține o slujbă, interviuăm pe alții care vor să lucreze cu noi, obținem feedback legat de performanțele noastre profesionale în timpul interviurilor cu șeful, oferim feedback legat de performanțele celorlalți și culegem informații în timpul interviurilor. Interviurile sunt activități de comunicare importante care necesită o pregătire atentă și anumite abilități în vederea derulării lor optime.

Există mai multe tipuri de interviuri pe care le putem întâlni în context organizațional (Shockley- Zalabak, 2002):

- **Interviul informațional** - interviul pentru obținerea de date necesare rezolvării de probleme și luării de decizii
- **Interviul de selecție** - un schimb de întrebări între cel ce caută un loc de muncă și cei ce răspund de evaluarea cererilor legate de acel loc de muncă
- **Interviul de evaluare a performanțelor** - un schimb informațional legat de performanța în muncă dintre un supervisor/manager și o persoană care ocupă postul respectiv de muncă
- **Interviul de tip "audiență"** - un schimb de întrebări și răspunsuri legate de revendicări sau acțiuni disciplinare
- **Interviul de consiliere** - un schimb de întrebări și răspunsuri cu persoane care caută sfaturi de la alți membrii ai organizației
- **Interviul media** - un schimb de întrebări și răspunsuri între membrii presei și reprezentanții organizației

Pregătirea pentru oricare din aceste tipuri de interviuri este elementul cheie în vederea derulării lor într-un mod eficient. În acest articol ne vom opri la un tip de interviu: interviul de selecție. Motivele alegerii noastre vor deveni evidente în paragrafele următoare. Menționăm de la început faptul că vom privi problema interviului de selecție atât din perspectiva celui care își caută o slujbă cât și din perspectiva celui care caută o persoană

potrivită pentru un anumit post (manager sau angajat la departamentul de resurse umane).

Acest articol își dorește să încurajeze managerii să ia în considerare practicile organizaționale curente (în special cele legate de resursele umane) pentru a le putea aduce îmbunătățiri. Studii recente pe organizații din Marea Britanie și Statele Unite au demonstrat faptul că practicile de recrutare și selecție se bazează pe alegeri ad hoc ale unor metode care nu au nici o legătură cu alte practici organizaționale (Swift & Robertson, 2000). Interviul de selecție este de departe cea mai populară metodă indiferent de ocupația pentru care se face selecția, deși există dovezi suficiente care sugerează faptul că managerii nu sunt așa de eficienți precum ar putea fi în a face predicții legate de performanța în muncă a candidaților și, din această cauză, fac adesea o selecție slabă. Oferirea de training-uri pentru interviuatori legate de selecție, pregătire și abilități de interviuare este importantă dacă o organizație vrea să evite măsuri reparatorii costisitoare.

Atunci când vă căutați o slujbă, **interviul de selecție** vă oferă oportunitatea de a vedea dacă potrivirea dintre un anumit post de muncă și dumneavoastră este cea corectă. Interviurile de selecție vă permit să demonstrați că sunteți cea mai potrivită persoană pentru postul respectiv, în același timp permițând unui angajator să vă ofere o descriere cât mai apropiată de realitate a postului respectiv. Atunci când dumneavoastră sunteți interviuatorul, sunteți responsabil să evaluați răspunsurile potențialilor angajați și să descrieți cu acuratețe poziția pentru care faceți evaluările și să oferiți informații despre organizația dumneavoastră.

Când sunteți interviuatul, doriți să oferiți informații despre dumneavoastră care să demonstreze faptul că ați fi un membru de valoare și productiv pentru organizația respectivă. În același timp, interviul de selecție vă oferă oportunitatea de a obține informații specifice legate de postul și organizația de care sunteți interesați. Aceste informații vor fi foarte importante pentru că vă vor ajuta să luați o decizie în cunoștință de cauză legată de

faptul dacă să acceptați sau nu postul care vă este oferit.

