

I.1 CALEA SPRE NOUL TĂU LOC DE MUNCĂ / PRACTICĂ

I.1.1 Căutarea unui loc de muncă

Pentru a fi un „vânător” de locuri de muncă eficient, trebuie să alegi metodele care sunt cele mai potrivite scopurilor de carieră pe care ți le-ai setat. Căutarea de posturi libere folosind GOOGLE nu este întotdeauna cea mai bună soluție de a găsi locul de muncă pe care ți-l dorești. Cei mai buni vânători de joburi nu așteaptă ca posturile să apară; ei sunt proactivi în găsirea celor mai bune oportunități.

Înainte de a începe vânătoarea de joburi, identifică ceea ce cauți!

Este greu să găsești oportunitățile potrivite pentru tine dacă nu ești sigur de ceea ce vrei să faci. Dacă ești confuz în ceea ce privește direcția în care s-o apuci, un ajutor poate veni din partea unor consilieri în carieră.

Concretizează-ți opțiunile de carieră, apoi oferă o atenție sporită fiecăreia. După ce ai terminat de analizat o opțiune, treci la următoarea. Încearcă să oferi timp suficient fiecărei opțiuni, însă nu insista prea mult.

Află mai mult

Vânătorii inteligenți sunt aceia care strâng multe informații despre sectorul economic țintit. Angajatorii pun anunțuri? Dacă da, unde? Folosesc agenții de recrutare ca intermediari? Pe care? Ce metode de selecție folosesc? Ce anume îi interesează să vadă în aplicație? În plus, cu cât știi mai multe despre un post dintr-un anumit sector, cu atât e mai ușor să-i convingi pe recruteri că ai calitățile, calificările și experiența necesare.



Află întotdeauna care îți sunt opțiunile și alege calea pe care dorești să o urmezi. Alege doar câte un drum de fiecare dată!

I.1.1.1 Vânătoarea de posturi reactivă – căutarea de anunțuri

Există multe locuri în care să putem căuta locuri de muncă. Printre cele mai populare sunt ziarul locale de mică publicitate și site-urile web care oferă servicii de intermediere și plasare anunțuri.

Job-shopurile și agențiile locale de ocupare a forței de muncă pot fi un alt punct de reper. În aceste două situații este util uneori să aplici și dacă nu ai toate cerințele pe care le menționează în anunț (dacă există unul). Candidatul ideal poate să nici nu existe și tu poți fi cea mai potrivită persoană pentru un post anume în acel moment.

Chiar dacă pentru un post anume se cere mai multă experiență decât ai tu, este o bună oportunitate de a afla unde poți găsi joburi similare și poți face un prim pas de a intra în contact cu un angajator. În plus, îți poate oferi un scop, un țel de atins și poate vei afla mai multe informații despre cum poți să dobândești o experiență mai vastă în domeniu, pentru a putea aplica în viitor pentru posturi similare.

I.1.1.1.1 Agențiile de recrutare

Multă lume crede că agențiile de recrutare sunt cea mai simplă opțiune când vine vorba de a „vâna” un loc de muncă. Acestea sunt o metodă bună, și te pot într-adevăr ajuta să-ți crești șansele de a obține un loc de muncă, dar pentru asta trebuie să te implici mult.

- Trebuie să îți fie foarte clar ce cauți și să alegi agențiile care au în portofoliu firme care lucrează în domeniul dorit;
- Trebuie să te asiguri că CV-ul tău este bine ținut în spre un tip de job, pentru a-ți crește șansele într-un proces de recrutare;
- Trebuie să iei legătura constant cu recruiterul pentru a-i reaminti de aplicația ta.

I.1.1.2 Vânătoarea de posturi proactivă

Acest lucru înseamnă să identifici acele posturi care nu sunt vizibile prin metodele tradiționale, sau, de ce nu, să-ți creezi oportunități. O soluție ar fi crearea unei rețele de contacte care poate fi o sursă de informație și poate fi o cale bună să te faci cunoscut altora.



„Adulmecă” informații despre firme și posturi și identifică persoanele care te pot ajuta să înveți mai multe despre acel post sau despre domeniul tău de interes.

I.1.1.2.1 Generarea de contacte

În primul rând, încearcă să identifici persoane pe care deja le cunoști, cu care ai deja o legătură și care te pot ajuta la un moment dat să afli informații despre un post de muncă, despre o firmă anume. Fă o listă cu toți cei pe care-i cunoști – prieteni, familie, colegi, tutori, prieteni de pe Facebook, etc. Fă-i să afle ce anume vrei să faci ce te interesează; poate cineva îți va recomanda o persoană de contact, o firmă sau un post în domeniul căutat.

Îți poți crește lista de contacte prin fiecare activitate la care participi. Și, mai mult, poți recurge la activități de „cold calling” (să suni la o firmă fără să fie un anunț sau alt punct de legătură).

I.1.1.2.2 Aplicații speculative

Acest lucru înseamnă să trimiți CV-ul la o firmă în speranța că au post disponibil, după ce ai identificat angajatorii relevanți. Astfel de aplicații speculative pot să aibă succes. Pentru a-ți crește șansele, aplicațiile tale ar trebui să fie bine documentate și țargetate pe o zonă specifică. Rezistă tentației de a lansa sute de aplicații folosind același CV și scrisoare de intenție în speranța că se va întâmpla ceva. Deseori, o abordare bună este să-i contactezi informal mai întâi. Acest lucru se poate realiza eficient printr-un interviu informativ.

Învăță mai multe despre un post/domeniu anume de la persoane care deja fac acest lucru. Nu „forța” obținerea unei propuneri de interviu de angajare în acest stadiu.

I.1.1.2.3 Interviul informativ

Acest lucru înseamnă să stabilești întâlniri informale pentru a întreba oamenii despre ceea ce fac. În general, oamenii răspund pozitiv la acest tip de întâlniri, mai ales dacă ceri doar informații și sfaturi, și nu un job (în această etapă). Chiar dacă nu ești încă sigur despre postul potrivit pentru tine, interviul informativ te poate ajuta să te decizi dacă chiar ți-ar plăcea acel tip de muncă.

Un prim mod de abordare este să trimiți un email cuiva din rețeaua ta, să-i spui că ești interesat pe viitor să lucrezi în domeniu și că ai vrea să afli mai multe informații. Să fii foarte clar în a menționa că nu cauți un job, ci vrei doar 15 minute din timpul lor. Este o bună idee și să le spui de unde ai datele lor de contact, mai ales dacă le ai de la o cunoștință comună. Propune să-i contactezi prin telefonic în câteva zile pentru a stabili datele exacte ale întâlnirii. În cel mai rău caz, ți se va spune că nu au timp.

Când ajungi acolo

Pentru a profita cât mai mult de întâlnire, fii clar referitor la informațiile pe care dorești să le obții. Pregătește-te cât de mult înainte, astfel încât să nu irosești mult din timpul lor.

Întrebări pe care le poți pune despre job:

- Ce implică un astfel de post în detaliu?
- Care sunt activitățile tipice?
- Care sunt căile prin care poți ajunge să lucrezi pe un astfel de post?
- Ce traininguri sunt pentru a ajunge pe un astfel de post?
- Care sunt cele mai plăcute și cele mai neplăcute părți ale postului?
- Care sunt problemele din industrie?
 - o Întrebări pe care le-ai putea pune despre progresul în carieră
 - Există cursuri specifice sau experiențe profesionale care sunt căutate de angajatori?
 - Care sunt cele mai bune căi de a câștiga abilități și experiențe relevante?
- Cum a obținut persoana ta de contact jobul?

Întotdeauna să întrebi persoana ta de contact dacă nu mai pot să recomande pe cineva care să-ți ofere mai multe sfaturi. Acest lucru asigură creșterea rețelei tale.

Ai și câteva ponturi pentru a gestiona și mai bine interviurile informative:

- Să ai întotdeauna o copie a CV-ului tău, pentru orice eventualitate;
- Notează ce ai aflat imediat după interviu, cât timp informația este proaspătă;
- Întotdeauna să trimiți un mesaj de mulțumire;
- Ține legătura cu contactele tale și informează-i asupra progresului tău, arătându-le cum informațiile pe care ți le-au oferit te-au ajutat;
- Să îți notezi date despre contactele tale, despre ultima convorbire și despre subiectele discutate;
- Ține-te de întâlniri și nu distruge legăturile.

Revizuirea strategiei

Vânătoarea de joburi înseamnă persistență și determinare dar dacă nu obții rezultate după o perioadă de timp, poate ar fi bine să-ți revizuești strategia. Acest lucru poate să însemne că:

- Te decizi că această carieră nu e pentru tine;
- Vei dobândi și dezvolta abilități printr-un curs;
- Vei câștiga experiență prin voluntariat;
- Vei accepta un post cu mai puține responsabilități, dar care să-ți deschidă calea spre postul pe care-l dorești;
- Vei ține legătura cu contactele tale și le vei contacta;
- Vei modifica CV-ul și scrisoarea de intenție pentru a le face mai eficiente (pe baza noilor informații dobândite).

SUMAR

1. Google nu este motor de căutare pentru locuri de muncă
2. Află ce vrei să faci! E OK să vorbești cu cineva despre acest lucru (profesori, prieteni, consultanți și alții)
3. Informează-te!
4. Aplică metodele clasice, dar învață metodele PROACTIVE de căutare a unui loc de muncă
Ai încercat interviul informativ?
5. Dacă nu obții rezultate, revizuiește-ți strategia.

I.1.2 Pregătirea aplicației

I.1.2.1 Pregătirea unui CV

CV-ul nu este o biografie sau o listă comprehensivă a tot ceea ce se poate scrie despre tine. Acesta trebuie adaptat, trebuie realizat într-un mod diferit în funcție de domeniul în care aplici, în funcție de angajator, insistând pe acele aspecte care sunt relevante pentru locul de muncă dorit. Dacă dorești să aplici pentru posturi diferite, va trebui să „compui” mai multe CV-uri, pentru fiecare dintre ele, informația prezentându-se într-un mod cât mai relevant pentru postul pentru care aplici. Pentru a putea să creezi CV-ul pe măsura cerințelor, trebuie să știi exact ce abilități, ce fel de experiență și calități personale caută firma la viitorul angajat. Dacă aceste informații nu ți-au fost oferite (ex.: nu le știi din anunțul de recrutare), atunci va trebui să recurgi la o cercetare pentru a afla aceste lucruri, pentru a te asigura că CV-ul tău este bine realizat și în corelație cu nevoile angajatorului.

I.1.2.1.1 Pentru început

Sunt multe modalități de a scrie un CV BUN, și poți găsi și sugestii și indicații în multe surse. CV-ul nu trebuie realizat neapărat într-un anumit stil, decât în cazul în care se cere explicit acest lucru. Poți experimenta cu diferite modele până când consideri că CV-ul prezintă aspectele relevante într-un mod clar și convingător.



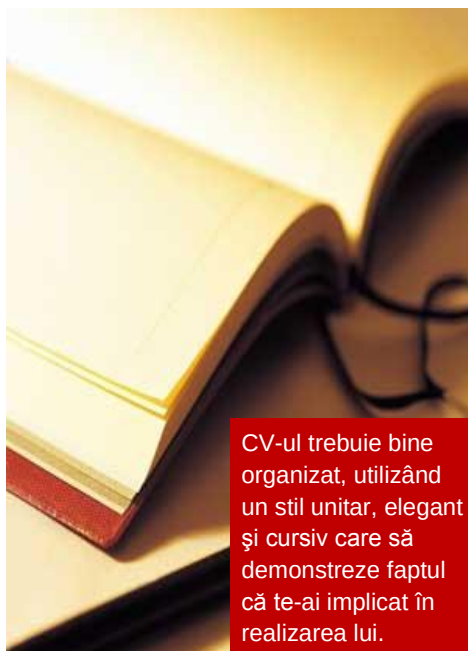
I.1.2.1.2 Conținut

- Folosește un limbaj pozitiv și adoptă un ton încrezător.
- Nu scrie doar niște date în CV. Adaugă comentarii și interpretări, cum ar fi dovezi ale faptului că ai dobândit anumite abilități și competențe de-a lungul experienței tale. Acest lucru poate fi făcut sub formă de paragrafe scurte sau utilizând fraze scurte, fiecare separate de o linie sau de un „bullet point” (•).
- Cele mai relevante aspecte ale experienței și ale abilităților dobândite pot fi prezentate într-un scurt sumar pe prima pagină (dacă formatul o permite). Astfel, angajatorul va fi încurajat să le citească.

- Evită să folosești expresii foarte uzuale sau care nu trezesc interesul. În loc de: „ca și reprezentant de an, mi-am dezvoltat bune abilități de comunicare în interacțiunile mele cu cadrele didactice”, încearcă: „ca și reprezentant de an, am câștigat multă încredere în prezentarea orală a propriilor idei și am învățat modul de desfășurare a ședințelor de lucru”.
- Prezintă informațiile referitoare la experiență și educație în ordine invers cronologică (ex.: cea mai recentă școală absolvită prima), dacă formatul cerut de un anumit angajator nu menționează altfel.
- Folosește cât spațiu e nevoie pentru subiectele importante.
- Ai grijă cu datele pe care le scrii! Să te asiguri că ai notat totul corect și că nu ai perioade în care nu este scris ce ai făcut. În modul acesta, angajatorul poate crede că tu vrei să ascunzi ceva din acea perioadă.
- Probabil vei avea nevoie de două pagini pentru a oferi destulă informație care să capteze atenția angajatorului. Nu folosi mai mult de atât! Folosește două coli separate, evitând listatul față-verso.
- Scrie-ți numele în antetul sau subsolul paginii, precum și numărul paginii (recomandat: pagina 2 din x) – astfel se știe dacă lipsește o foaie.

I.1.2.1.3 Organizarea în pagină

- CV-ul tău ar trebui să fie bine structurat, să fie îngrijit și ordonat. Utilizează titluri cum ar fi EDUCAȚIE, pentru a face mai ușoară căutarea informației de care este interesat angajatorul. Majoritatea angajatorilor se vor aștepta ca CV-ul să fie structurat într-un mod convențional. Alții, mai ales în domeniile care reclamă creativitate, este probabil să dorească un CV puțin mai diferit.
- Folosește MAJUSCULE și **text aldin** pentru a separa secțiuni diferite. Subliniatul este în general de evitat, întrucât poate să confere CV-ului un aspect „învechit”. Nu



CV-ul trebuie bine organizat, utilizând un stil unitar, elegant și cursiv care să demonstreze faptul că te-ai implicat în realizarea lui.

exagera cu diferite efecte speciale; folosește-le cu „zgârcenie”.

- Evită utilizarea de tabele și căsuțe, întrucât acestea vor face ca CV-ul să pară înghesuit și dezordonat.
- Pentru a distanța un rând nou, folosește mai degrabă tasta TAB în locul tastei SPACE, pentru a da un efect ordonat. Plasarea datei în partea stângă și ceva mai distanțată de restul informației (ex: aprilie 2005 – iunie 2005 Practicant FIRMA MARE), va scoate în evidență atât perioada, cât și „poziția” pe care s-a colaborat și firma.
- Compară-ți CV-ul cu o descriere a postului pentru care aplici. Chiar ai demonstrat că ți-ai dezvoltat abilitățile necesare postului?
- Ține minte faptul că CV-ul ar trebui să fie dovada experienței tale, a faptului că ai abilitățile necesare care te vor ajuta să faci față poziției pentru care aplici.
- Corectează CV-ul
 - Este ordonat și curat?
 - Este clar și logic, iar informația este ușor de găsit?
 - Este corect din punct de vedere gramatical?
 - Roagă un prieten să se uite peste el pentru a avea o altă opinie. Vezi dacă poți cere părerea unui specialist (ex.: consilier în carieră, recruiter sau alții)
- Ține minte că CV-ul trebuie însoțit de o scrisoare de intenție prin care să te prezinți și în care să sumarizezi principalele puncte care crezi că îl vor atrage pe angajator. (vezi secțiunea despre „scrisori de intenție”).

I.1.2.1.4 Principalele secțiuni dintr-un CV

Majoritatea CV-urilor au următoarele secțiuni:

1. Detalii personale

Acest lucru înseamnă de obicei numele tău, adresa, numărul/numerele de telefon și email. Nu e obligatoriu să treci informații referitoare la naționalitate și gen. Totuși, în anumite cazuri, naționalitatea poate arăta faptul că ai putea lucra cu un anumit grup de oameni sau într-o regiune anume.

2. Profilul tău profesional

Această secțiune ar trebui inclusă doar dacă poți spune ceva foarte specific și relevant despre tine și despre experiențele tale. Evită formulări generale precum „un coechipier dinamic”. Profilul ar trebui să se rezume la o frază de 4-5 propoziții.