### Interviul de selecție din perspectiva angajatorului

Structura și forma organizațiilor au fost revoluționate în ultimele decenii. Piețe foarte competitive și medii de afaceri instabile determină creșterea standardelor cărora trebuie să se supună orice organizație în domeniul recrutării, selecției și reținerii oamenilor potriviți pentru a putea supraviețui. Noi oportunități și specializări par a apărea în mod constant ducând la dispariția unor funcții și sarcini tradiționale în favoarea operațiilor computerizate sau a tehnologiilor digitale. Acest fapt impune cu atât mai mult ca managerii să selecteze acei oameni care vor fi capabili să facă față naturii schimbătoare a afacerilor și tehnologiei. Dacă organizațiile vor continua să devină din ce în ce mai flexibile și receptive la presiunile externe, personalul lor trebuie să se simtă confortabil față de și să răspundă bine la schimbare. Heriot (1989, p.1) consideră că: “organizațiile excelente trebuie să recruteze oameni excelenți”. Pentru a trece însă dincolo de dezideratele pur teoretice, este necesar ca organizațiile să-și revizuiască politicile de recrutare și selecție, practicile și strategiile pentru a vedea dacă oameni “excelenți” sunt angajați în mod constant sau nu. Având în vedere faptul că interviul de selecție este în continuare cel mai preferat instrument de selecție, este important ca cei implicați în procesul de interviu a posibilităților angajați să fie pregătiți pentru a face acest lucru în vederea maximizării șanselor de a selecta persoana potrivită pentru post.

Procedurile de selecție eficiente care sunt stabilite pentru a asigura ca cel mai bun candidat să fie selectat ar trebui să fie parte a unei politici mai generale de resurse umane și să fie legate de programe de instruire și dezvoltare a carierei. Selecția candidatului potrivit va contribui la calitatea produselor și serviciilor organizației; opusul este adevărat dacă sunt angajați candidați nepotriviți. A te baza pe programele de training pentru a recupera deficiențele procedurilor de selecție este o soluție costisitoare și ineficientă. Oamenii care sunt selecționați greșit rareori reușesc să se dezvolte în organizație ulterior, iar rata de eșec este ridicată.

Dinamica interviului poate ridica multe provocări interviuatorilor care doresc să selecționeze persoana potrivită, multe dintre

erorile comise în interviul tradițional fiind investigate de numeroase studii. De exemplu, Gallois et al. (1992) au descoperit că măsura în care interviuatorii percepeau candidatul a fi similar cu ei înșiși determina gradul în care candidații erau “preferați” de către interviuatori și îi făceau mai probabil de a fi angajați. Alte studii (ex. Gilmore et al., 1986) arată că anumite calități subiective cum ar fi atractivitatea fizică a candidaților pentru un post afectează deciziile de selecție. Trebuie dezvoltate strategii pentru a îmbunătăți procesul de selecție și pentru a minimiza subiectivitatea și erorile inerente deciziilor de selecție.

Managerii trebuie să revizuiască și să modifice în mod corespunzător politica de selecție a organizației pentru a reduce cât mai mult aceste erori. Presiunile pentru a îmbunătăți procedurile de selecție pot apărea și datorită legislației, de regulă cu referiri la șanse egale oferite candidaților. Preocupări legate de profesionalismul practicilor curente pot face ca anumite organizații să introducă tehnici validate (cum ar fi testele aptitudinale) pentru a completa metodele tradiționale cum ar fi formularele de angajare, CV-urile și interviurile.

O cercetare recentă a practicilor curente de selecție din Marea Britanie a arătat faptul că angajații utilizează o serie de tehnici de selecție care depind de tipul de slujbă pentru care se recrutează candidații. Studiul a fost făcut pe 100 de organizații medii din sectorul de producție și a descoperit că nici o metodă de selecție nu este folosită ca tehnică unică (Swift & Robertson, 2000) - Tabelul 1.

**Tabelul 1** Metode de selecție în funcție de ocupație (% de organizații ce utilizează metoda) (Swift & Robertson, 2000)

	Funcțio- nari	Manageri	Specia- liști	Munci- tori
Cereri de angajare	87,9	69,7	79,8	88,9
Interviu (un interviuator)	76,5	51,5	56,7	79,4
Interviuri panel	29,6	69,7	58,6	26,3
Teste de personalitate	8,1	37,4	26,3	8,1
Referințe	72,7	85,9	81,8	61,6
Teste de abilități	21,4	7,1	9,2	29,6
Centre de evaluare	1,0	3,0	3,0	4,0
CV-uri	41,8	63,3	60,2	32,7
Metode de selecție în grup	1,0	5,1	5,1	3,1

Date dintr-o cercetare condusă de Institutul de Psihologie a Muncii, Universitatea Sheffield, în 1994/5. Cercetarea a înregistrat răspunsurile a 100 de organizații din cinci sectoare – inginerie, electronice, plastice, alimentar și diverse.

---

Încercarea de a prezice performanța în muncă a candidaților pentru un post este foarte dificilă. Este de fapt esența selecției. Majoritatea angajatorilor încearcă să folosească mai mult decât o singură metodă de selecție pentru a crește obiectivitatea procesului. Utilizarea unor metode multiple de selecție permit obținerea mai multor informații despre candidat. De asemenea oferă o mai mare încredere în luarea deciziei corecte și ajută la promovarea unui profesionalism în ceea ce privesc aceste metode de selecție. Cu toate acestea, folosirea ad-hoc a unor metode variate de selecție nu va garanta obținerea unor rezultate mai bune. Potrivirea politicilor de selecție la scopurile strategice ale organizației îi permite acestuia să atingă aceste scopuri în mod eficient (Williams & Dobson, 1997).

Având în vedere dificultățile pe care le pot ridica metodele in-house de selecție, unii manageri vor alege să apeleze la un consultant extern pentru selecție sau la o agenție. Utilizarea unei astfel de agenții ar putea ajuta la recrutarea candidaților potriviți, dar decizia de selecție va rămâne tot organizației. Există argumente pro și contra apelului la o agenție externă de recrutare și selecție asupra cărora nu ne vom opri însă în materialul de față. Ne vom limita doar la a spune că folosirea unei firme de consultanță pentru selecție nu este un panaceu pentru strategiile slabe de selecție ale corporațiilor.

Atunci când vorbim de selecție și recrutare, interviul tradițional față-în-față este încă metoda preferată pentru selecția și angajarea personalului. Cu toate că este foarte subiectivă, consumatoare de timp și energie și nu există garanții că persoana potrivită va fi selecționată, practica interviului de selecție persistă.

Ce face interviul atât de atrăgător și necesar ca metodă de selecție? CV-urile sau referințele oferă un indiciu legat de cât de bine se va comporta persoana în viitor pe baza experienței anterioare. Interviul față-în-față confirmă sau respinge inferențele făcute. Mulți manageri preferă să se bazeze pe intuiția lor referitoare la o persoană atunci când e vorba de selecție. Interviul de selecție este utilizat în unele organizații mai degrabă pentru a testa atracția personală decât performanța (Courtis, 1988, apud Swift & Robertson, 2000).

Interviul de selecție a fost văzut de către specialiștii din domeniul științelor sociale și de către practicienii din domeniul organizațional ca fiind o metodă foarte subiectivă. Cu toate acestea corectitudinea

procesului de interviuare poate fi crescută dacă interviul este condus într-un mod structurat, utilizând dimensiuni prestabilite (cum ar fi descrieri ale postului, specificații legate de candidat și de cadre de competență) și întrebări specifice sau strategii de luare a deciziei (Maurer & Fay, 1988, apud Swift & Robertson, 2000). Așadar interviurile structurate sunt superioare abordărilor ad-hoc.

Cercetările au demonstrat, și simțul comun de asemenea ne spune acest lucru, că planificarea dinainte de interviu este un factor important în alegerea candidatului potrivit pentru post. O selecție reușită depinde de o pregătire "tri-dimensională" (Swift & Robertson, 2000):

- Analiza muncii, a sarcinii sau a rolului pentru a lua în considerare trebuințele organizației;
- Specificații referitoare la persoană; și
- Măsurarea "potrivirii" dintre candidat și criteriile specificate.

Acest lucru înseamnă analiza trebuințelor organizației în termeni de posturi. Trebuie efectuată o analiză a muncii. Nu vom insista aici asupra metodelor și modalităților de realizare a acestei etape (a se vedea în acest sens Pitariu, 2003). A doua etapă este cea a determinării specificațiilor legate de persoană pentru a răspunde acestor trebuințe. Al treilea stadiu presupune dezvoltarea unei metode pentru a măsura cât de bine îndeplinește candidatul cerințele.

O versiune precisă a unei descrieri a postului de muncă este utilizată adesea ca bază pentru anunțul de recrutare. Există o diferență subtilă dar importantă între descrierea postului (job description) și specificațiile legate de persoană (person specification): prima subliniază denumirea postului, poziția sa în structura organizatorică, sarcinile și funcțiile caracteristice acestuia în timp ce specificațiile legate de persoană detaliază atributele esențiale pe care un candidat trebuie să le posede pentru a-și îndeplini sarcinile corespunzătoare unei anumite poziții.

Aceste precizări legate de persoană detaliază competențele, adică cunoștințele, deprinderile și abilitățile (CDA), pregătirea, calificările și experiența necesare pentru a lucra într-un post. Unii manageri neglijează acest pas, preferând să se "conducă după instinct". Aceasta este o abordare defectuoasă pentru selecție, nu numai dacă ne referim la timpul risipit pentru interviu ci și la faptul că persoana numită pe post s-ar putea să nu

dețină toate abilitățile necesare pentru a îndeplini toate sarcinile cerute de postul respectiv.

Aceste specificații referitoare la persoană nu trebuie să fie foarte lungi, de regulă o listă cu câteva puncte este suficientă. Descrierea postului și specificațiile legate de persoană pot crește obiectivitatea procesului de interviu. Cu toate acestea s-ar putea să nu fie posibil să fie selectat candidatul care să îndeplinească toate condițiile specificate în acea listă.