3. Educație

Se scrie de regulă ultima școală absolvită, incluzându-se toate informațiile relevante referitoare la aceasta.

Dacă postul pentru care aplici are legătură directă cu domeniul studiat, atunci poți da mai multe detalii despre diploma obținută. Poți să scrii câteva aspecte despre cursurile pe care le-ai făcut, și care au legătură directă cu postul pentru care ai aplicat.

Dacă postul în cauză nu este foarte legat de domeniul studiat, nu este nevoie să intri în foarte multe detalii. În schimb, poți să te concentrezi pe acele abilități pe care le-ai dobândit în timpul studiilor, cum ar fi: abilități de utilizare a computerului, lucrul în proiecte pe echipe, gestionarea situațiilor stresante în cazul supraîncărcării, abilități de susținere a unei idei cu argumente, etc..

4. Istoric profesional

Sunt multiple modalități de a lista locurile de muncă anterioare:

- în ordine invers cronologică (cea mai recentă prima);
- împărțirea experiențelor profesionale pe categorii în funcție de relevanța pentru job sau industrie (ex.: „Domeniul Media”, și „Altele”).

În general, angajatorii sunt interesați de toată experiența de muncă pe care ai avut-o (fie ea plătită sau voluntariat), mai ales dacă acestea scot la iveală calități pe care ei le prețuiesc, cum ar fi abilitatea de a lucra într-o echipă, conducerea unei echipe, coordonarea unui proiect, respectarea unor termene limită, munca sub presiune și asumarea de responsabilități. Încearcă să menționezi exact ce fel de sarcini te-au ajutat să-ți dezvolti anumite abilități. De exemplu:

”Am lucrat sub presiune pentru a realiza 20 de interviuri telefonice pe zi, pentru un studiu de piață complex, implicând abilități de creare de rapoarte imediate și tenacitate”

5. Alte abilități

Nu de puține ori, angajatorii sunt interesați și în alte abilități specifice pe care le-ai dobândit, cum ar fi:

- limbi străine;
- abilități de utilizare a unor pachete software;
- abilități de scriere la PC.

Încearcă să oferi detalii specifice, de exemplu despre nivelul de cunoaștere a fiecărei limbi străine, gradul de familiaritate cu diferite pachete software și altele.

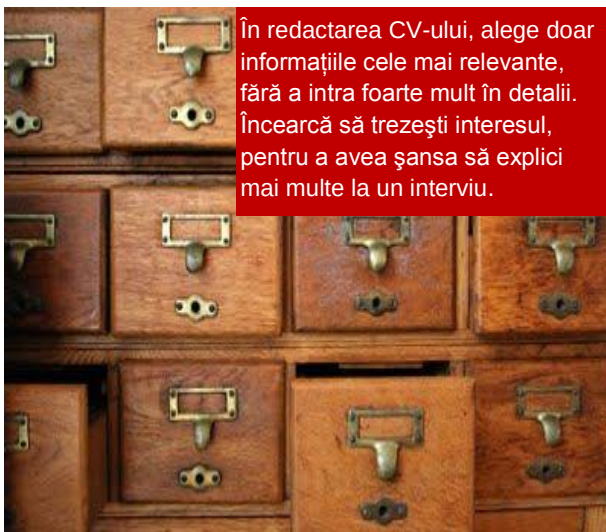
6. Interese și activități

Aici poți include:

- activități de timp liber și interese ce țin de sport, muzică, activități culturale;
- afilieri la diferite cluburi și asociații;
- poziții și responsabilități;
- călătorii.

Încearcă să nu te rezumi la a lista interesele pe care le ai și atât; arată cum aceste activități ți-au dezvoltat calități pe care angajatorul le apreciază.

Activitățile de timp liber, mai ales cele organizate în care ai avut un rol major, pot să dezvolte aceleași calități ca și experiența de la un loc de muncă. Angajatorii se uită deseori la activități extra-curriculare pentru a găsi „dovezi” pentru calitățile pe care le caută, mai ales când evaluează absolvenți care de obicei nu au avut oportunitatea să se dezvolte la un loc de muncă. Menționează nivelul la care ai ajuns, sarcinile specifice pe care le-ai realizat, astfel încât acestea să denote nivelul tău de implicare.



I.1.2.1.5 Scrisori de recomandare

CV-ul are în genere 2-3 pagini. Poți trece într-o secțiune anume și recomandările pe care le ai. Ai putea să incluzi scrisorile de recomandare în CV, dacă vrei sau dacă ți se cere, poate chiar în spațiul de 2-3 pagini dacă scrisorile nu sunt foarte lungi. În cazul în care nu vrei să ai prea multe pagini, este acceptabil să scrii „Pot oferi scrisori de recomandare la cerere”. În general, două scrisori de recomandare sunt de ajuns. Alege să ceri recomandări de la persoane care te cunosc și pot să facă niște comentarii asupra unor aspecte ce te privesc. Cel puțin o referință ar fi bine să vină de la un tutore, sau profesor care cunoaște munca ta academică. A doua, dacă se poate, ar fi indicat să vină de la un angajator (ex.: de la un stagiu de practică, internship). Să întrebi persoanele cu care lucrezi dacă doresc să-ți facă o recomandare. Poți să le oferi CV-ul și o copie a scrisorii de intenție, și o indicație referitoare la postul pentru care aplici. Acest lucru îi poate fi de ajutor, pentru a face comentariile necesare, pentru a-ți face un portret care să te pună într-o lumină cât mai bună.

I.1.2.1.6 Modele de CV

În continuare vom prezenta trei modele de CV-uri: primele două modele prezentate sunt în format cronologic, iar cel de al treilea în format funcțional. Primul model de CV prezentat este modelul Europass. Pe pagina <http://europass.cedefop.europa.eu> se găsesc modele de CV și în alte limbi, precum și instrucțiunile de completare. Formatul acestui CV este foarte complex și din acest motiv se elimină orice rubrică în care nu este nimic relevant de trecut.

Pentru limbile străine se indică aptitudinile candidatului în utilizarea limbilor străine. Se utilizează grila de autoevaluare realizată de Consiliul Europei pentru „Cadrul european comun de referință pentru limbi străine”. Grila este alcătuită din trei niveluri principale:

- utilizator elementar (niveluri A1 și A2);
- utilizator independent (niveluri B1 și B2);
- utilizator experimentat (niveluri C1 și C2).

Se completează în tabel nivelul pentru fiecare din cele 3 rubrici: înțelegere, vorbire și scriere, conform exemplului de mai jos.

Autoevaluare Nivel european ^(*)	Înțelegere				Vorbire		Scriere	
	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral	
Engleza	(C1)	Utilizator experimentat	B2	Utilizator independent	(A2)	Utilizator elementar	(B1)	Utilizator independent
Franceza	(B1)	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	(A2)	Utilizator elementar	(A2)	Utilizator elementar

^(*) Nivelul Cadrului european comun de referință (CECR)

Nu vă supraestimați nivelul, deoarece poate fi foarte bine verificat la interviu!

Modelul 1



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume

Adresă(e)

Telefon(oane)

Fax(uri)

E-mail(uri)

Naționalitate(-tăți)

Data nașterii

Sex

**Locul de muncă vizat
/ Domeniul
 ocupațional**

**Experiența
 profesională**

Perioada

Funcția sau postul ocupat

Activități și responsabilități
 principale

Numele și adresa
 angajatorului

Tipul activității sau sectorul
 de activitate

Inserați fotografia. (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Nume, Prenume (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Număr imobil, nume stradă, cod poștal, localitate, țară (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

(rubrică facultativă,
vezi instrucțiunile)

Mobil: (rubrică
facultativă,
vezi
instrucțiunile)

(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Menționați separat fiecare experiență profesională relevantă, începând cu cea mai recentă dintre acestea. (rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Educație și formare

Perioada	Menționați separat fiecare forma de învățământ și program de formare profesională absolvite, începând cu cel mai recent. (vezi instrucțiunile)
Calificarea / diploma obținută	
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	(rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e) **Precizați limba(ile) maternă(e)** (dacă este cazul specificați a doua limbă maternă, vezi instrucțiunile)

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare

Nivel european ()*

Limba

Limba

Înțelegere		Vorbire		Scriere
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă

(*) [Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine](#)

Competențe și abilități sociale	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Competențe și aptitudini organizatorice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Competențe și aptitudini tehnice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Competențe și aptitudini artistice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Alte competențe și aptitudini	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Permis(e) de conducere	Menționați dacă dețineți un permis de conducere și categoria. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Informații suplimentare	Includeți aici orice alte informații utile, care nu au fost menționate anterior, de exemplu: persoane de contact, referințe etc. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
Anexe	Enumerați documentele anexate CV-ului. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)

Modelul 2

Numele și Prenumele

Str. Nr. ..., Bl. ..., Sc. ..., Ap. ...

Cluj-Napoca, ROMÂNIA

Tel.

E-mail:

Studii:

- din 2010 student la secția de master "Inginerie Electronică", din cadrul Facultății de Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației, din cadrul Universității Tehnice Cluj-Napoca.
- 2006-2010 Facultatea de Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației, din cadrul Universității Tehnice Cluj-Napoca, diplomă de inginer, specializarea inginerie electronică.
- 2002-2006 absolvent al Liceului, Cluj-Napoca, diplomă de bacalaureat, specializarea electronist-automatist.

Activitatea profesională:

- iulie-septembrie 2010 - inginer de sistem la S.C. S.R.L. Cluj-Napoca (întreținere rețea de calculatoare IBM-PC și Macintosh, type setting, design și tehnoredactare computerizată, scanare și prelucrare de imagini, selecție de culoare, transpunere pe film și dezvoltare, etc.)
- din septembrie 2010 - inginer electronist la S.C. S.R.L. Cluj-Napoca (service și întreținere aparatură medicală și de laborator)

Cunoștințe de informatică:

Windows, Pachetul Microsoft Office, Matlab, OrCAD, QuarkXPress, Adobe Photoshop, Corel Draw, etc.

Limbi străine:

- franceza -bine
- engleza -bine

Date personale:

- data și locul nașterii: 10 decembrie 1985, Cluj-Napoca
- starea civilă: necăsătorit
- permis de conducere: categoria B

Modelul 3

Numele și Prenumele

Str. Nr. ..., Bl. ..., Sc. ..., Ap. ...

Cluj-Napoca, ROMÂNIA

Tel.

E-mail:

Studii:

- student la secția de master “Inginerie Electronică”, din cadrul Facultății de Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației, din cadrul Universității Tehnice Cluj-Napoca.
- curs CISCO (2009).
- curs de Formator (2010).
- absolvent al Facultății de Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației, din cadrul Universității Tehnice Cluj-Napoca, diplomă de inginer, specializarea inginerie electronică.
- absolvent al Liceului, Cluj-Napoca, diplomă de bacalaureat, specializarea electronist-automatist.

Participări la concursuri profesionale:

- Locul 1 la concursul internațional studentesc Hard&Soft, ediția 2008, organizat de Universitatea Ștefan cel Mare din Suceava.
- Locul 3 la concursul studentesc TIE 2010.
- Premii și mențiuni la concursurile ...

Stagii de pregătire:

- Bursă de studii de 3 luni la Universitatea din Angers, Franța, în semestrul 2 din anul 4.

Abilități tehnice:

- Proiectarea cablajelor electronice utilizând programe specializate (OrCad).
- Aplicații cu FPGA.
- Programarea automatelor programabile în Leader Logic.
- Limbaje de programare cunoscute: C++, Java, Visual Basic, etc.
- Administrarea rețelelor de calculatoare.

Alte activități:

- Membru OSUT (Organizația Studenților din Universitatea Tehnică).

SUMAR

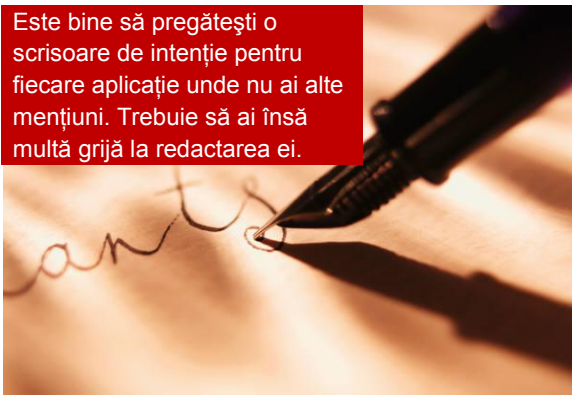
1. În primul rând, nu uita că CV-ul trebuie adaptat pentru fiecare post pentru care aplici.
2. Alege un template pe care să-l folosești și țin cont de formatul care îți se cere.
3. Conținutul trebuie să aibă câteva caracteristici:
 - a. Să conțină un limbaj pozitiv și să fie scris pe un ton încrezător
 - b. Să aibă comentarii asupra experienței
 - c. Dacă se poate, să aibă un sumar pe prima pagină
 - d. Să fie interesant!
 - e. Informația relevantă să fie tratată ca atare și să se diferențieze de cea mai puțin relevantă
 - f. Să nu conțină foarte multe detalii
 - g. Să apară numele candidatului și numărul paginii
4. Când scrii CV-ul respectă câteva indicații minime de redactare
 - a. Structură clară și unitară, aspect îngrijit
 - b. Folosește MAJUSCULE și **text aldin** pentru a separa secțiuni diferite și nu exagera cu efectele speciale
 - c. Evită utilizarea de tabele și căsuțe
 - d. Ai grijă ca CV-ul să fie în concordanță cu ceea ce se cere și că scoate în evidență punctele tale forte
 - e. Corectează-l
 - f. Atașează o scrisoare de intenție (dacă nu îți se cere altfel)
5. Dacă creezi un format „personal” de CV, încearcă să nu omiți nici una din rubricile următoare:
 - a. Detalii personale
 - b. Profilul tău profesional
 - c. Educația
 - d. Istoric profesional
 - e. Alte abilități
 - f. Interese și activități
6. Nu uita să ceri recomandări

I.1.2.2 Scrisoarea de intenție

Scrisoarea de intenție e mai mult decât un „bilet” atașat CV-ului sau formularului de aplicație. Este o oportunitate să explici angajatorului de ce ar trebui să ia în serios aplicația ta și îți dă posibilitatea de a-ți face o introducere, de a prezenta principalele tale calități și puncte forte care te recomandă pentru poziția în cauză.

Este foarte posibil ca angajatorii să citească scrisoarea de intenție înaintea CV-ului sau formularului de angajare. De aceea, trebuie să acorzi atenția cuvenită procesului de scriere a scrisorii de intenție și să o adaptezi pentru fiecare poziție și recruiter, la fel cum faci și cu CV-ul. Cu excepția situațiilor în care ți se spune în mod explicit să nu atașezi și o scrisoare de intenție, este recomandat să o faci cu toate celelalte aplicații, mai ales când aplici „speculativ”, fără să existe un anunț de angajare.

Cele mai bune scrisori de intenție nu au mai mult de o pagină A4 și au un ton entuziast, dar totuși profesionist; ține minte faptul că acesta este un document „business” care arată angajatorului că ești o persoană care tratează lucrurile cu seriozitate.



Este bine să pregătești o scrisoare de intenție pentru fiecare aplicație unde nu ai alte mențiuni. Trebuie să ai însă multă grijă la redactarea ei.

I.1.2.2.1 Scopurile scrisorii de intenție

Ține minte că principalele scopuri ale scrisorii de intenție sunt să:

- exprime clar și succint cine ești, pentru ce post aplici, de ce ești potrivit pentru acest post și de ce vrei să lucrezi pentru această firmă;
- sublinieze punctele tale forte și motivele pentru care aplici;
- ofere o atitudine încrezătoare, competentă, entuziastă și profesională;
- menționeze anumite „discrepanțe” sau slăbiciuni aparente din CV, cum ar fi rezultate academice modeste, datorită unei probleme medicale.

I.1.2.2.2 Structură și conținut

Din păcate, nu există nici o formulă magică pentru realizarea unei scrisori de intenție perfecte, mai ales că aceasta trebuie adaptată în funcție

de poziția pentru care se aplică și de organizație. Totuși, următoarele linii de ghidaj ar trebui să fie un bun punct de pornire. De asemenea, încearcă să structurezi scrisoarea mai degrabă în secțiuni decât în paragrafe, întrucât anumite aspecte s-ar putea să aibă nevoie de două paragrafe; pe ansamblu însă, scrisoarea nu ar trebui să fie mai lungă de o pagină A4.

Încearcă să afli numele persoanei căreia te adresezi, nu doar funcția acesteia (ex.: stimate domnule Popescu este mai potrivit decât stimate domn, stimată doamnă). Acest lucru demonstrează angajatorului că te-ai interesat să afli detalii despre organizație. Dacă în anunț nu sunt trecute nume de contact, merită încercat să suni la compania respectivă și să încerci să afli numele și poziția persoanei care te va intervieva.

1. Introducere

Acest prim paragraf trebuie să fie foarte clar: notează cine ești (mă numesc, absolvent al...), de ce scrii (aplic pentru poziția X; caut să mă dezvolt profesional) și unde ai văzut anunțul pentru angajare; dacă este o aplicație spontană, menționează unde ai auzit de organizație.

2. De ce ai ales această firmă?

Folosește această secțiune pentru a-i spune angajatorului de ce vrei acest job în mod special și de ce în această organizație; aceasta este șansa ta să-i impresionezi prin implicare și entuziasm. Demonstrează că înțelegi ce implică acest loc de muncă și că știi deja câte ceva despre organizație. Evită să utilizezi afirmații vagi și flatante; fii specific și susține-ți punctul de vedere, prezentând puncte originale (Sunt atras de ideea de a lucra pentru această firmă pentru că..., Mă interesează mult problematica controlerelor programabile logic pentru că...).

3. De ce tu?

Acum este șansa ta să îi arăți angajatorului de ce tocmai tu ești persoana potrivită pentru acest post, în termeni de abilități, experiență și trăsături de personalitate. Prezintă-ți punctele forte utilizând trei sau patru exemple. Folosește-te de anunțul de recrutare pentru a stabili care sunt acele abilități și competențe asupra cărora trebuie să-ți îndrepti atenția și pe care să le scoți în evidență (După cum puteți vedea în CV-ul meu am..., am lucrat frecvent cu..., Am dobândit experiență în...)

Aceasta este de asemenea și o șansă să abordezi diferite goluri sau slăbiciuni aparente din CV-ul tău (Puteți vedea în CV că a durat 5 ani ca să pot să-mi iau licența. Acest lucru se datorează faptului că... Cred că acest lucru demonstrează rezistența și implicarea mea, mai ales când mă confrunt cu situații dificile).

4. Încheierea

Nu te grăbi la această secțiune! Este o oportunitate bună pentru a readuce în discuție interesul tău pentru această poziție și pentru a sumariza

potrivirea ta cu postul. Este de asemenea un moment bun să menționezi care este disponibilitatea ta în ceea ce privește participarea la un interviu. Totodată, nu uita să închei într-un mod optimist și politicos.

În cele din urmă, nu uita să incluzi semnătura ta (ex.: Cu stimă, ...).

5. Indicații finale

a. Prezentarea:

Acest lucru este foarte important; ține minte că scrisoarea de intenție este un document business, care trebuie să fie clar, bine realizat și atractiv din punct de vedere vizual. Nu înghesui foarte multă informație pe pagină și folosește hârtie A4 albă, de calitate. Întotdeauna scrisoarea de intenție să fie tehnoredactată (cu excepția cazurilor în care ți se cere altfel); acest lucru îi va da un aer profesional. Ar fi de preferat ca fontul folosit în tehnoredactarea scrisorii de intenție să coincidă cu cel folosit la CV.

b. Folosește un limbaj pozitiv

Este important să alegi cu grijă limbajul pe care o să-l folosești în construirea frazelor. Încearcă să folosești „cuvinte cu putere”, cum ar fi verbe de acțiune sau fraze care ilustrează experiența ta într-o lumină pozitivă. Exemple: „Am inițiat...”, „Am reușit să...”

Totuși, încearcă să rezisti tentației de a exagera cu succesele anterioare. Orice informație pe care o scrii, poate să fie baza unei întrebări de interviu și va trebui să fii capabil să dai mai multe detalii.

c. Scrisoarea de intenție este complementară CV-ului

Ține minte faptul că scrisoarea de intenție nu este doar o formalitate; gândește-te la ea ca și la o declarație personalizată pentru un job sau organizație anume, care îți dă posibilitatea de a sublinia potrivirea ta cu postul, prin oferirea de dovezi pentru diferite abilități. De asemenea, ține minte că tu vrei să-l convingi pe angajator să te plătească pentru un anumit serviciu pe care îl vei presta, nu doar să îți ofere anumite traininguri, așa că încearcă să le oferi siguranța că ai ceea ce cauți.

d. Verifică

Documentele scrise cu greșeli de ortografie sau cu greșeli gramaticale comune pot fi o armă fatală pentru succesul scrisorii de intenție. Asigură-te deci că scrisoarea va fi verificată, de preferință de altcineva decât de tine.

I.1.2.2.3 Modele de scrisori de intenție

În continuare sunt prezentate două exemple de scrisori de intenție.

Modelul 1

Stimate Domnule Director,

Mă numesc și sunt student în ultimul an la Facultatea de Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației, din cadrul Universității Tehnice Cluj-Napoca. Consider ca în anii de studenție pe care i-am parcurs am reușit să acumulez multe cunoștințe în domeniul electronicii și în special în domeniul electronicii industriale. Aș dori să aplic pentru postul de tehnician, scos de firma dumneavoastră la concurs, pentru a reuși să-mi fac o imagine cât mai bună asupra meseriei de inginer de service pentru echipamente de automatizare, meserie pe care doresc să o practic la absolvirea Facultății.

Sunt o persoană dinamică, cu aptitudini foarte bune de comunicare, responsabilă, hotărâtă, interesată în perfecționarea profesională în domeniul electronicii. Îmi doresc să am șansa de a lucra în compania dumneavoastră, unde aș putea să-mi pun în evidență abilitățile pentru a îndeplini sarcinile și scopurile firmei, cât și pentru dezvoltarea carierei mele.

Dacă veți considera motivația și calificarea mea oportune pentru obținerea unui loc în cadrul companiei dumneavoastră, sunt disponibil în orice moment pentru a fi contactat în vederea discutării detaliilor unei posibile colaborări. Mă puteți contacta prin telefon la numărul 07xx-yyyyyy, sau prin e-mail la adresa x.y@zzzzz.ro.

Vă mulțumesc,

.....

Modelul 2

Stimate Domnule

Vă solicit atenția în urma anunțului publicat de firma dumneavoastră în ziarul, din data de 15.11.2010, referitor la postul de programator. În calitate de student în anul IV al Facultății de Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației, din cadrul Universității Tehnice Cluj-Napoca, am fost deosebit de atras de perspectivele de dezvoltare profesională oferite de firma dumneavoastră.

În anul 2009 am fost angajat cu jumătate de normă la firma, cumulând atribuții de administrator de rețea și programator în C++. Pe parcursul aceluia stagiului am reușit să realizez un soft specializat pentru aplicații industriale, să îmi perfecționez abilitățile de lucru în echipă și să îmi perfecționez capacitatea de adaptare la situații neprevăzute.

Proiectul meu de diplomă pe care îl elaborez în prezent este axat pe realizarea unui sistem de supraveghere video, prin Intranetul Universității. Sistemul este operațional și este utilizat în cadrul sistemului de securitate al Facultății.

Mi-ar face o deosebită plăcere să pot detalia această succintă descriere în cadrul unui interviu, unde aş putea răspunde întrebărilor dumneavoastră.

Pentru detalii suplimentare sau pentru stabilirea unui eventual interviu mă puteți contacta prin telefon la numărul 07xx-yyyymm, sau prin e-mail la adresa x.y@zzzzz.ro.

Cu considerație,

.....

SUMAR

- 1) Atunci când scrii o scrisoarea de intenție, trebuie să-i acorzi la fel de multă atenție ca și CV-ului.
- 2) Scopurile acesteia sunt simple:
 - a. Să exprime scurt și clar cine ești, pentru ce post aplici, de ce ești potrivit pentru post și de ce vrei să lucrezi pentru această firmă;
 - b. Să sublinieze punctele tale forte și motivația ta;
 - c. Să „explici” anumite discrepanțe sau slăbiciuni aparente din CV.
- 3) În principiu, scrisoarea de intenție are 4 puncte principale:
 - a. Introducerea;
 - b. Un paragraf referitor la motivele pentru care ai ales această firmă;
 - c. Un paragraf în care să argumentezi de ce tu ai fi cel mai potrivit pentru acest post;
 - d. Încheierea.
- 4) Nu uita!
 - a. Scrisoarea de intenție trebuie să fie atractivă vizual și bine realizată;
 - b. Trebuie să conțină un limbaj pozitiv;
 - c. Este complementară CV-ului;
 - d. Trebuie corectată.

I.1.3 Interviuul de selecție

Dacă ești invitat la un interviu de selecție, înseamnă că ai trecut peste un prim obstacol. Aplicația ta a fost considerată destul de bună pentru a trece peste coșul de gunoi. Să nu uiți însă că mai ai mult de mers!

I.1.3.1 Înainte de interviu

Pregătirea este esențială pentru a da randament la interviu. Chiar dacă te simți încrezător sau cunoști bine organizația, pregătirea te va ajuta tot timpul. Sunt câteva lucruri pe care le poți face înainte.



Interviurile pot fi de multe feluri, și în timpul acestora pot fi puse o multitudine de întrebări unele la care poate nu te-ai gândit niciodată. De aceea, înainte de interviu, pregătește-te și odihnește-te, iar în timpul interviului fii tu însuși!

Cunoaște-te!

Bineînțeles, ai păstrat o copie a formularului de aplicație sau a scrisorii de intenție. Acum e momentul să recitești ce ai scris. Încearcă să te gândești la cele scrise din punctul de vedere al angajatorului! Care sunt punctele tale forte? Dar cele slabe? Care aspecte crezi că necesită clarificări? Este ceva ce nu e trecut pe formular dar simți că trebuie spus?

Tot ce scrii în formularul de aplicație sau în CV poate da naștere la o întrebare în timpul interviului, așa că fii pregătit să detaliezi informațiile pe care le-ai oferit.

Familiarizează-te cu postul

Recitește descrierea postului dacă ai primit-o. Dacă nu, încearcă să faci rost de ea. În descrierea postului sunt detaliate îndatoririle și responsabilitățile rolului. Sunt specificate și abilitățile, competențele, calificările, experiența și trăsăturile persoanei dorite pentru post. Notează-ți

abilitățile și calitățile cerute. Gândește-te la exemple din experiența ta proprie, pe care le-ai putea folosi ca să demonstrezi că ai acele abilități și calități. Dacă este posibil, vorbește cu oameni care fac aceeași muncă.

Cu cât poți demonstra mai bine că știi mai multe despre postul în cauză, cu atât mai mult angajatorul va ajunge să te creadă când îi spui că tu ești cel mai potrivit pentru acel post.

Familiarizează-te cu organizația

Încearcă să afli cât mai multe despre firma angajatoare. Vizitează site-ul firmei și caută diferite alte informații despre firmă (știri, rapoarte anuale etc.). Deseori, organizațiile au trecute misiunea/viziunea sau principiile după care se ghidează: încearcă să te gândești la situații de viață, prin care să demonstrezi similaritatea cu cele ale firmei.

Fii cu ochii-n patru la știri care pot să apară despre organizație și sectorul în care activează. Ține cont de diferitele afirmații și caută să-ți formezi o opinie. Dacă apare ceva semnificativ (ex.: schimbări de legislație), încearcă să te gândești ce impact ar avea acest lucru asupra organizației, sau asupra sectorului, în cazul în care vei fi întrebat la interviu.

Multe organizații țin prezentări. Acestea nu sunt doar o sursă bună de informare, dar sunt și o oportunitate de a intra în contact cu persoane din interior și de a le cere sfaturi, păreri, recomandări. De asemenea, poți să cunoști oameni cu care probabil vei lucra dacă ai succes.

Ține cont de detalii

Verifică ora, data și locația interviului (care este posibil să nu se desfășoare la sediul companiei), precum și numele și poziția intervievatorului sau a intervievatorilor. Ia cu tine și invitația de a participa la interviu dacă ai primit una. Să nu uiți numărul de telefon pe care l-ai primit în cazul în care ceva nu merge cum trebuie sau întârzie. Fii sigur că ști să ajungi acolo și că ști cât durează drumul. Dacă este posibil, gândește-te la rute alternative în caz de probleme pe drum și pregătește-te să ai destui bani pentru un taxi în caz de urgență. Asigură-te că ai haine aranjate, curate și călcate și că alarma de la ceas este setată. Odihnește-te!

I.1.3.2 În ziua interviului

Intervievatorii nu sunt preocupați doar de ce răspunsuri dai la întrebările lor. Sunt mulți alți factori pe care vor fii luați în considerare, de la modul în care te îmbraci la modul în care faci față întrebărilor mai dificile.

Prima impresie

Să ajungi tot timpul la timp (de preferat mai devreme – rezervă-ți niște timp ca să te relaxezi un pic, să mergi la toaletă, etc.). Fii conștient de limbajul trupului (strângere de mână fermă, zâmbet, contact vizual, fii atent,

nu te fâstâci). Asigură-te că ești confortabil când te așezi – acest lucru te va ajuta să fii relaxat. Ține minte, prima impresie contează.

Întrebările lor

E posibil ca angajatorii să îți adreseze o multitudine de întrebări, dar în principiu ei vor să afle trei lucruri, și la aceste întrebări trebuie să oferi și dovezi:

- Poți să faci treaba care trebuie făcută? Ai calificările, cunoștințele, abilitățile și experiența necesare ca să faci ce vor ei să faci?
- O să faci treaba care trebuie făcută? Ești motivat, implicat și entuziasmat? Ești interesat de acest job sau ai vrea să faci altceva de fapt?
- Te vei potrivi cu firma? Te vei potrivi cu oamenii care lucrează acolo, cu cultura organizațională? Celorlalți le va face plăcere să lucreze cu tine? Te vezi lucrând cu acești oameni?

Răspunde scurt, la subiect și încearcă să prezinți informații pozitive și care te pun într-o lumină favorabilă.



Întrebări capcană

Spune-mi despre tine.

Să nu începi să le spui povestea vieții tale. Concentrează-te să le spui un sumar scurt, experiențe recente și reușite majore relevante pentru poziție. Poți să-i întrebi, eventual, dacă doresc să afle mai multe despre un anumit subiect.

Care este cel mai mare defect al tău?

Aceasta este o întrebare ce se referă la conștiința de sine, la cât de bine te cunoști. O bună metodă de a răspunde este să-ți recunoști o slăbiciune reală (dar care n-are impact real asupra jobului), iar apoi să descrii cum ai trecut peste această slăbiciune făcând uz de punctele tale forte care sunt relevante pentru postul în cauză. De exemplu, ai putea să te referi la modul în care ai trecut peste stările de nervozitate în situațiile când vorbeai în public, prin pregătire în avans și organizare.

De ce vrei să lucrezi pentru noi?

La acest răspuns trebuia să te gândești din timpul pregătirii aplicației. Poate fi orice, de la mărimea organizației, la principiile pe care le susțin sau faptul că sunt lideri pe piață. Orice lucru real care te-a impresionat și care are o legătură cu punctele tale forte, cu valorile și interesele tale.

De ce te-am recruta pe tine?

Gândește-te cum diferite abilități, experiențe, calități personale și factori care te motivează se combină astfel încât să aduci ceva unic și relevant postului și organizației. Subliniază ce poți face tu pentru ei, nu doar ce pot face ei pentru tine.

Care este nivelul salarial la care te aștepți?

În anunțul de angajare ar trebui să fie trecut un interval salarial pe care firma este dispusă să-l plătească. Dacă ți se pune această întrebare, acel nivel poate fi un indicator referitor la cât este dispusă organizația să negocieze. Dacă salariul nu este trecut în anunț, încearcă să afli care este nivelul „pieței” și al firmei înainte de interviu. În timpul interviului cere-le o ofertă și cere timp să te gândești. Oricum, unul din scopurile tale în timpul pre-interviului ar fi să identifici un interval rezonabil pentru salariu; vezi dacă te încadrezi în acel interval. Nu omite alte aspecte ale pachetului (asigurări de sănătate, diferite abonamente etc.).

Dacă ai fi un animal, ce animal ai fi?

Da, această întrebare îți poate fi adresată. În aceeași categorie vei găsi și: „Ce fel de biscuite ai fi?”, „Care obiect din casă te reprezintă?” și altele. Încearcă să te întrebi: „Ce încearcă oare să afle?”. De obicei, vor să vadă care este imaginea ta despre tine – punctele tale forte, slăbiciuni și calități personale, trăsături de personalitate. De asemenea, pot să testeze cu aceste întrebări și abilitatea ta de a rămâne calm sub presiune. Răspunsul tău la întrebarea cu „animalul”, ar putea fi ceva de genul: „Mi-ar place să fiu o caracatiță, pentru că cele 8 tentacule ale ei se potrivesc foarte bine cu abilitatea mea de a gestiona mai multe sarcini o dată”.