Ca un următor pas ar fi util să se ierarhizeze calitățile specificate și nivelele de performanță (de ex. competențele) în ordinea importanței. În acest fel va fi posibilă compararea candidaților în funcție de calificările pe care le dețin. Nici o persoană care candidează pentru o poziție nu va putea îndeplini toate cerințele, desigur.

Prin ierarhizarea competențelor în ordinea importanței, managerul poate elimina acei candidați care pot părea potriviți pe anumite dimensiuni dar nu dețin cele mai importante competențe. Stabilirea unor criterii de evaluare dinainte duc la eficientizarea interviului datorită faptului că întrebările pot fi adaptate pentru a discerne nivelul de competență al fiecărui individ pentru fiecare criteriu.

Descrierea postului și specificațiile legate de persoană pot fi cuprinse într-un brief ce poate fi trimis candidaților care au răspuns anunțului. În acest fel candidații care nu sunt potriviți vor renunța la acest proces de selecție. Această practică nu numai că economisește timp prețios dar stimulează și întrebări din partea candidatului despre organizație.

Acest material ar trebui să includă și informații despre promovări interne sau alte practici de RU care ar putea fi importante pentru candidat și care îl vor ajuta să-și formeze niște expectanțe realiste referitoare la ce li se va cere să facă pe un anumit post de muncă și să își dea seama dacă postul respectiv îi va ajuta în dezvoltarea propriei cariere. Astfel vor fi evitate numirile pe post a unor persoane nepotrivite sau părăsirea prematură a postului datorită faptului că acesta nu corespunde expectanțelor candidatului care a acceptat poziția respectivă.

Sigur că se pune și problema validității interviului. Aceasta se referă la măsura în care cei ce fac selecția și interviatorii aleg în mod constant cea mai potrivită persoană pentru un post. Teste de validitate pot fi aplicate în diverse momente ale procesului și necesită ca

organizațiile să păstreze înregistrări ale proceselor de selecție și ale interviurilor, ale performanțelor ulterioare ale angajatului și ale rapoartelor supervizorilor pentru a stabili validitatea la sfârșitul acestui proces. Acest lucru va permite o constantă îmbunătățire a procesului de selecție.

Concentrându-ne în continuare mai mult asupra interviului de selecție, tipurilor de interviuri, particularităților interviului de selecție (lăsând de data aceasta la o parte alte proceduri de selecție) trebuie să identificăm care sunt de fapt *obiectivele interviului de selecție*:

- De a face o investigație generală referitoare la candidat;
- De a verifica faptele din experiența candidatului;
- De a evalua potrivirea candidatului pentru poziția vizată;
- De a prezice performanța viitoare.

Mediul în care are loc interviul de selecție reflectă cultura, valorile și imaginea organizației. Aceasta poate fi o experiență pozitivă sau negativă pentru candidat sau interviuator, în funcție de pregătire.

### **Pregătirea interviului**

Literatura de specialitate se concentrează foarte mult asupra aspectelor legate de așezarea în spațiu a participanților la interviu. Există cinci tipuri de astfel de aranjamente (Swift & Robertson, 2000):

1. Interviutorul stă față în față cu interviuatul. S-a sugerat că aceasta ar fi o abordare de confruntare care nu prea încurajează dezvăluirile din partea candidatului, biroul acționând ca o barieră fizică și mentală. Cu toate acestea, impune un anumit nivel de formalitate în procesul de interviu care ar putea fi dezirabilă pentru cel ce ia interviul. Unii candidați chiar se așteaptă la acest tip de aranjament și pot să se simtă chiar confortabil.
2. O interacțiune mai relaxată se obține prin poziționarea scaunelor într-un unghi de 45 de grade. Fiind mai puțin confrunțional, acest tip de poziționare menține totuși un grad de formalitate care se concentrează pe scopul interviului.
3. O poziționare alternativă este aceea de a așeza atât interviutorul cât și interviuatul de aceeași parte a mesei, unul lângă celălalt. Aceasta este poziția pe care doi prieteni sau un instructor cu cel instruit o pot adopta în mod natural. Nu

---

este prea potrivită pentru un interviu de selecție decât dacă este vorba de o promovare internă. O altă abordare ar fi aceea de a permite intervievaților să-și plaseze scaunul oriunde doresc în încăperea, unde se simt mai confortabil. Scopul este acela de a pregăti un mediu în care fiecare să se simtă confortabil pentru a schimba informații.