Răspunsurile tale

- Încearcă să te relaxezi și să fii tu însuși. Respiră încet și adânc înainte de a intra – poate să ajute! Asigură-te că te-ai așezat confortabil.
- Fii atent la interviewer și răspunde la întrebările pe care ți le adresează, nu la cele pe care ți-ai fi dorit să ți le pună.
- Vorbește rar și clar. Oferă-ți timp să te gândești dacă este cazul.
- Nu da răspunsuri monosilabice – „DA” sau „NU”. Oferă oricând informații relevante despre tine. Răspunsurile trebuie să fie destul de lungi, dar nu exagera.
- Nu uita să fii atent la limbajul nonverbal al interviewerului. Uneori, poți primi informații importante referitoare la cât de mult ar trebui să dezvolți un subiect, sau dacă e cazul să închei acel subiect.
- Evită să intri cu discuțiile pe rute adiacente și evită să dai explicații detaliate care nu sunt necesare.
- Fii sincer, dar pozitiv. Dacă ai prezentat informații negative (un eșec, o slăbiciune), spune ce ai învățat din ea sau cum ai depășit-o.

- Nu-ți fie teamă să ceri lămuriri dacă n-ai înțeles o întrebare. De asemenea, poți cere timp să te gândești – dar nu o face prea des!
- Îndrăznește să fii entuziast, interesant sau oricum îți este ție pe plac, dar în limite rezonabile (să nu exagerezi cu exaltarea). Nu fi un „robot”.

Întrebările tale

În timpul interviului poți să pui întrebări dacă ai neclarități, dar evită să întrebi lucruri pe care deja trebuia să le știi din detaliile pe care ți le-au trimis. Nu întreba despre salariu și concedii în această fază. Subiecte bune ar fi:

- Despre post: află mai multe detalii despre sarcini, de cât timp este vacant postul, unde a plecat ocupantul anterior al postului.
- Despre organizație: care sunt scopurile, ce fel de dificultăți întâmpină, cele mai semnificative proiecte din ultima vreme.
- Despre condițiile de muncă: se oferă training, un plan de carieră, program de evaluare.
- Despre procesul de recrutare: ce se va întâmpla de acum încolo, câte persoane sunt intervievate, cam în cât timp îți vor da un răspuns.



I.1.3.3 Ce faci *după* interviu?

- Gândește-te la ce ai învățat și la ce impresie ai făcut angajatorului. Interviul este o oportunitate și pentru tine să decizi dacă vrei să lucrezi sau nu pentru ei.
- Gândește-te puțin la interviu. Amintește-ți întrebările pe care ți le-au pus. Ești mulțumit cu răspunsurile pe care le-ai oferit sau crezi că te-ai putea descurca mai bine data viitoare?
- Dacă nu te contactează când spun că o vor face, sau a trecut mult timp de la interviu (mai mult de două săptămâni), încearcă să suni sau să le trimiți un email pentru a afla de ce nu ai primit nici-o informație.
- Dacă ești respins, încercă să afli un feed-back de la companie, astfel încât să-ți formezi o idee despre ce ai putea să îmbunătățești.

Ce faci?

- Ar trebui să te anunțe cât timp ai de așteptat până când te vor contacta din nou.
- Următorul pas, dacă nu este o respingere, poate fi o ofertă sau o invitație pentru un nou interviu sau pentru un centru de evaluare. Asigură-te că știi la ce să te aștepți.

I.1.3.4 Tipuri diferite de interviu

Interviurile pot să apară în diferite stadii ale procesului de selecție și pot lua multe forme. Poți fi interviuat într-un context de unu-la-unu, de un manager de resurse umane sau cineva cu responsabilitate dintr-un departament. Poți să ai ocazia de a participa la un interviu în care sunt mai mulți interviuatori. Poți fi interviuat la sediul firmei, într-un hotel sau la telefon. Cel mai important lucru pe care trebuie să-l ții minte este că principiile de bază menționate mai sus se aplică în orice situație.

Interviurile în panel (cu mai mulți interviuatori)

În general vor participa trei sau patru interviuatori, deși se cunosc și situații în care au fost șase sau mai mulți. Evident, nu poți vorbi cu toți odată. Concentrează-te pe a răspunde persoanei care ți-a pus întrebarea, dar include-i și pe ceilalți, uitându-te ocazional la ei.

Interviuri de stres

Intervievatorul/intervievatorii vor încerca să testeze modul în care reacționezi sub presiune, punând întrebări neașteptate și într-un ritm rapid. Acest lucru nu se întâmplă atât de des cum ai crede. Secretul este să rămâi calm și să nu o iei ca un afront personal.

Interviuri bazate pe criterii

Unii recruteri pun aceleași întrebări fiecărui candidat. Trebuie să răspunzi la întrebările puse, dar să fi pregătit să oferi răspunsuri suplimentare relevante.

Interviuri telefonice

Acestea devin din ce în ce mai populare, mai ales pentru primele stadii ale procesului. Unele companii, utilizează și video-conferințele pentru a realiza interviul.

SUMAR

- 1) Pregătește-te înainte de interviu
 - a. Cunoaște-te;
 - b. Familiarizează-te cu postul;
 - c. Familiarizează-te cu organizația;
 - d. Ține cont de detalii.
- 2) În ziua interviului
 - a. Prima impresie contează;
 - b. Fii atent la întrebările lor și dă răspunsurile care trebuie;
 - c. Nu uita de întrebările tale.
- 3) După interviu, încearcă să vezi ce ai învățat și să rămâi cu ceva bun (chiar dacă nu ești selectat).
- 4) Sunt mai multe tipuri de interviu, și pentru fiecare trebuie să fii atent la unele detalii.

I.1.4 Evaluări în cadrul procesului de selecție

În cadrul unui proces de recrutare și selecție, interesul companiilor este de a găsi candidatul cel mai potrivit pentru poziția deschisă. De-a lungul timpului, specialiștii în recrutare și psihologii au dezvoltat și perfecționat o serie de metode și instrumente ce pot fi utilizate pentru a ajuta la rafinarea procesului. Cele mai utilizate metode de evaluare sunt testele psihometrice și centrele de evaluare (care includ mai multe metode și proceduri).

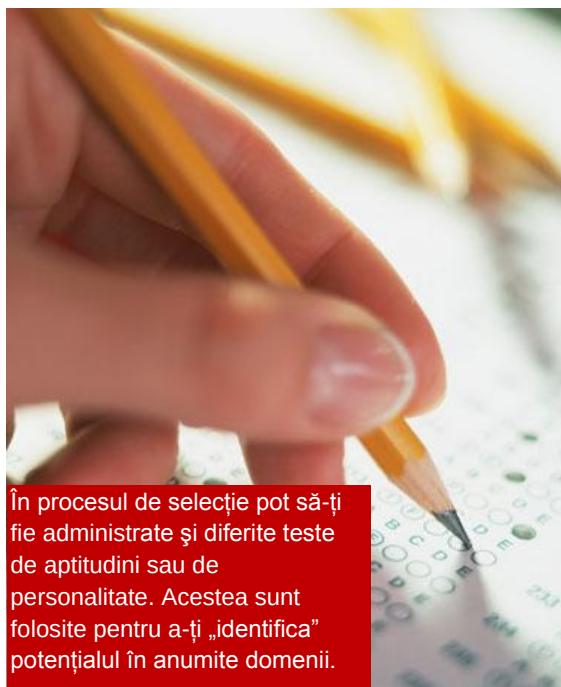
I.1.4.1 Testarea psihometrică

În unele interviuri, într-un anumit punct este posibil să îți se ceară să completezi anumite chestionare, teste care evaluează anumite aptitudini, competențe, abilități, memoria, inteligența și personalitatea. Testele psihometrice sunt exerciții structurate dezvoltate pentru a măsura aceste caracteristici.

Unii angajatori folosesc aceste teste ca o parte din procedura de recrutare și selecție. Acestea pot fi folosite și la nivel personal, pentru a te ajuta în procesul de decizie în ceea ce privește cariera. Sunt două tipuri principale de teste :

- Teste de aptitudini, care îți evaluează abilitățile specifice, precum cele numerice;
- Chestionare de personalitate, care îți oferă un profil detaliat al tău ca și individ.

Acestea pot fi folosite de angajatori în diferite puncte ale procesului de selecție. Unii angajatori le aplică devreme în proces, intervievând apoi, probabil, doar pe acei candidați care au obținut un anumit scor la testele de aptitudini. Alții le folosesc doar spre finalul procesului de selecție.



În procesul de selecție pot să-ți fie administrate și diferite teste de aptitudini sau de personalitate. Acestea sunt folosite pentru a-ți „identifica” potențialul în anumite domenii.

I.1.4.1.1 Testele de aptitudini

Aceste teste sunt construite pentru a-ți testa abilitatea de a învăța și de a acumula cunoștințe pentru un post anume. De cele mai multe ori îți sunt evaluate abilitățile verbale, numerice, logica și de obicei iau forma unui chestionar de întrebări cu răspunsuri multiple care sunt corecte sau greșite. Sunt aplicate în condiții de examinare stricte, de regulă având și termen limită. De exemplu, poți avea 30 de minute pentru 30 de întrebări, sau mai mult. De obicei întrebările sunt din ce în ce mai grele, pe măsură ce te apropii de finalul chestionarului, iar unele chestionare au în mod deliberat mai multe întrebări decât ar permite timpul să le rezolvi. Se oferă un scor pentru numărul de răspunsuri corecte.

Testele de aptitudini îți calculează potențialul nu cunoștințele. De exemplu, testele numerice nu sunt neapărat despre cât de acurat poți să calculezi o ecuație algebrică, ci sunt un indicator al agilității mentale și al acurateții; pentru a vedea cât de repede poate mintea ta să înțeleagă numerele. Similar, testele verbale măsoară capacitatea ta de a înțelege textul scris, nu (de obicei) vocabularul, gramatica sau pronunția.

Pot fi angajatori care să îți ceară să completezi chestionarele on-line; pot fi și angajatori care te vor invita la sediul lor pentru o zi sau jumătate de zi chiar pentru o evaluare și îți vor pune la dispoziție toate resursele necesare pentru a rezolva testele.

De obicei nu există ceva similar notelor de trecere. Scorul tău este comparat cu scorul altor oameni care au completat testul în trecut (așa numitele norme, grupuri de etalonare). De obicei, se așteaptă de la tine să ai cel puțin aceeași performanță sau mai bună decât au făcut-o cei situați la medie în acel grup.

Cum să abordezi testarea:

- Încearcă să afli despre ce teste este vorba și anunță orice problemă ai care te-ar putea dezavantaja (ex.: dizabilități, medicație care produce amețeli, etc.);
- Asigură-te că te odihnești bine în noaptea dinaintea testării. Să vii la timp, pregătit de test și relaxat;
- Dacă porți ochelari de obicei, nu uita să-i iei cu tine;
- Este posibil ca testul să aibă un set de întrebări de „antrenament” la început. Nu trece de acestea până nu ai înțeles în detaliu ce trebuie să faci și cum, iar dacă ceva este neclar, întreabă persoana responsabilă de aplicarea testului;
- Încearcă să nu te simți copleșit de situația formală de testare în care te afli și nici să te panichezi de presiunea timpului;
- Citește instrucțiunile cu grijă înainte de a începe;
- Trebuie să fii și rapid și să ai și acuratețe. Caută să găsești un echilibru între a lucra rapid și probabil a face niște erori și a lucra

mai încet, ceea ce duce la a avea mai puțin timp pentru finalizarea tuturor întrebărilor;

- Dacă te-ai blocat la o întrebare, treci la următoarea. Totuși, nu abandona o întrebare prematur, dacă ai putea să o rezolvi acordându-i doar încă câteva secunde;
- Rezistă tentației de a verifica foarte în detaliu răspunsurile, întrucât poți pierde timp prețios;
- Dacă nu ești sigur de un răspuns, scrie varianta cea mai plauzibilă și treci mai departe, însă evită să dai răspunsuri la întâmplare. În unele teste contează și răspunsurile greșite.

În cazul în care vei avea o testare on-line:

- Asigură-te că ai înțeles instrucțiunile; vei avea câteva întrebări de acomodare;
- Evită întreruperile;
- Fii relaxat și comod;
- Asigură-te că ai o conexiune bună la internet.

I.1.4.1.2 Chestionare de personalitate

Spre deosebire de testele de aptitudini, în acest caz nu există răspunsuri corecte sau greșite. Sunt folosite pentru a identifica caracteristici care se potrivesc cu un rol anume și nu pentru a identifica un profil ideal. Chestionarele de personalitate pot explora modul în care tinzi să reacționezi, sau faci față, diferitelor situații.

Sugestii pentru chestionarele de personalitate:

- Fii tu însuși! Nu vei ști exact ce calități personale caută recruiterul. De foarte multe ori sunt interesați să găsească personalități foarte diferite, mai degrabă decât un profil anume. În plus, majoritatea chestionarelor de personalitate utilizează metode care identifică și scot în evidență inconsistențe în răspunsurile pe care le dai.
- Angajatorii nu vor da foarte multă importanță acestor aspecte de cele mai multe ori, întrucât nu sunt la fel de valide ca și alte metode de selecție. Totuși, recruiterii pot folosi profilul tău pentru a construi structura unui interviu. De exemplu, dacă profilul tău sugerează că tu nu ai fi bun coechipier, în timpul interviului te vor întreba mai mult despre munca în echipă.
- Aceste chestionare sunt de regulă fără limită de timp, dar este recomandat să notezi primul răspuns care îți vine în minte și să nu pierzi foarte mult timp încercând să te gândești la ce vrea să însemne de fapt.

I.1.4.2 Centrele de evaluare

Multe firme organizează procese de selecție mai extinse, numite centre de evaluare (assessment centers), care au o durată de la o jumătate de zi până la două zile sau chiar mai mult. De obicei sunt folosite după prima rundă de interviuri cu angajatorul și înainte de procesul de selecție finală. Totuși, pot fi folosite și ca proces de pre-selecție.

Centrele de evaluare sunt considerate de multe organizații ca fiind cea mai corectă și precisă metodă de a selecta personalul. De ce cred asta? În primul rând pentru că în procesul de evaluare din aceste centre sunt implicate mai multe persoane care au rolul de a observa candidații pentru o perioadă mai îndelungată de timp. În acest timp poți să le „demonstrezi” ceea ce știi să faci, ceea ce este un plus față de ceea ce „spui” că știi să faci, într-o multitudine de situații. Centrele de evaluare oferă recruterilor posibilitatea de a vedea modul în care candidații interacționează unul cu celălalt când sunt sub presiune sau în situații dificile (ex.: o negociere, sau convingerea cuiva să facă ceva ce nu vrea). Așa că, asigură-te că ești politicos cu ceilalți, că-i ascuți și că îi respecti.

I.1.4.2.1 Ce fel de activități se desfășoară

Activitățile din cadrul centrului de evaluare simulează, într-un fel sau altul, activitățile pe care le vei face la locul de muncă sau au ca scop identificarea unor abilități și aptitudini specifice, dar care pot fi folosite într-o arie extinsă de situații. Centrele de evaluare includ în mod regulat anumite elemente cum ar fi:



Activitățile din centrele de evaluare pot fi de grup, în care candidații să interacționeze și să lucreze împreună. În acest caz, este indicat să te sarchină și nu pe „competiția” dintre tine și ceilalți.

a. Sesiuni de informare

În aceste sesiuni ți se vor oferi mai multe detalii despre organizație și despre rolurile disponibile. Ascultă cu atenție, întrucât este posibil ca aceste informații să fie mai acurate decât ceea ce ai aflat tu până în momentul de față. Dacă ceva nu ți este clar, întreabă, dar fii atent ce fel de întrebări pui – dacă pui întrebări doar pentru a fi remarcat, nu îi vei impresiona pe recruiteri.

b. Teste și exerciții

Vor fi aplicate teste și exerciții construite astfel încât tu să-ți dezvălui potențialul în raport cu un set de competențe necesare pentru postul pentru care ai aplicat (ex.: munca în echipă, abilități organizatorice etc.). Nu este recomandat să te iei la întrecere cu ceilalți participanți, întrucât acest lucru nu este dorit de evaluatori. Exemple de exerciții și teste care pot fi utilizate sunt: prezentări, discuții de grup, studii de caz, exerciții scrise și/sau testări psihometrice.

c. Evenimente sociale/informale

În cadrul acestora vei întâlni o multitudine de oameni, incluzând și alți candidați, evaluatori, persoane din companie. Aceasta este o oportunitate pentru tine să afli multe despre companie și să pui întrebări într-un mediu mai relaxat. Deși aceste evenimente par informale (și nu sunt parte a procesului de evaluare), va trebui să te porți într-o manieră care să te pună într-o lumină bună, evitând excesele.

d. Interviu

În cadrul centrelor de evaluare, pot fi organizate și interviuri.