4. O altă abordare este renunțarea la birou și așezarea ambilor participanți la interviu pe scaune. Astfel interviuatul poate scăpa de emoții.
5. Interviurile panel pot fi cu adevărat "încălzitoare" pentru candidat. Cel ce conduce interviul se poate gândi la cele mai potrivite aranjamente pentru un panel și poate opta pentru o formă de "U" a interviuatorilor, cu interviuatul care stă în capul mesei.

Stabilirea locului pe care va trebui să îl ocupe candidatul trebuie făcută dinainte și acestuia trebuie să i se indice acest loc în momentul în care intră în sala de interviu. Deseori interviurile de selecție se desfășoară în birourile directorilor și astfel trebuie o grijă specială pentru a se respecta anumite cerințe de confort și - pe cât posibil - să nu existe întreruperi. Atenția la aceste detalii va încuraja candidații să se comporte cât mai bine la interviu. De asemenea va sugera o abordare profesionistă din partea organizației și a interviuatorului.

Aspectele administrative ale pregătirii pentru interviu pot include și informarea secretarei în legătură cu programarea interviurilor, numărul de candidați așteptați, ora întâlnirilor și indicații legate de posibilele telefoane sau alte întreruperi.

### ***Interviurile panel***

La început interviurile panel (interviurile cu doi sau mai mulți interviuatori) se efectuau doar în cazul numirilor pe posturi manageriale de top, însă în prezent ele au devenit obișnuite și în cazul posturilor de nivel ierarhic inferior (Swift & Robertson, 2000).

Situațiile în care se pot folosi interviurile panel includ:

- cazul în care cel numit va face parte dintr-o echipă;
- cazul în care o altă persoană decât interviuatorul are un anumit grad de expertiză în evaluarea anumitor aspecte ale slujbei sau în evaluarea anumitor abilități tehnice;

- cazul în care numirea ar putea ridica anumite probleme de discriminare în organizația respectivă și utilizarea interviului panel ar fi o garanție pentru o procedură de selecție corectă;
- cazul în care cel numit va avea relații de interdependență cu alții (colegi, manageri, șefi de departamente) din organizație – aceste persoane ar putea fi reprezentate într-un interviu de selecție panel.

Interviurile panel pot fi folosite, de asemenea, pentru a se reduce sau limita erorile procesului de selecție. Cu toate acestea, nu neaparat interviurile panel duc la decizii semnificativ mai bune decât cele ale unui interviuator unic (Bayne et al., 1983). Pregătirea detaliată și stabilirea dinainte a anumitor aspecte legate de procesul de luare a deciziei îmbunătățește eficiența interviurilor panel.

La fel cum interviurile cu un interviuator și un interviuat necesită o pregătire detaliată, compoziția unui grup și procesul unui interviu panel trebuie organizate cu atenție. Includeți doar acele persoane a căror prezență este imperativ necesară. Un grup panel tipic se poate constitui din managerul imediat superior postului scos la concurs, supervisorul sau șeful echipei (pentru a furniza informații candidaților referitoare la post și pentru a-i evalua din perspectiva postului scos la concurs), un reprezentant al departamentului de resurse umane (pentru a informa candidații în legătură cu termenii și condițiile angajării sau detalii contractuale), un specialist din organizație (pentru a adresa candidaților întrebări pertinente dintr-un anumit domeniu de specialitate sau pentru a decide asupra abilităților tehnice sau profesionale ale candidatului), un psiholog specialist în psihologia organizațională (poate fi inclus într-un astfel de grup în funcție de natura postului și de politica organizației referitoare la testare) și o persoană care să conducă interviul (cu rolul de a coordona întrebările adresate candidatului și de a înregistra informațiile obținute din interviu). Rolurile membrilor unui astfel de grup ar trebui definite cu atenție. De regulă, poziția fiecărui membru în ierarhia organizațională va dicta rolul desemnat lui. Fiecare dintre cei ce participă va trebui să-și aducă o contribuție importantă în procesul de selecție. Fiecare va trebui să adreseze anumite întrebări candidatului. Așadar este foarte indicat să se stabilească o agendă structurată de domenii și probleme din

care se vor pune întrebări, desemnate dinainte membrilor grupului.

Un interviu panel poate însemna o investiție considerabilă de timp și costuri indirecte prin implicarea managerilor de top. Așadar interviurile panel ar trebui folosite doar atunci când beneficiile justifică costurile.

### **Interviurile de grup**

Sarcinile de grup devin din ce în ce mai populare ca instrumente de selecție. Intervieworii au rolul, în acest caz, de a observa un grup de candidați realizând o sarcină sau un grup de sarcini. Apoi observatorii evaluează măsura în care candidații au atins criteriile de selecție și prezic cât de bine s-ar descurca fiecare la locul de muncă. Sarcinile de grup au ca scop să descopere în ce măsură candidații sunt buni membrii ai unei echipe, lucrează bine sub presiune, sau se adaptează la cerințe schimbătoare.

Cu toate acestea, dacă nu sunt pregătite cu grijă pentru a examina anumite comportamente și abilități, utilizarea interviurilor de grup poate fi inutilă dacă candidații nu au șanse egale pentru a-și demonstra abilitățile.

Conceperea sarcinilor de grup ar trebui concentrată pe anumite comportamente care sunt relevante pentru poziția respectivă. Bineînțeles că sarcina de grup ar trebui să fie adecvată tipului și nivelului postului liber.

### **Valoarea publicitară a interviurilor de selecție**

Candidaților le este oferită o viziune asupra organizației pe parcursul interviului de selecție. Candidații care nu reușesc ar putea fi totuși viitori angajați, clienți, furnizori, sau angajați ai altor companii din același domeniu de activitate. Interviul de selecție oferă o ocazie pentru a prezenta valorile și imaginea organizației.

Intervieworii ar trebui întotdeauna să conducă interviul cu profesionalism. Intervieworii buni și cei "răi" sunt caracterizați după cum urmează:

#### **Intervieworii buni:**

- se pregătesc bine;
- determină competențele în funcție de care apreciază candidații;
- adresează întrebări relevante;
- au un program stabil, dar sunt flexibili;

- sunt politicoși dar stăpâni pe situație;
- se concentrează pe dovezi și comportamente.

#### **Intervieworii "răi":**

- nu planifică interviul dinainte;
- se bazează pe "intuiție";
- vorbesc prea mult;
- presupun că știu tot;
- se bazează pe inferențe legate de dispoziția candidatului.

### **Arta de a pune întrebări**

Pentru a deveni un interviewer bun se recomandă evitarea următoarelor cinci stiluri de întrebări:

- prea multe întrebări ("De ce ați spus asta?", "De ce?", "Când?", "De unde știți?" – candidatul va deveni defensiv și va fi obosit de întrebări);
- întrebări închise ("Deci ați făcut un master în marketing?" – nu veți obține mai multe informații decât din CV și nu veți da șansa candidatului să spună ce poate face);
- întrebări care sugerează răspunsul ("Noi facem multe rapoarte în departament. Sper că viteza dumneavoastră de tehnoredactare este ridicată?" – candidatul sigur nu va contrazice interviewerul ca să piardă ocazia de a fi selectat);
- întrebări care sunt prea indiscrete ("Cu ce se ocupă soția dumneavoastră?" – candidatul s-ar putea simți jignit și inhibat să răspundă la alte întrebări care sunt valide în continuarea interviului); și
- întrebări discriminatorii (care direct sau indirect discriminează anumiți candidați din cauza etniei, sexului sau o anumită inabilitate).

Întrebările productive sunt acelea care permit candidatului să răspundă și să-și extindă răspunsul. Pentru aceasta întrebările trebuie să fie specifice și clare. Ele trebuie încadrate pozitiv, invitând candidatul să răspundă și el pozitiv. De exemplu: "Îmi puteți clarifica acest lucru?" sau "La ce anume vă referiți?".

Pe lângă formularea unor întrebări productive sunt necesare și anumite abilități de ascultare. Deseori, cel ce conduce interviul este mult mai concentrat pe următoarea întrebare care o va adresa pentru a mai fi atent la ce răspunsuri primește. Secretul pentru a depăși acest neajuns este pregătirea temeinică, utilizarea fișei postului pentru a extrage informațiile necesare derulării eficiente a interviului.

---

Interviul poate fi foarte solicitant mai ales dacă sunt programați mai mulți candidați într-o zi. Din această cauză, iată câțiva pași pe care intervievatorul poate să-i parcurgă pentru a se putea concentra pe ceea ce se spune în timpul interviului:

- să se pregătească bine;
- să își structureze întrebările;
- să ia notițe;
- să lase timp între interviuri, când are programați mai mulți candidați într-o zi; și
- să păstreze contactul vizual

Abilitățile de ascultare din partea intervievatorului au fost legate de disponibilitatea candidatului de a accepta postul (Harn & Thornton, 1985; apud Swift & Robertson, 2000).

Un alt aspect important este acela de a reformula și de a sumariza cele spuse de candidat. În acest fel intervievatorul se poate asigura că a înțeles bine anumite aspecte, poate clarifica alte aspecte, poate încheia un subiect și trece la altul.