SUMAR

1) Testarea psihometrică

a. Testele de aptitudini

- Acestea evaluează abilități specifice cum ar fi abilitățile numerice;

b. Chestionarele de personalitate

- Chestionarele de personalitate ți oferă un profil detaliat al tău, ca și individ.

2) Centrele de evaluare

- O metodă complexă de evaluare care poate încorpora atât testări psihometrice cât și interviuri și alte activități cum ar fi: jocuri de rol, prezentări, discuții de grup, studii de caz.

I.1.5 Reglementările legale ale relațiilor de muncă

Ai ajuns la finalul procesului de selecție. Ai participat la ultimul interviu, ți s-a făcut o ofertă și ești gata să semnezi un contract. Înainte de a semna (în cazul în care nu ai făcut-o până acum) și înainte de a începe colaborarea cu compania care te-a angajat, ar fi indicat să știi câteva lucruri despre raporturile legale pe care le presupune această colaborare.

Colaborarea dintre un angajat și o firmă este reglementată de așa numitul „cod al muncii” - LEGEA Nr. 53 din 24 ianuarie 2003, varianta revizuită din 2007. În „codul muncii” vei găsi răspunsuri referitoare la contractul de muncă, drepturile și obligațiile ambelor părți, program de muncă, concedii, perioada de probă, regulament intern și altele.

În cele ce urmează sunt discutate câteva dintre cele mai importante aspecte, urmând ca voi să accesați site-ul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale pentru a vă documenta.



Colaborarea dintre angajator și angajat este reglementată legal prin „CODUL MUNCII”.

În continuare sunt prezentate articolele referitoare la:

1. Contractul individual de muncă
2. Drepturile și obligațiile părților
3. Alte aspecte
 - a. Perioada de probă
 - b. Regulament intern

I.1.5.1 Contractul individual de muncă

Sunt notate câteva aspecte importante referitoare la contractul individual de muncă, pe care le regăsiți integral în TITLUL II al Codului Muncii.

[...]

ART. 10

Contractul individual de muncă este contractul în temeiul căruia o persoană fizică, denumită salariat, e obligată să presteze munca pentru și sub autoritatea unui angajator, persoană fizică sau juridică, în schimbul unei remunerații denumite salariu.

ART. 11

Clauzele contractului individual de muncă nu pot conține prevederi contrare sau drepturi sub nivelul minim stabilit prin acte normative ori prin contracte colective de muncă.

ART. 12

(1) Contractul individual de muncă se încheie pe durată nedeterminată.

(2) Prin excepție, contractul individual de muncă se poate încheia și pe durată determinată, în condițiile expres prevăzute de lege.

[...]

ART. 17

(1) Anterior încheierii sau modificării contractului individual de muncă, angajatorul are obligația de a informa persoana selectată în vederea angajării ori, după caz, salariatul, cu privire la clauzele esențiale pe care intenționează să le înscrie în contract sau să le modifice." (O.U.G. nr. 55/2006)

"(1¹) Obligația de informare a persoanei selectate în vederea angajării sau a salariatului se considera îndeplinită de către angajator la momentul comunicării ofertei sale privind conținutul semnării contractului individual de muncă sau a actului adițional, după caz." (Legea nr. 371/2005)

(2) Persoana selectată în vederea angajării ori salariatul, după caz, va fi informată cu privire la cel puțin următoarele elemente:

a) identitatea părților;

b) locul de muncă sau, în lipsa unui loc de muncă fix, posibilitatea ca salariatul să muncească în diverse locuri;

c) sediul sau, după caz, domiciliul angajatorului;

d) funcția/ocupația conform specificației Clasificării ocupațiilor din România sau altor acte normative și atribuțiile postului;

e) riscurile specifice postului;

f) data de la care contractul urmează să își producă efectele;

g) în cazul unui contract de muncă pe durată determinată sau al unui contract de muncă temporară, durata acestora;

h) durata concediului de odihnă la care salariatul are dreptul;

i) condițiile de acordare a preavizului de către părțile contractante și durata acestuia;

j) salariul pe bază, alte elemente constitutive ale veniturilor salariale, precum și periodicitatea plății salariului la care salariatul are dreptul;

k) durata normală a muncii, exprimată în ore/zi și ore/săptămână;

l) indicarea contractului colectiv de muncă ce reglementează condițiile de muncă ale salariatului;

m) durata perioadei de probă.

(3) Elementele din informarea prevăzută la alin. (2) trebuie să se regăsească și în conținutul contractului individual de muncă.

[...]

ART. 20

(1) În afara clauzelor esențiale prevăzute la art. 17, între părți pot fi negociate și cuprinse în contractul individual de muncă și alte clauze specifice.

(2) Sunt considerate clauze specifice, fără ca enumerarea să fie limitativă:

- a) clauza cu privire la formarea profesională;
- b) clauza de neconcurență;
- c) clauza de mobilitate;
- d) clauza de confidențialitate.

[...]

I.1.5.2 Drepturile și obligațiile părților

În codul muncii sunt trecute de asemenea, la TITLUL II, capitolul 2, drepturile și obligațiile părților. Prevederile referitoare la acestea le găsiți notat în continuare:

ART. 37

Drepturile și obligațiile privind relațiile de muncă dintre angajator și salariat se stabilesc potrivit legii, prin negociere, în cadrul contractelor colective de muncă și al contractelor individuale de muncă.

ART. 38

Salariații nu pot renunța la drepturile ce le sunt recunoscute prin lege. Orice tranzacție prin care se urmărește renunțarea la drepturile recunoscute de lege salariaților sau limitarea acestor drepturi este lovită de nulitate.

ART. 39

(1) Salariatul are, în principal, următoarele drepturi:

- a) dreptul la salarizare pentru munca depusă;
- b) dreptul la repaus zilnic și săptămânal;
- c) dreptul la concediu de odihnă anual;
- d) dreptul la egalitate de șanse și de tratament;
- e) dreptul la demnitate în muncă;
- f) dreptul la securitate și sănătate în muncă;
- g) dreptul la acces la formarea profesională;
- h) dreptul la informare și consultare;
- i) dreptul de a lua parte la determinarea și ameliorarea condițiilor de muncă și a mediului de muncă;
- j) dreptul la protecție în caz de concediere;
- k) dreptul la negociere colectivă și individuală;
- l) dreptul de a participa la acțiuni colective;
- m) dreptul de a constitui sau de a adera la un sindicat.

(2) Salariatului îi revin, în principal, următoarele obligații:

- a) obligația de a realiza norma de muncă sau, după caz, de a îndeplini atribuțiile ce îi revin conform fișei postului;

- b) obligația de a respecta disciplina muncii;
- c) obligația de a respecta prevederile cuprinse în regulamentul intern, în contractul colectiv de muncă aplicabil, precum și în contractul individual de muncă;
- d) obligația de fidelitate față de angajator în executarea atribuțiilor de serviciu;
- e) obligația de a respecta măsurile de securitate și sănătate a muncii în unitate;
- f) obligația de a respecta secretul de serviciu.

ART. 40

(1) Angajatorul are, în principal, următoarele drepturi:

- a) să stabilească organizarea și funcționarea unității;
- b) să stabilească atribuțiile corespunzătoare pentru fiecare salariat, în condițiile legii și/sau în condițiile contractului colectiv de muncă aplicabil, încheiat la nivel național, la nivel de ramură de activitate sau de grup de unități;
- c) să dea dispoziții cu caracter obligatoriu pentru salariat, sub rezerva legalității lor;
- d) să exercite controlul asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de serviciu;
- e) să constate săvârșirea abaterilor disciplinare și să aplice sancțiunile corespunzătoare, potrivit legii, contractului colectiv de muncă aplicabil și regulamentului intern.

(2) Angajatorului îi revin, în principal, următoarele obligații:

- a) să informeze salariații asupra condițiilor de muncă și asupra elementelor care privesc desfășurarea relațiilor de muncă;
- b) să asigure permanent condițiile tehnice și organizatorice avute în vedere la elaborarea normelor de muncă și condițiile corespunzătoare de muncă;
- c) să acorde salariaților toate drepturile ce decurg din lege, din contractul colectiv de muncă aplicabil și din contractele individuale de muncă;
- d) să comunice periodic salariaților situația economică și financiară a unității, cu excepția informațiilor sensibile sau secrete, care, prin divulgare, sunt de natură să prejudicieze activitatea unității. Periodicitatea comunicărilor se stabilește prin negociere în contractul colectiv de muncă aplicabil;
- e) să se consulte cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanții salariaților în privința deciziilor susceptibile să afecteze substanțial drepturile și interesele acestora;
- f) să plătească toate contribuțiile și impozitele aflate în sarcina sa, precum și să rețină și să vireze contribuțiile și impozitele datorate de salariați, în condițiile legii;
- g) să înființeze registrul general de evidență a salariaților și să opereze înregistrările prevăzute de lege;

- h) să elibereze, la cerere, toate documentele care atestă calitatea de salariat a solicitantului;
- i) să asigure confidențialitatea datelor cu caracter personal ale salariaților.

I.1.5.3 Alte aspecte

a. Perioada de probă

ART. 31

(1) Pentru verificarea aptitudinilor salariatului, la încheierea contractului individual de muncă se poate stabili o perioadă de probă de cel mult 30 de zile calendaristice pentru funcțiile de execuție și de cel mult 90 de zile calendaristice pentru funcțiile de conducere.

[...]

(4) Absolvenții instituțiilor de învățământ se încadrează, la debutul lor în profesie, pe baza unei perioade de probă de cel mult 6 luni.

(4¹) Pe durata sau la sfârșitul perioadei de probă, contractul individual de muncă poate înceta numai printr-o notificare scrisă, la inițiativa oricăreia dintre părți.

(5) Pe durata perioadei de probă salariatul se bucură de toate drepturile și are toate obligațiile prevăzute în legislația muncii, în contractul colectiv de muncă aplicabil, în regulamentul intern, precum și în contractul individual de muncă.

b. Regulamentul intern

ART. 257

Regulamentul intern se întocmește de către angajator, cu consultarea sindicatului sau a reprezentanților salariaților, după caz.

ART. 258

Regulamentul intern cuprinde cel puțin următoarele categorii de dispoziții:

- a) reguli privind protecția, igiena și securitatea în muncă în cadrul unității;
- b) reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității;
- c) drepturile și obligațiile angajatorului și al salariaților;
- d) procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților;
- e) reguli concrete privind disciplina muncii în unitate;
- f) abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile;
- g) reguli referitoare la procedura disciplinară;
- h) modalitățile de aplicare a altor dispoziții legale sau contractuale specifice.

ART. 259

(1) Regulamentul intern se aduce la cunoștință salariaților prin grija angajatorului și își produce efectele față de salariați din momentul

încunoștințării acestora.

(2) Obligația de informare a salariaților cu privire la conținutul regulamentului intern trebuie îndeplinită de angajator.

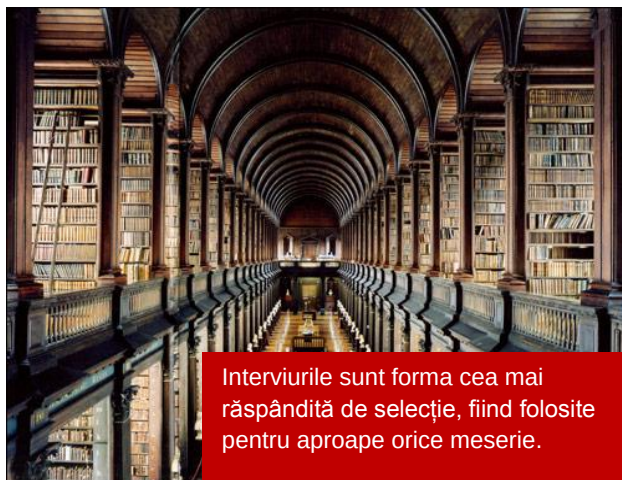
(3) Modul concret de informare a fiecărui salariat cu privire la conținutul regulamentului intern se stabilește prin contractul colectiv de muncă aplicabil sau, după caz, prin conținutul regulamentului intern.

(4) Regulamentul intern se afișează la sediul angajatorului.

I.2 GHID DE INTERVIU

I.2.1 Informații generale despre interviul de selecție

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 feed-back legat de performanțele noastre profesionale în timpul interviurilor cu șeful, oferim feed-back legat de performanțele celorlalți și culegem informații în timpul interviurilor. Interviurile sunt activități importante de comunicare, ce necesită o pregătire atentă și anumite abilități în vederea derulării lor optime.



Interviurile sunt forma cea mai răspândită de selecție, fiind folosite pentru aproape orice meserie.

Acest material își propune să încurajeze persoanele implicate în acest proces 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). Într-un studiu realizat de Muchinsky în 2003, privind puterea predictivă și popularitatea metodelor de predicție în selecția personalului: interviurile de selecție au o popularitate nejustificat de mare (97%) comparativ cu puterea de predicție pe care o au. În ciuda faptului că puterea de predictibilitate în ceea ce privesc performanțele viitoare este scăzută, interviurile se folosesc pentru aproape orice meserie. Altfel spus, interviul de selecție este de departe cea mai populară metodă indiferent de ocupația pentru care se face

selecția. În ciuda acestui fapt, există dovezi suficiente care sugerează faptul că persoanele care sunt implicate în acest proces nu sunt atât de eficiente precum ar putea fi în a face predicții legate de performanța în muncă a candidaților, motiv pentru care de cele mai multe ori fac o selecție slabă.

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 intervievatorul, sunteți responsabil să evaluați răspunsurile potențialilor angajați și să descrieți cu acuratețe poziția pentru care faceți evaluările și să oferiți informații despre organizația dumneavoastră. În interviul de selecție se urmărește să se vadă cât de potrivită este o persoană într-o anumită poziție și într-o anumită organizație.

I.2.2 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



Interviul de selecție a fost văzut de către specialiștii și practicienii din domeniul organizațional ca fiind o metodă foarte subiectivă. Cu toate acestea, corectitudinea procesului de intervievare poate fi crescută dacă interviul este condus într-un mod structurat, utilizând dimensiuni și întrebări specifice sau strategii de luare a deciziei.

externe, personalul lor trebuie să se simtă confortabil față de acestea și să răspundă bine la schimbare. Heriot (1989) 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 intervievare a posibililor 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 nepotrițiți. 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 intervievatorilor care doresc să selecționeze persoana potrivită. De exemplu, Gallois et al. (1992) au descoperit că măsura în care intervievatorii percepeau candidatul a fi similar cu ei înșiși determina gradul în care candidații erau “preferați” de către intervievatori 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. Din acest considerent trebuie dezvoltate strategii pentru a îmbunătăți procesul de selecție și pentru a minimiza subiectivitatea și erorile inerente deciziilor de selecție.

Persoanele implicate în procesul de selecție 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: 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, 2005)

	Funcționari	Manageri	Specialiști	Muncitori
Cereri de angajare	87,9	69,7	79,8	88,9
Interviu (un intervievator)	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 2005. 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 permite 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.

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 reveni tot organizației.

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 interviuatori 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).

(Maurer & Fay, 1988, apud Swift & Robertson, 2000). Așadar, interviurile structurate sunt superioare abordărilor ad-hoc.

Cercetările în domeniu au demonstrat încă o dată importanța planificării dinainte de interviu, ca factor esențial 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;
- ✓ Măsurarea “potrivirii” dintre candidat și criteriile specificate.

Acest lucru înseamnă analiza trebuințelor organizației în termeni de posturi. 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) - subliniază denumirea postului, poziția sa în structura organizatorică, sarcinile și funcțiile caracteristice acestuia;
- specificațiile legate de persoană (person specification) - detaliază atributele esențiale pe care un candidat trebuie să le posede pentru a-și îndeplini sarcinile corespunzătoare unei anumite poziții.

Precizările legate de persoană detaliază competențele, adică cunoștințele, deprinderile și abilitățile (CDA), pregătirea, calificările și experiența necesare pentru a lucra într-un post. Unii interviuatori 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 intervievare. 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 nivelurile 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, intervievatorul poate elimina acei candidați care pot părea potriviți pe anumite dimensiuni dar nu dețin cele mai importante cotate 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 intervievatorii 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 supervisorilor 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.

I.2.3 Tipuri de interviuri

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 evaluare a performanțelor** - un schimb 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 membri ai organizației;
- ✓ **Interviul media** - un schimb de întrebări și răspunsuri între membrii presei și reprezentanții organizației;
- ✓ **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.

Există mai multe tipuri de interviu care pot fi folosite în funcție de scopurile pe care le avem și de informațiile pe care dorim să le obținem.



I.2.4 Pregătirea pentru interviu

I.2.4.1 Aspecte de care trebuie să se țină cont într-un interviu

CV-urile cuprind enumerări despre experiența și educația candidatului. Dacă aceste două lucruri sunt tot ceea ce doriți să știți despre un candidat, ați putea să-l angajați după CV fără să mai faceți și un interviu. Motivul pentru care intervieuați este de a trece *dincolo* de CV, pentru a vedea cum este de fapt persoana respectivă.

Intervievatorii se complac în situație crezând că sunt eficienți în interviurile pe care le fac, însă această încredere poate fi ușor zguduită dacă luăm în considerare sfaturile pe care consilierii de carieră le dau candidaților. Iată de exemplu ce spune Ted Pettus în *Față în față*:

„Bărbații și femeile care conduc un număr mare de interviuri pe parcursul carierei lor își dezvoltă invariabil un format propriu de interviu pe care îl aplică în mod universal oricui. Acest format este de obicei presărat cu diferite întrebări, tehnici și ciudățenii pe care le-au dezvoltat și verificat de-a lungul anilor. Mulți interviuatori își apară acest interviu standardizat ca pe o metodă de a-și menține obiectivitatea de la un candidat la altul: m-am convins de mult că indolența este adevăratul motiv.”

Indiferent dacă folosirea unui format standardizat de interviu este datorată indolenței sau doar unor obiceiuri proaste, mulți interviuatori nu trec niciodată dincolo de CV-uri, folosind o metodă eficientă care să-l lămurească *cum* au făcut candidații ceea ce au făcut.

Interviurile care dezvăluie doar “ce-urile” despre o persoană sunt de fapt expediții de culegere de date. Informațiile culese sunt de obicei doar o adunare de fapte despre educația și experiența candidatului – factorul CV – și, chiar dacă informațiile culese sunt numeroase, interviuatorul nu are nici un criteriu valid pentru a prezice comportamentul pe postul respectiv.

Factorii de performanță, predictorii cheie ai abilităților și succesului nu apar într-un CV. Ei trebuie identificați și confirmați prin interviuarea comportamentală. Acest capitol descrie o modalitate simplă de a organiza modul în care veți afla ce este cu adevărat important despre un candidat.

Principalii factori care trebuie luați în considerare

Probabil că ați putea enumera câteva sute de cuvinte sau fraze pentru a descrie toți factorii referitori la experiența și abilitățile cerute pentru un anumit post (de ex. spirit de echipă, cu inițiativă, energic, cinci ani de experiență relevantă, coerent). O asemenea listă, pentru a putea fi de ajutor în procesul de selecție, necesită concentrare. Atribute ca și cele enumerate mai sus pot fi grupate, din punctul de vedere al interviuării și evaluării, în patru arii majore de factori: *Factorul CV* (educația și experiența), și cei trei *Factori de performanță* (intelectual, interpersonal și motivațional). Aceste grupuri de factori pot fi folosite ca niște ferestre prin care se poate vedea varietatea de atribute cerute de post care sunt de dorit la un candidat.

Atunci când organizați abordarea evaluării calităților unui candidat în acest fel, veți găsi că este mult mai ușor să acoperiți ariile de importanță într-un interviu. Tot așa, veți găsi că există un limbaj comun pentru a descrie și a compara diferiți candidați și de a-i pune în relație cu diferite posturi.

Cele mai importante lucruri pe care trebuie să le aflați despre un candidat sunt *ce* au făcut (factorul CV) și *cum* au făcut (factorii de performanță). Intervievarea comportamentală extrage mostre de comportament care reprezintă un punct de plecare pentru descoperirea felului în care o persoană își îndeplinește sarcinile în post: cum abordează sarcinile, cum lucrează cu oamenii, cum rezolvă problemele, cum se descurcă în situații dificile. Această abordare vă poate dezvălui de asemenea valorile candidatului, credințele sale, scopurile pe care le urmărește, precum și interesele sale și îi ajută pe interviuatori să fie cât mai preciși în prezicerea performanțelor viitoare în muncă.

Intervievarea comportamentală: nu „doar faptele”

Atunci când conduceți un interviu pentru a înțelege comportamentul, mergeți mult mai departe decât o concentrare asupra calităților evidente care decurg din educația și experiența de lucru care apar în CV și pe care persoana respectivă le poate prezenta și într-un interviu. Intervievarea comportamentală îi permite interviuatorului să observe și să culeagă informații și despre deprinderile intelectuale, interpersonale și motivaționale ale candidatului – factori care ajută la prezicerea performanței candidatului în postul respectiv din compania dvs. Acești factori trebuie să fie evaluați într-un interviu de angajare pentru a diminua riscul de a lua o decizie greșită. Este cu atât mai importantă evaluarea acestor factori în cazul candidaților care “arată bine pe hârtie”, adică a acelor care au CV-uri impresionante.

Intervievarea comportamentală merge deoarece vă ajută să îi descoperiți pe oameni. Ea poate fi relaționată cu o tehnică prezentată de Tom Peters în cartea sa din 1985, *O Pasiune pentru perfecțiune*, care se numește “ascultare naivă” – dorința și abilitatea de a asculta fără idei preconcepute. Atunci când acest lucru se aplică într-un interviu, ascultarea naivă îl poate ajuta pe interviuator să descopere un număr important de premise despre comportamentul candidatului. Intervievarea comportamentală îi încurajează pe candidați să vorbească despre ei înșiși în multe feluri diferite. Întrebările care vin din partea interviuatorului și care încep cu afirmații de genul “*Povestește-mi despre...*” încurajează un răspuns elaborat. Un interviuator care folosește acest gen de întrebări și apoi se relaxează și ascultă cam 80% din timpul afectat unui interviu, va descoperi o mulțime de lucruri despre candidat.

Intervievarea comportamentală se bazează pe un principiu bine cunoscut care spune că **orice comportament trecut este unul dintre cei mai buni predictorii ai comportamentelor viitoare**. Din acest motiv, cu cât se strâng mai multe mostre de comportamente trecute, cu atât mai mare va fi șansa de a prezice comportamente viitoare.

Oamenii își formează valorile și credințele devreme în cursul vieții, iar ca și adulți le reflectă în comportament. Credințele dirijează comportamentele.

Pentru a conduce un interviu relevant, ar trebui să adunați cât mai multe mostre de comportament din experiența candidaților.

Un motiv principal pentru care sunt bune interviurile comportamentale este că persoanele care candidează pentru un post nu se vor schimba în mod fundamental după ce le veți angaja. Ar trebui să vă imaginați că fiecare candidat care stă în fața Dvs. ține o plăcuță pe care scrie: *"Temperamentul și caracterul meu sunt deja formate. Ele nu se vor schimba în funcție de cultura firmei Dvs."* Luând în considerare această realitate, ceea ce trebuie să faceți Dvs. ca interviewer este să descoperiți credințele candidatului și comportamentele care decurg din acestea, iar apoi să decideți dacă persoana s-ar încadra în compania Dvs.

Intervievarea comportamentală vă ajută mai degrabă să descoperiți cum "funcționează" un om decât să adunați doar câteva informații despre ce a făcut.

Unde începe un interviu comportamental

Factorul CV este primul lucru pe care îl luați în considerare când vreți să vedeți dacă o persoană se potrivește cu profilul candidatului ideal. CV-ul joacă un rol esențial în procesul de screening, pentru că aproape toate posturile au niște cerințe specifice în ceea ce privește experiența în domeniu, educația sau ambele. Aceste cerințe sunt transmise de obicei în anunțurile care apar în ziare sau pe site-urile specializate:

Responsabil financiar – trebuie să aibă experiență în planificare financiară și să fi lucrat în marketing

Inginer de vânzări – minim 5 ani experiență directă de vânzări în domeniul industrial plus o diplomă de inginer

Aceste calificări sunt identice cu cele pe care le vedeți pe un CV. Potențialii candidați care citesc aceste anunțuri își pot recapitula în minte conținutul CV-ului pentru a vedea dacă se califică. Atunci când primiți astfel de CV-uri, puteți imediat să le separați pe cele care corespund cerințelor de cele care nu corespund. După ce ați ales candidații în urma CV-urilor, nu știți decât ce a făcut fiecare dintre ei. Rămâne să aflați cum au făcut ceea ce au făcut. Aceasta înseamnă că trebuie să vă îndreptați atenția asupra factorilor de performanță. Toți cei patru factori trebuie acoperiți pentru a prezice comportamentul viitor al candidatului.

Factorii de performanță dau viață și dimensiuni noi educației, experienței și realizărilor care sunt descrise în CV. Factorii de performanță vă ajută să faceți diferența între candidați care au CV-uri similare sau chiar identice. Ca un exemplu, imaginați-vă că luați în considerare trei candidați pentru un post de inginer de vânzări, ca și cel descris mai sus. Fiecare dintre ei are cei 5 ani de experiență de vânzări în industrie. Ceea ce trebuie Dvs. să aflați acum sunt factorii de performanță care îndeplinesc condițiile cerute pentru acest post: factori pe care Dvs. îi stabiliți când pregătiți interviul. Acești factori pot include atribute de genul "deștept" (intelectual), "convingător" (interpersonal) sau "entuziast" (motivație). Sarcina Dvs. în

timpul interviului va fi să aflați care dintre acești candidați are factorii de performanță pe care îi căutați.

Datorită faptului că interviatorii sunt atât de deprinși să se concentreze asupra CV-ului, se pune foarte mare accent pe educație și pe experiența în procesul de angajare. Vă prezentăm în continuare un exercițiu pe care îl folosim în seminările pe care le ținem noi despre interviuri, și care demonstrează participanților importanța factorilor de performanță.

Altfel spus, aspectele de care trebuie să se țină cont într-un interviu comportamental sunt:

- Factorul CV;
- Factorii de performanță:
 - Intelectual: viclean, perceptiv, intuitiv, inovativ, etc;
 - Interpersonal: carismatic, extrovertit, sensibil la dorințele oamenilor, etc;
 - Motivațional: ambițios, orientat spre obiective, neobosit.

Un alt exemplu de succes atribuit factorilor de performanță a apărut în revista *Money* acum câțiva ani. Jane Evans, care este acum președinte și director executiv al Monet Crystal Brands, Inc. (și printre primii 20 “cei mai căutați manageri” identificați de către revista *Fortune*), a fost rugată să explice succesul său. Pe atunci vicepreședinte al casei de moda Mill, Jane Evans a atribuit ascensiunea ei în organizații unei “enorme energii, dispoziției sale zâmbitoare și simțului său dezvoltat în domeniul marketingului consumatorului”. “Energie imensă” este un factor motivațional, “dispoziție zâmbitoare” se referă la factorul interpersonal, iar “simțul dezvoltat în domeniul marketingului consumatorului” este intelectual. Nimic din ceea ce a declarat despre propria persoană nu a dat câștig de cauză educației sale sau experienței anterioare.

Managerii cu aptitudini bune de interviatori trec dincolo de factorul CV printr-o interviere comportamentală eficientă. Factorul CV este folosit doar ca punct de plecare pentru evaluarea unei game largi de calități de care are nevoie un candidat pentru a atinge un nivel crescut de performanță la locul său de muncă. În următoarele două părți ne vom axa pe o abordare mai amănunțită a acestor doi factori: CV și performanță. Cunoașterea acestora, pe lângă cunoașterea punctelor tari și slabe ale fiecărui candidat, sunt esențiale pentru succesul unui interviu de selecție.

I.2.4.2 Factorul CV

Factorul CV include educația și experiența. Câteva dintre dimensiunile importante ale acestui factor sunt cunoștințele tehnice și experiența, diplomele academice, experiența anterioară de supraveghere sau management și experiența într-un mediu sau cultură organizațională similare.

Factorul CV este cel care se folosește la începutul evaluării candidatului pentru o anumită poziție. Dintre cei patru factori care trebuie luați în considerare, acesta este cel mai înșelător și mai neînțeles în ceea ce privește rolul său în interviu.

Există trei chestiuni care trebuie luate în considerare pentru folosirea eficientă a factorului CV:

- ✓ Există o tendință de a supraevalua importanța unor diplome;
- ✓ Intervievatorii nu știu să ia în considerare mai degrabă punctele tari evidențiate de factorii de performanță, decât cele slabe din CV;
- ✓ Nu este foarte bine înțeleasă modalitatea în care factorul CV poate fi folosit pentru generarea și confirmarea inferențelor comportamentale despre factorii de performanță.

Să luăm pe rând fiecare dintre aceste chestiuni.

Supraestimarea diplomelor

Organizațiile caută candidați care au diplome impresionante. Managerii de resurse umane spun: *“dați-mi un inginer de care a terminat cu 10 la Universitate”*. Această atitudine se naște din recunoașterea etapelor dificile de screening pe care au trebuit să le parcurgă persoanele care au astfel de succese la activ: admiterea la o universitate bună, note excelente la terminarea facultății. Presupunerea care derivă de aici este că nu trebuie să mai puneți la îndoială aceste abilități evidente în timpul interviului.

Dificultatea acestui tip de abordare este că diplomele de unele singure nu explică neapărat felul în care cineva se va descurca în viitor și nici nu diferențiază un candidat bine pregătit de un altul.

Atunci când trecem în revistă CV-ul unui candidat cu experiență, fiți de asemenea cu prudență: experiența nu este neapărat corelată cu abilitățile. O persoană poate fi angajată o perioadă lungă de timp și să aibă astfel experiență, însă cu toate acestea să fie mediocru ca și realizări.

Ceea ce știm despre factorul CV este că, cu toate că reprezintă un instrument de bază pentru calificarea candidaților, el este *factorul cel mai puțin probabil să prezică eșecul și insuccesul profesional*. Oamenii sunt rareori concediați pentru că nu au pregătirea universitară bună sau nu au

CV-ul conține detalierea educației și experienței. Fiind un element important în procesul de selecție, interviatorii trebuie să învețe să „citească” dincolo de ce scrie în CV.



avut experiența care trebuie. De cele mai multe ori ei părăsesc organizațiile pentru limitele lor la factorii de performanță: de exemplu, nu au fost motivați, nu s-au înțeles cu restul echipei, nu au dat dovadă de curiozitate în legătură cu sarcinile de îndeplinit sau nu s-au arătat interesați de munca lor. De aceea este riscant să acordați prea mare importanță doar datelor din CV.

Un alt lucru pe care merită să îl rețineți este că valoarea experienței din CV rezultă din relevanța ei pentru compania Dvs. și pentru cultura ei. Succesul unui candidat într-un anumit mediu de lucru nu prezice în mod automat succesul lui în organizația Dvs. O experiență de succes la Intel, sau chiar una neperformantă, poate fi evaluată sub aspectul relevanței sale pentru mediul unei alte companii: ar putea fi valorizat stilul confruntativ al candidatului în compania Dvs.? Experiența este relativă.

Depășirea limitelor factorului CV

Pentru a deveni un interviewer bun trebuie să învățați cum să folosiți factorii comportamentali pentru a compensa neajunsurile experienței în domeniul relevant postului. Organizațiile enumeră exact cerințele de experiență (de ex., 5 ani de experiență în vânzări directe), deoarece o abordare uniformă face procesul de selecție mult mai ușor. Persoanele care nu au 5 ani de experiență sunt eliminate destul de devreme în cadrul procesului de selecție. Problema este, cu toate acestea, că cineva cu doar trei sau patru ani de experiență ar putea fi cel mai bun candidat.

Putem presupune că experiența ajută la construirea unor factori de performanță cum ar fi înțelepciunea, maturitatea și angajamentul de lungă durată. Un interviewer eficient va căuta dovezi ale acestor calități comportamentale de-a lungul interviului și apoi le va folosi pentru a compensa o posibilă lipsă de experiență. Un interviewer eficient va folosi de asemenea diferite tehnici pentru a-și confirma inferențele făcute despre calitățile comportamentale ale candidatului din experiența descrisă în CV.

Folosirea factorului CV pentru a explora factorii de performanță

Factorul CV este o sursă bogată de fapte și informații care se pot folosi ca punct de reper pentru generarea de premise comportamentale. Punând întrebări care îl fac pe candidat să explice *cum a făcut ceea ce a făcut*, interviewerii pot explora o gamă foarte largă de calități comportamentale pe care candidatul le-ar putea aduce în postul respectiv. Este bine de reținut că factorul CV este doar un punct de plecare pentru conducerea unui interviu eficient.