Un aspect important al interviurilor îl reprezintă comportamentele de comunicare verbală respectiv non-verbală. Acestea pot încuraja interviuatul să răspundă întrebărilor sau dimpotrivă poate să-l inhibe și să-i transmită mesaje negative de genul celui că intervievatorul este plictisit.

### ***Erori de selecție (datorate interviului de selecție)***

Cercetările indică faptul că intervievatorii sunt influențați în decizia pe care o iau de factori precum tehnici de management al impresiei utilizate de candidați (Gilmore & Ferris, 1989, apud Swift & Robertson, 2000).

De asemenea, intervievatorii pot fi tentați să caute persoane similare lor. Uneori intervievatorul poate observa un aspect pozitiv la candidat și poate evalua toată prestația prin prisma acestei impresii, creând o imagine greșită față de ceea ce candidatul este în realitate. Acesta este cunoscut sub denumirea de "efectul de halo". Sau, dimpotrivă, s-ar putea ca intervievatorului să nu-i placă un anumit aspect la interviuat și astfel să evalueze negativ respectivul candidat.

Atractivitatea fizică a candidatului, indiferent de sexul acestuia, are un foarte larg efect în deciziile de selecție (Gilmore et al, 1986).

Cunoscând aceste tipuri de erori ce pot influența decizia de selecție, concentrarea pe atribuțiile postului și structurarea interviului

îl va ajuta pe cel ce realizează procesul de selecție să limiteze aceste erori.

### **Interviul de selecție din perspectiva celui interviuat**

Și pentru că am vorbit de tehnici de management al impresiei folosite de candidați, iată în continuare câteva aspecte care trebuie de către cei ce participă la un interviu de selecție.

Pentru a participa cu succes la un astfel de interviu este nevoie de pregătire și repetiții. Pentru a fi pregătiți pentru un interviu de selecție trebuie să dobândiți cunoștințe legate de dumneavoastră, cunoștințe legate de post și cunoștințe legate de angajator. Veți avea nevoie de următoarele informații legate de o organizație înainte de interviu (Shockley-Zalabak, 2002):

- Sarcinile tipice de realizat și nivelul salariului pentru slujba de care sunteți interesat
- Informații generale legate de organizație (De când este pe piață? Care sunt perspectivele de viitor?)
- Produsele sau serviciile pe care le produce organizația
- Viziunea și scopurile organizației
- Orice probleme sau subiecte specifice care ar putea interesa organizația

De asemenea ar trebui să fiți pregătit să oferiți răspunsuri concise dar cuprinzătoare la următoarele tipuri de întrebări:

- Povestiți-mi despre dumneavoastră
- Descrieți-vă
- Ați mai făcut acest tip de muncă înainte?
- De ce sunteți interesat să lucrați în această companie?
- Care sunt pretențiile dumneavoastră salariale?
- De ce ați ales acest domeniu anume?
- De ce ați fi mai potrivit pentru acest post decât oricine altcineva?
- Care sunt obiectivele dumneavoastră pe termen scurt - legate de muncă?
- Care sunt obiectivele dumneavoastră pe termen lung?
- Care este cea mai importantă calitate a dumneavoastră?
- Care este cel mai reprezentativ punct slab al dumneavoastră?
- Ce tipuri de unelte/ tehnologie știți să utilizați?
- Cum v-ați înțeles cu colegii de muncă, șeful direct, clienții sau partenerii pe care i-ați avut la locul de muncă precedent?

- Cu ce tip de oameni lucrați cel mai bine?
- Ce fel de mediu de muncă preferați?
- Ce părere aveți despre: tensiune, termene limită, deplasări, relocare, ore suplimentare sau muncă în week-end?
- Ce vă face să vă ieșiți din fire?
- Ce vă place să faceți în timpul liber?
- Ce ați dori să realizați dacă ați fi angajat pe acest post?
- Ce fel de decizii sunt cele mai dificile pentru dumneavoastră?
- Dați un exemplu specific de obiectiv profesional pe care l-ați atins
- Descrieți cum v-ați descurcat într-o situație dificilă la locul de muncă
- Descrieți o situație în care nu v-ați descurcat. Ce ați învățat din acea experiență?
- Ce doriți să știți despre această organizație?
- De ce ar trebui să vă angajăm?

O fază finală a pregătirii dumneavoastră implică adunarea de informații legate de persoana sau persoanele care vă vor intervieva. Încercați să folosiți rețeaua dumneavoastră de cunoștințe sau alte surse pentru a obține informații legate de persoanele care vor conduce interviul dumneavoastră de selecție (Shockley-Zalabak, 2002). Dacă întâmpinați dificultăți în adunarea de informații legate de persoana care vă va intervieva bazați-vă pe pregătirea dumneavoastră și cercetarea legată de slujbă și organizație, care vă vor ajuta să vă descurcați la interviu.