Rolul CV-ului în timpul interviului

Chiar dacă CV-ul este important în evaluarea tuturor candidaților, folosirea sa efectivă în timpul unui interviu ar trebui redusă la minim. Uneori CV-ul devine un sprijin în conducerea interviului. Când se întâmplă acest

lucru, intervievatorul urmărește CV-ul și întreabă despre datele care sunt deja evidente. Deoarece intervievatorul nu trece dincolo de CV, el sau ea tinde să pună accentul doar pe acest factor. La sfârșitul sesiunii, intervievatorul va ști doar puțin mai mult decât ce este în CV. Există încă alte două riscuri care pot interveni dacă folosiți doar CV-ul în timpul interviului.

Mulți dintre candidații de astăzi investesc destul de multă energie în realizarea unui CV excepțional. Dacă întregul interviu se concentrează asupra discutării celor scrise în CV, intervievatorul face exact ceea ce plănuia candidatul: **se axează pe CV, și nu pe candidat.**

Nu în ultimul rând, CV-urile pot fi scrise de către servicii profesionale al căror scop principal este de a-l face pe candidat să arate bine, chiar dacă asta înseamnă să nu fie perfect adevărate. Revista *Personnel Administrator* din Iunie 1986: "Un studiu a arătat că 80% din CV-urile investigate conțineau informații înșelătoare despre experiența de muncă anterioară, iar aproximativ 30% fie interpretau greșit, fie inventau diplome academice". Nu toate serviciile care oferă CV-uri profesionale se fac vinovate de aceste lucruri, însă aceste statistici arată că intervievatorii trebuie să fie conștienți de această problemă.

Este important să conștientizați rolul ce i se cuvine CV-ului în cadrul unui interviu. Acesta sumarizează un factor, însă nu este nevoie să aveți un CV în fața Dvs. în timpul interviului pentru a putea explora Factorul CV. Puteți să vă uitați peste CV înainte de interviu și să vă notați subiectele de discuție interesante, perioadele de timp în care a lucrat candidatul sau realizările pe care le are. De aici înainte, educația și experiența persoanei ar trebui să servească drept punct de plecare pentru întrebările care vor permite adunarea de informații despre cei trei factori de performanță importanți.

1.2.4.3 Factorii de performanță

Factorul intelectual

Primul factor de performanță pe care îl luăm în considerare este cel legat de intelect. Din experiența Dvs. personală, probabil că știți că acesta este factorul cel mai greu de măsurat în timpul unui interviu.

Există trei aspecte ale factorului intelectual pe care trebuie să le luați în considerare:

- ✓ **Capacitatea intelectuală** - este acea capacitate cu care se nasc oamenii și de care se folosesc pentru a rezolva probleme. Testele de inteligență (IQ) reprezintă o modalitate de măsurare a capacității intelectuale, însă nu poate fi folosită la interviuri. Lipsa datelor cuantificabile pentru măsurarea capacității candidaților este frustrantă pentru mulți intervievatori. De multe ori ei caută alte măsurători

cantitative, cum ar fi notele din facultate sau la alte teste, care măsoară aptitudinile verbale și matematice ale unui individ.

- ✓ **Aplicarea acestei capacități** - chiar dacă vă simțiți încrezători în capacitatea intelectuală a candidatului, nu vă va ajuta în cadrul organizației dacă el nu știe să o folosească eficient. Persoanele care se bazează pe raționamente înguste sau fac judecăți foarte rapid s-ar putea să nu își folosească la maxim capacitatea de gândire pentru rezolvarea de probleme. Mulți dintre ei nu vor fi capabili să dea soluții eficiente la probleme complexe. Pentru a afla cum își folosesc și aplică capacitatea intelectuală candidații, căutați indici în timpul interviului. Puteți observa calitățile analitice ale candidatului atunci când îi dați unele probleme specifice de analizat. Acestea pot fi situații pe care credeți că el sau ea ar fi trebuit să le experimenteze în trecut sau care ar fi posibil să le experimenteze în organizația dvs.
- ✓ **Măsura în care faptele sau emoțiile determină stilul decizional** - toți folosim o combinație de fapte și sentimente în luarea de decizii. Inginerii, cenzorii și avocații sunt printre cei ale căror decizii de lucru trebuie să se bazeze foarte puternic pe fapte. Copywriterii de publicitate, designerii și multe alte persoane din vânzări pot să se axeze în principal pe interpretări bazate pe sentimente și intuiții. Când evaluați acest factor ar putea să vă intereseze dacă candidatul folosește prea mult fie faptele, fie sentimentele pentru a lua decizii. Dacă credeți că se folosește prea mult de fapte, puteți să-l întrebați despre decizii importante pe care le-a luat legat de persoane și cum s-a ajuns la luarea acelor decizii. Dacă aveți impresia că se bazează prea mult pe sentimente, întrebați-l despre procesul pe care l-a folosit pentru luarea de decizii importante sau cum reacționează la oamenii care se bazează doar pe faptele care se află la îndemână când iau o decizie.

Factorul interpersonal

Cel de-al doilea factor de performanță este factorul interpersonal: cu ajutorul acestui factor puteți prezice modul în care oamenii îi influențează pe ceilalți sau se comportă cu cei cu care lucrează. Evaluarea corectă a acestui factor este deosebit de importantă.

Intervievatorii care fac această evaluare *în timpul* interviului s-ar putea să nu obțină dovada de care au nevoie pentru a-și face o părere clară despre candidat. Înfățișarea, manierele și comportamentul candidatului îl pot determina pe intervievator să tragă anumite concluzii despre acesta, concluzii ce se vor baza doar pe reprezentarea fragmentată a factorului interpersonal.

Factorul interpersonal are mai multe dimensiuni: cele mai ușor remarcate sunt cele pe care sunteți dispuși să le deduceți din comportamentul candidatului din timpul interviului, de ex. prietenos, cu

încredere în sine, sociabil și asertiv. Trăsăturile mai complexe – capacitatea de a lucra în echipă, sârguința, maturitatea, flexibilitatea – nu se pot determina printr-o observație sumară. Dovada acestor calități se poate obține punând candidatul să se refere de mai multe ori la un comportament anterior.

Pentru o evaluare exactă a factorului interpersonal aveți nevoie de dovezi în plus față de cele pe care le obțineți percepând comportamentul din timpul interviului. Cele mai complexe aspecte ale abilităților interpersonale ale unei persoane – flexibilitate, maturitate, capacitatea de a lucra în echipă - sunt cel mai bine determinate adunând cât mai multe informații despre felul în care candidatul a reacționat anterior. Intervievarea comportamentală vă ajută să interpretați corect acest factor.

Factorul motivațional

Motivația, cel de-al treilea factor de performanță, este însuși factorul cheie în evaluarea candidaților de astăzi. Pe măsură ce înțelegeți acest factor, veți începe să vă dați seama dacă persoana pe care vă gândiți să o angajați va rămâne pe post mai mult timp și va considera munca pe care o face satisfăcătoare și cât de multă muncă va investi pentru postul respectiv. Motivația reprezintă mai mult decât faptul că o persoană este "sârguincioasă". De fapt, sârguința nu se poate verifica în timpul unui interviu – un leneș are impresia că dacă muncește puțin înseamnă că este sârguincios. Pentru a înțelege acest factor trebuie să-i înțelegeți toate aspectele.

În momentul în care intervievați candidații, pentru acest factor trebuie să aveți în vedere patru indicatori:

- ✓ **Obiectivele** - Cum puteți dvs., în calitate de intervievator, să verificați veridicitatea obiectivelor lor? O modalitate ar fi să întrebați candidatul: *"De ce v-ați ales tocmai acest obiectiv? Și ce vă determină să fiți atât de sigur(ă) că vi se potrivește?"* Cei ce sunt cu adevărat devotați obiectivelor lor vă vor putea spune – în termeni foarte specifici - motivul pentru care obiectivele alese de ei sunt relevante pentru persoana lor. Pentru cei într-adevăr motivați, obiectivele vizează ceea ce știu ei despre propria lor persoană, punctele lor tari și interesele lor. Dacă răspunsul lor la această întrebare este superficial (de ex. De fapt, sunt destul de flexibil în ceea ce privește munca pe care doresc să o desfășor), atunci trebuie să fiți precauți în ceea ce privește motivația lor. Pur și simplu s-ar putea să fi memorat un obiectiv care sună bine și e posibil să nu fie devotați acestuia. În momentul în care cineva vorbește despre obiectivele sale este bine să fiți atent dacă persoana respectivă leagă obiectivul de posibilitățile de promovare sau de unele drepturi - sau dacă vorbește de atingerea perfecțiunii sau acumularea de noi cunoștințe pentru a fi eficient pe postul respectiv. Această distincție este deosebit de importantă în

rândul persoanelor mai tinere care au multe lucruri de învățat. Răspunsurile lor ar trebui să reflecte aceste categorii de obiective.

- ✓ **Dinamismul** - Puteți evalua acest aspect al motivației prin strângerea de informații despre nivelul energiei candidaților pe care îi intervievați. Energia îi ajută pe oameni să treacă peste frustrările zilnice de la locul de muncă și peste greutăți. Poate avea drept rezultat o capacitate de muncă foarte mare, mai ales dacă angajații își canalizează dinamismul și energia asupra slujbei și nu doar asupra activităților sportive sau a altor activități în aer liber. Probabil vă puneți următoarea întrebare: *"Cum pot evalua energia cuiva în timpul unui interviu?"*. O modalitate ar fi să rugați candidatul să descrie o zi obișnuită din viața sa. Când puneți această întrebare, un candidat poate răspunde: *"păi, nici o zi nu este obișnuită"*. În acest caz, rugați candidatul să descrie ziua de ieri – *"Ce s-a întâmplat din momentul în care v-ați trezit până în momentul în care v-ați culcat. Descrieți ce s-a întâmplat pe tot parcursul zilei"*.
- ✓ **Interesele** - Când o persoană face ceea ce-i place, motivația sa este mult mai mare. Pentru a ști cât de motivată va fi o persoană, trebuie să-i înțelegeți interesele. Dacă este o concordanță mare între ceea ce-i place persoanei respective și ceea ce-i oferă postul dvs., puteți prezice mai bine dacă va fi mulțumită de ce îi oferiți și dacă va rămâne mai mult timp pe postul respectiv.
- ✓ **Flexibilitatea** - Societatea noastră a devenit din ce în ce mai schimbătoare. Totuși, schimbarea valorilor și demografia locurilor de muncă ale persoanelor cu două servicii fac ca mobilitatea să crească în importanță în momentul în care se evaluează motivația. Problema mobilității devine extrem de importantă mai ales în momentul în care vă gândiți la un candidat care trebuie să-și schimbe domiciliul pentru a accepta postul.

În concluzie, motivația este un factor de performanță cheie care se poate evalua în urma unui interviu care se axează pe comportament. Când se ia în considerare acest factor și ceilalți doi factori de performanță – cel intelectual și cel interpersonal - începe să se contureze o imagine relevantă despre posibilitatea candidatului de a avea succes: vedeți nu doar ceea ce au făcut, ci și *cum* au făcut. Acești factori fac parte din trăsăturile "amestecate și imposibil de măsurat" la care se referă Tom Peters în articolul pe care l-am citat la începutul acestui capitol. Interviewatorii de succes vor strânge cât mai multe informații despre aceste trăsături, deoarece sunt factorii care vă arată ce candidați vor reuși să se integreze în politica organizației și să obțină postul.

1.2.4.4 Tipuri de întrebări

Probabilitatea de a obține tipul de informații necesare luării unei decizii informate în urma interviului depinde de tehnicile de interogare pe care le folosiți. Tehnicile de interogare eficiente dau naștere unor interviuri eficiente. Această parte va dezbate cele patru tipuri de întrebări importante care stau la baza modelului de interviu: întrebările închis-deschise, întrebarea introductivă și cele situaționale. Abordarea acestor tipuri de întrebări se realizează cel mai bine în urma recapitulării întrebărilor deschis-închise.

1.2.4.4.1 Întrebările închis-deschise

La aceste întrebări nu se poate răspunde simplu prin da sau nu. Trebuie să le folosiți fără probleme și natural în orice situație când doriți să obțineți informații de la ceilalți.

Întrebările încep cu: *ce, când, cum și de ce*. Barbara Walters, reporter TV, spune că ea consideră că a doua întrebare a sa este cea mai importantă întrebare și nu prima – de obicei este “de ce”: *“De ce ați...?” “De ce nu ați...?” “De ce nu puteți...?”*. În vreme ce această abordare are mare succes în interviurile de televiziune, interviuatorii care conduc interviuri pentru angajare trebuie să fie foarte precauți când folosesc acest tip de întrebări. Răspunsul la o întrebare explicativă (de ce) începe întotdeauna cu “pentru că”. Este un indiciu că întrebarea a fost o provocare a motivelor interviuatului și l-a pus în defensivă.

Când oamenii răspund la o întrebare explicativă, se întreabă dacă interviuatorul consideră răspunsurile lor bune sau greșite. Întrebările închis-deschise care încep cu “ce”, “cum” sau “când” nu au acest efect și răspunsurile date sunt mai puțin evazive și defensive. Dacă persoanele pe care le intervievați au tendința de a fi defensive sau precaute, verificați dacă nu cumva folosiți prea multe întrebări explicative.

Întrebările închis-deschise vă ajută de asemenea să descoperiți modul în care o persoană ia o decizie și face față ambiguității. *“Care este realizarea de care sunteți foarte mândru?”*. Prin această întrebare se cere candidatului să aleagă din mai multe variante și să dea un răspuns. Stilul său de a lua o decizie se va reflecta în acest proces deoarece Dvs. veți cântări cât de important, relevant și recent este exemplul ales pentru postul Dvs. vacant.

În cazul în care candidatul prezintă o realizare mai veche (La 14 ani am obținut titlul de cercetaș), în urma răspunsului său puteți interveni cu o altă întrebare închis-deschisă pentru a verifica relevanța acestei realizări impresionante (*Cum v-a ajutat acest lucru mai târziu?*).

Candidatul trebuie să facă față ambiguității când îi puneți o întrebare de genul *“Care sunt obiectivele Dvs?”*. Răspunsuri posibile: *“Să am o familie și*

să *fiu fericit*” sau “*Să devin directorul unui departament peste trei ani*”. Nici unul din aceste răspunsuri nu este greșit, dar e util să știți dacă persoanele înțeleg la ce vă referiți în întrebarea Dvs. înainte de a răspunde.

Întrebările închis-deschise și modelul de interviu vă oferă un cadru pentru aplicarea întrebării introductive și a celorlalte tehnici de interogare.

1.2.4.4.2 Întrebările introductive

Acestea sunt întrebări închis-deschise prin care se cere candidatului să vorbească despre un subiect important sau despre o perioadă din viața sa. În mod normal încep cu o frază de genul “*Spuneți-mi despre....*” sau “*Spuneți-mi ce ați făcut...*”. Acest tip de întrebare se folosește pentru a deschide fiecare subiect important recomandat și în modelul de interviu.

Astfel de întrebări oferă oamenilor timp pentru a se gândi puțin înainte de a răspunde. Veți obține răspunsuri mai lungi și informații mai bune.

Intervievatorii neexperimentați folosesc adesea această tehnică incorect spunând: “*Povestiți-mi despre Dvs.*”. Este prea largă și nefocalizată; generează stres sau enervare pentru candidați. În schimb, trebuie să cereți candidaților să vă spună câte ceva despre locul de muncă actual, aspirațiile privind cariera, cum au ales acest domeniu, anii de facultate și alte perioade specifice din viața lor, activități, realizări sau obiective.

Când folosiți o întrebare introductivă, puteți folosi un liant al Dvs. pentru orice subiect doriți să-l discutați: “*Ar fi interesant să aflu ceea ce faceți acum, deci ce-ar fi să-mi spuneți ceva despre locul Dvs. de muncă actual?*”

Este important să vă simțiți în largul Dvs. folosind întrebările introductive, deoarece utilizarea lor este unul dintre cele mai bune moduri de a obține indicii despre factorul intelectual în timpul interviului – unul dintre cel mai greu de depistat factori de performanță.

Punând o întrebare introductivă este ca și cum ați da candidatului o foaie albă de hârtie. Trebuie să-și conceapă răspunsul, să-și organizeze ideile și să răspundă cât mai clar posibil. Răspunzând la întrebare chiar sub ochii Dvs. vă demonstrează modul lor de a gândi.

Atenție! Când folosiți întrebări introductive, nu-i permiteți candidatului să vă întoarcă întrebarea!

Intervievatorul: Spuneți-mi despre prima experiență în calitate de supervisor.

Candidatul: Ce doriți să știți despre această?

Intervievatorul: Orice considerați că trebuie să știu.

Acest lucru vă asigură că nu veți primi un răspuns telegrafic la întrebarea Dvs. – ceea ce doresc candidații să facă înainte de a răspunde.