Exercițiul este un element esențial pentru a face față cu succes unui interviu. Jocul de rol este o metodă valoroasă pentru a vă îmbunătăți abilitățile dumneavoastră de a face față unui interviu. Cereți membrilor familiei, prietenilor sau colegilor de muncă să vă ajute să faceți acest lucru. Evitați să deveniți prea auto-critici dar încercați să remediați orice slăbiciune descoperiți.

Nu doar ceea ce spuneți în timpul interviului este foarte important ci și felul în care arătați, vă comportați. Factorii non-verbali sunt importanți în a face o primă impresie bună. Un interviu de selecție este un dialog dintre dumneavoastră și interviuator. Răspunsurile verbale oferă informații despre dumneavoastră interviuatorului. Aceste răspunsuri, împreună cu impresia făcută din comportamentul non-verbal, influențează deciziile legate de posibila dumneavoastră angajare.

În timpul interviului de selecție ar trebui să faceți mai mult decât doar să răspundeți la

întrebări. Ar trebui să profitați de acest moment pentru a obține răspunsuri la întrebările pe care le aveți legate de postul pe care îl aveți în vedere. De exemplu, oricare din întrebările următoare sunt potrivite pentru a fi adresate într-un interviu de selecție:

- Care sunt atribuțiile și responsabilitățile postului?
- Ați putea să-mi descrieți o zi sau o săptămână tipică în această poziție?
- Care sunt oportunitățile de instruire și dezvoltare?
- Cum au avansat în organizație persoanele care au ocupat înainte această poziție?
- Care sunt planurile și obiectivele viitoare ale organizației?
- Care ar fi câteva exemple de rezultate bune obținute de persoane în această poziție?

Este responsabilitatea interviuatorului să încheie interviul. Ar trebui să fiți pregătit să sumarizați în ce modaliitate abilitățile, interesele și scopurile dumneavoastră vor contribui la slujba pe care o doriți. De asemenea ar trebui să fiți pregătit să oferiți referințe și- de regulă- un CV.

Încheierea interviului este o parte pe care interviuatorii o găsesc dificil de realizat. Cu toate acestea, încheierea interviului într-un mod satisfăcător, lasă o bună impresie candidatului și demonstrează bune abilități de interviuare.

Millar et al. (1992) sugerează faptul că există două părți pentru a încheia un interviu: încheierea factuală și încheierea socială. În încheierea factuală, interviuatorul semnalează faptul că interviul este pe punctul de a se încheia întrebând dacă mai sunt întrebări pe care candidatul dorește să le adreseze înainte de a se încheia interviul. Acest lucru marchează finalul etapei de adunare de informații. Apoi interviuatorul încheie interviul mulțumind candidatului pentru că a venit și explică care va fi următorul pas în procesul de selecție- dacă interviuatul trebuie să aștepte un telefon sau o scrisoare prin care este anunțat dacă a fost acceptat sau nu sau dacă trebuie să participe la alte interviuri. Aceasta este încheierea socială.

#### Bibliografie

- Bayne, R., Fletcher, C. & Colwell, J. (1983) Board and sequential interviews in selection: an experimental study of their comparative effectiveness. *Personnel Review*, 12(3), 14-19

- 
- Courtis, J. (1988) *Interviews: Skills and Strategy*. London: Institute of Personnel Management
- Gallois, C., Callan, V., & Palmer, J. M. (1992) The influence of applicant communication style and interviewer characteristics on hiring decisions. *Journal of Applied Social Psychology, 22*, 1041-1060
- Gilmore, D. C., Beehre, T. A. & Love, K. G. (1986) Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and type of job on interview decisions. *Journal of Occupational Psychology, 59*, 103-109
- Herriot, P. (1989) *Recruitment in the 90's*. London: Institute of Personnel Management
- Maurer, S. D. & Fay, C. (1988) Effect of situational interviews, conventional structured interviews, and training on interview rating agreement: an experimental analysis. *Personnel Psychology, 41*, 329-344
- Millar, R., Crute, V. & Hargie, O. (1992) *Professional Interviewing*. London: Routledge
- Pitariu, H. D. (2003) *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, București, Irecson
- Shockley - Zalabak, P., (2002) *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. Boston, Allyn & Bacon
- Swift, T. A. & Robertson, I. T. (2000) *Effective Interviewing Skills*, Leicester, BPS Books
- Williams, P. & Dobson, A. P. O. (1997) Personnel selection and corporate strategy. În P. Herriot (Ed.) *Assessment and selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*, Vol. 2, International Handbook of Selection and Assessment. Chichester: John Wiley, p. 219-246