O altă greșeală făcută în utilizarea întrebării introductive apare atunci când intervievatorii pun întrebarea corect dar o leagă de o serie de determinanți care îi limitează inutil utilizarea. Nu spuneți: “*Relatați-mi despre anii Dvs. de facultate și cum v-au ajutat în pregătirea pentru a lucra*

în sistemul bancar, în special în domeniul creditelor comerciale”.

O astfel de întrebare pune capăt discuției despre multe dintre aspectele acelor ani de facultate. În această etapă a interviului se aduce în discuție o mare parte din viața candidatului pe care acesta trebuie să o poată discuta din punct de vedere academic, din punctul de vedere al activităților ce nu apar în CV și al experienței în muncă (posturi avute pe timpul verii sau cele cu jumătate de normă).

Astăzi, un număr din ce în ce mai mare de absolvenți își îngheață un an. Poate fi o experiență de creștere și dezvoltare pentru ei. O întrebare prin care le cereți să justifice modul în care s-au pregătit în anii de facultate pentru a putea munci în compania Dvs. este restrictivă inutil. După cum s-a specificat mai sus, aceeași limitare apare și în momentul în care întrebați imediat un candidat dacă a făcut parte dintr-o organizație studențească.

Dacă răspunsul primit la o întrebare introductivă este extrem de scurt, solicitați-i candidatului să dea mai multe detalii. De exemplu, dacă spuneți: *“Povestiți-mi despre anii Dvs. de facultate”*, candidatul ar putea descrie patru ani din viața sa într-o fracțiune de secundă astfel: *“Am urmat cursurile facultății din Ohio și sunt licențiat în științe politice”*. *“Ce altceva îmi puteți spune despre anii Dvs. de facultate?”* este următoarea întrebare corectă. Dacă într-un interviu, un candidat oferă răspunsuri scurte la întrebările introductive, acest lucru denotă faptul că persoana respectivă pur și simplu nu poate întreține o conversație uzuală.

Pe de altă parte, un răspuns fără țință clară și plictisitor vă poate determina să-l întrerupeți pe candidat. *“Să vă povestesc despre anii de facultate? Ei bine, voi începe cu prima zi se școală. În ziua în care am ajuns cu mașina la campus era foarte cald, circa 40 de grade. A trebuit să căutam peste tot dormitoarele pentru cei din anul I...”*

Pe lângă faptul că este frustrant, acest răspuns la întrebarea dvs. introductivă dezvăluie multe de altfel. Denotă faptul că persoana respectivă nu își poate organiza ideile și nu poate oferi un răspuns concis într-un interval de timp rezonabil. Răspunsul detaliat și lung poate indica o viață socială intensă!

Întrebările închis-deschise și cele introductive pot scoate la iveală acest tip de comportament: dacă respectivul candidat este deosebit de plictisitor, puteți interveni și prelua controlul interviului. Este important să recunoașteți acest comportament în timpul interviului, deoarece, deși poate fi din cauza emoțiilor pentru interviu, poate avea legătură cu desfășurarea activității la locul de muncă în cazul în care îl angajați.

1.2.4.4.3 Întrebările situaționale

Întrebările situaționale completează modelul de interviu și oferă ocazia intervievatorului de a afla modul în care candidații s-au comportat într-o anumită situație. Cărțile despre interviu pe care candidații le citesc cuprind

liste cu întrebări situaționale generice, iar candidații bine pregătiți sunt experți în a răspunde la acestea în timpul interviului. De aceea, pentru a trece dincolo de CV în mod eficient, aceste întrebări ar trebui adaptate pe cât posibil situațiilor ce apar în postul Dvs. vacant. De asemenea, trebuie formulate cu atenție pentru a nu dezvălui răspunsul pe care sperați să-l primiți. Corect formulate și aplicate, întrebările situaționale sunt extrem de utile pentru determinarea gradului de integrare a candidatului în compania Dvs., în cultura organizațională și în mediul de lucru.

Întrebările situaționale aduc varietate interviului și sunt instrumente excelente pentru a trece dincolo de CV. Există patru tipuri:

- ✓ situații problemă;
- ✓ continuum;
- ✓ comparația;
- ✓ evaluarea viitoare.

În continuare vor fi prezentate fiecare dintre aceste tipuri de întrebări. Pentru a putea recunoaște fiecare tip de întrebare vi se vor oferi un număr mare de exemple pe baza cărora le veți putea formula în timpul interviului pe care îl conduceți. Totodată, aceste exemple vă ajută să aveți încredere mai mare în Dvs. să folosiți întrebările situaționale pentru a da viață interviului și a-l intensifica.

Situații problemă

În întrebările pentru situații problemă se prezintă candidatului o problemă pe care acesta trebuie să o rezolve. Problema poate fi referitoare la ceva cu care s-a confruntat în locul sau locurile de muncă anterioare și trebuie să reprezinte ceva cu care se va confrunta în firma sau departamentul Dvs. Iată o întrebare bazată pe o situație problemă prin care, probabil, a trecut fiecare: *“Ați fost vreodată în situația de a avea prea multe lucruri de făcut într-un timp prea scurt? Cum v-ați descurcat?”*. Prin această întrebare doriți să aflați cum își gestionează candidații timpul: cum își fixează obiectivele și programul, ce consideră ei că reprezintă prea multe lucruri de făcut și când și unde au cerut ajutor.

O altă întrebare ar putea fi: *“Presupuneți că munciți pentru doi supervizori care vă dau fiecare același termen limită pentru ambele proiecte – să spunem că nu puteți să-i mulțumiți pe amândoi. Cum ați rezolva această problemă?”*.

Alte exemple:

- *“Ați întâmpinat vreo problemă când ați avut de a face cu un client nervos? Ce s-a întâmplat? Cum v-ați descurcat?”*
- *“Imaginați-vă o situație în care Dvs. nu cunoașteți toate datele tehnice pentru a realiza o parte importantă a unui proiect. Ce ați face?”*
- *“Imaginați-vă că vi se cere să formați o echipă pentru a cerceta avantajele angajării temporare a funcționarilor în compania Dvs.*

Dacă nu s-a mai format o astfel de echipă înainte, cum ați proceda?”

- *“Descrieți o problemă sau situație legată de serviciu în care v-ați ieșit din fire. Ce s-a întâmplat și care au fost rezultatele?”*
- *“Dacă ar trebui să intervievați un candidat pentru un post din departamentul Dvs. și nu aveți cunoștințe tehnice pentru a-i putea verifica competența, cum v-ați descurca la acest interviu?”*

Înainte de următorul interviu, alcătuiți o listă cu astfel de situații adecvate companiei Dvs. sau echipei Dvs. de lucru. Apoi, cereți candidatului să vă spună cum ar rezolva această (aceste) problemă(e). Dacă vă spune că nu s-a mai aflat niciodată într-o astfel de situație, cereți-i să și-o imagineze și să vă spună cum s-ar descurca. Veți descoperi că aceasta este o tehnică deosebită pentru a vă da seama care sunt abilitățile candidatului de rezolvare a problemelor.

Continuum

Prin întrebările continuum se cere candidaților să se auto-evalueze folosind ca puncte de referință două calități pozitive. Cel puțin unul din aceste atribute este important pentru companie: *“Unde v-ați plasa pe o scală care are la un capăt gândirea conceptuală iar la celălalt pragmatismul?”*

Dacă primiți un răspuns precaut – „O, aș fi la mijloc” – cereți candidatului să aleagă una dintre ele. Spuneți-i acestuia: “Nimeni nu este chiar la mijloc, nu ați fi la 60%-40% sau 30%-70%?”. Oricare ar fi răspunsul la această întrebare, cereți candidatului să-și motiveze alegerea.

Când formulați întrebări continuum, folosiți valori pozitive și relativ egale. Dacă îi cereți unui candidat să se plaseze pe o axă ce are la un capăt *“extrem de energic”* iar la celălalt capăt *“extrem de leneș”*, veți preconiza răspunsurile!

Alte întrebări continuum:

- *“Cum v-ați descrie gradul de energie raportat la o scală: ar fi intens canalizată spre anumite proiecte sau distribuită în mod egal pentru tot ceea ce aveți de făcut?”*
- *“Imaginați-vă că ați fost angajat într-un departament cu o fluctuație mare pe post și cu multe probleme pe care trebuie să le rezolvați Dvs. Dacă deciziile Dvs. ar fi puse pe o axă, ați prefera ca acestea să fie corecte sau agreeate?”*
- *“Oamenii au tendința de a avea două stiluri de a-i conduce pe ceilalți: spunând sau vânzând. Pe o axă ce are “a spune” la un capăt și “a vinde” la celălalt, care credeți că este modul Dvs. de lucru cu ceilalți pentru a obține rezultate?”*
- *“Când vă gândiți la o decizie ce a avut succes, aveți tendința de a reflecta la părțile ei bune sau la îmbunătățirile ce i s-ar putea aduce?”*

Comparație

Prin aceste întrebări li se cere candidaților să compare două situații diferite, una dintre ele fiind foarte bună pentru postul Dvs. vacant. Este important să nu semnați candidatul care dintre aceste două situații are legătură cu postul respectiv. Deoarece Dvs. știți condițiile de muncă pentru postul respectiv, iar candidatul nu le cunoaște, această întrebare poate fi utilă pentru a evalua obiectiv candidații.

Puteți spune candidatului: "Vă rog să faceți o comparație între a lucra pentru un șef ce are ca puncte tari abilitățile tehnice sau pentru unul ale cărui puncte tari sunt conducerea și delegarea sarcinilor". Răspunsul pe care îl primiți vă va ajuta în evaluarea potențialului candidatului de a avea succes, deoarece cunoașteți stilul de supraveghere al persoanei cu care va colabora noul venit. Este important ca în momentul în care puneți o întrebare comparativă să nu scurtați cel mai favorabil răspuns. Nu spuneți: *"persoana cu care colaborați este tipul de director cu abilități tehnice foarte mari dar care nu este expert la delegarea sarcinilor. Credeți că ați putea colabora cu o astfel de persoană?"*. Dacă un candidat își dorește postul respectiv destul de mult, va răspunde afirmativ.

Modelul de comparație este folositor pentru a verifica cunoștințele practice ale candidatului pentru postul respectiv.

Dacă v-ați pregătit interviul, veți găsi aceste întrebări comparative folositoare pentru evaluarea integrării candidatului în cultura și mediul de lucru al organizației. Iată încă trei exemple de întrebări comparative:

- *"Cum ați compara ascensiunea în cariera de până acum din punctul de vedere al expectanțelor Dvs. din momentul în care ați început să vă desfășurați activitatea pe postul actual/de la începutul carierei?"*
- *"Cum ați compara și ați contrasta capacitatea Dvs. de a realiza un proiect nou în aceste două situații diferite? Prima situație este cea în care ați primit foarte mult feedback și ați fost bine supravegheat, iar a doua este cea în care trebuie să vă puneți mintea la contribuție și să încercați să aplicați tehnica Dvs.?"*
- *"Gândiți-vă un minut la locul Dvs. de muncă actual în comparație cu postul nostru. Din punctul Dvs. de vedere, care sunt asemănările și deosebirile dintre postul Dvs. actual și postul nostru în ceea ce privește competiția, satisfacția și șansa de reușită?"*

Evaluare viitoare

Întrebările de acest gen pot dezvălui gradul de înțelegere al candidatului privitor la munca pe care trebuie să o presteze pe postul respectiv și la modul în care cred candidații că se vor descurca. Când oamenii vorbesc despre viitor, au tendința de a nu fi atât de precauți în comparație cu situația în care vorbesc despre locul lor de muncă actual sau despre cel anterior.

Puteți întreba un candidat: *”Să presupunem că v-am angajat. A trecut un an și acum discutați cu șeful Dvs. evaluarea oficială a activității Dvs. Ce ar spune șeful Dvs. că ați făcut bine și în ce domenii de activitate se așteaptă mai mult de la Dvs.?”*

Alte întrebări de evaluare:

- *„Actualul Dvs. patron știe că vă căutați un alt post? Dacă da, cum a reacționat? Dacă nu, cum credeți că ar reacționa?”*
- *“Să presupunem că a trecut un an și ați înregistrat un succes în compania noastră. Cât din acest succes vă atribuiți Dvs. luând în considerare cunoștințele aplicate pe postul respectiv și cât credeți că se datorează cunoștințelor acumulate de la ceilalți de când ați venit în compania noastră?”*
- *“Dacă ne vom întâlni peste trei ani și ați fi dezamăgit de felul în care ați progresat în compania noastră, care ar fi motivele acestei dezamăgiri?”*
- *“Aveți de gând să vă continuați studiile pe viitor?”*
- *“Care este strategia Dvs. privind cariera viitoare?”*

I.2.5 Conducerea propriu-zisă a interviului

I.2.5.1 Desfășurarea propriu-zisă a 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):

- ✓ Intervievatorul 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.
- ✓ 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 centrează pe scopul interviului.
- ✓ O poziționare alternativă este aceea de a așeza atât interviuatorul, 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 încăpere, unde se simt mai confortabil. Scopul este acela de a pregăti un mediu în care fiecare să se simtă confortabil pentru a schimba informații.

- ✓ O altă abordare este renunțarea la birou și așezarea ambilor participanți la interviu pe scaune. Astfel interviuatul poate scăpa de emoții.
- ✓ Interviurile panel pot fi cu adevărat “însămănțătoare” 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

« Foarte des responsabili cu selecția... știu destul de puține despre tehnicile bune de interviu și despre problemele care pot apărea » Tom Jackson



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 (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 neapărat interviurile panel duc la decizii semnificativ mai bune decât cele ale unui intervievator 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 intervievator și un intervievat 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 candidaților informații 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 specializat 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 înseamnă 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. Intervievatorii 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 membri 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, 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.

Intervievatorii ar trebui întotdeauna să conducă interviul cu profesionalism. Intervievatorii buni și cei “răi” sunt caracterizați după cum urmează:

Intervievatorii buni:

- ✓ se pregătesc bine;
- ✓ determină competențele în funcție de care apreciază candidații;
- ✓ adresează întrebări relevante;
- ✓ au un program stabilit, dar sunt flexibili;
- ✓ sunt politicoși, dar stăpâni pe situație;
- ✓ se concentrează pe dovezi și comportamente.

Intervievatorii “răi”:

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

I.2.5.2 Situații dificile în timpul interviului

Multe interviuri se desfășoară sub anumite circumstanțe descrise ca fiind “normale”. Ocazional, totuși, puteți întâlni dificultăți în anumite situații, când simțiți că vă lipsesc anumite situații tehnice sau că situația vă depășește. Când apar presiuni și situații stânjenitoare datorate comportamentului candidatului, probleme în folosirea timpului sau alte situații amenințătoare, trebuie să fiți pregătit să ajutați la menținerea interviului.

I.2.5.2.1 Comportament dificil al candidatului

Au fost identificate patru tipuri de comportament dificil al candidatului

Candidatul care nu dorește să răspundă întrebărilor

Pentru a salva un interviu susținut cu un candidat reticent sau care nu răspunde, necesită multă energie și abilități din partea dvs. Dacă neresponsivitatea este cauzată de faptul că respectivul candidat este nervos sau prudent, vă ia mai mult timp cu conversația și cu folosirea altor tehnici pentru a crea o atmosferă relaxantă.

Aceasta include acceptarea, complimentele și evitarea situațiilor dificile. Câteodată, totuși, nu e numai nervozitate: candidatul are altceva în minte. Dacă suspectați acest lucru trebuie să întrebați candidatul: *“Se pare că nu prea doriți să participați la acest interviu. E una din zilele dvs. mai proaste sau se întâmplă ceva cu dvs. și ar trebui să știu și eu despre ce anume este vorba?”*

Dacă persoana este tulburată de îmbolnăvirea vreunui membru al familiei, vreun accident sau alte circumstanțe, este mai bine să se sugereze reprogramarea la un alt interviu într-o altă zi.

Nonresponsivitatea poate caracteriza pe cineva care nu are capacități bune de comunicare sau care are dificultăți în elaborarea răspunsului la întrebarea conceptuală. În acest caz trebuie să încurajați candidatul să folosească abordarea tip conversație în răspunsurile lui. Iată un exemplu: *“Se pare că aveți dificultăți în a-mi spune despre slujba dvs. actuală. Vă rog să vă imaginați că nu sunteți la un interviu, ci mai degrabă în fața unui prieten sau a vreunei rude care nu știe nimic despre slujba dvs. și nici despre ceea ce faceți acolo. Ce i-ați spune acestuia?”*

Candidatul prea flecar

O persoană prea vorbărească generează, de asemenea, o situație periculoasă în cadrul interviului. Iată, cel mai bun mecanism de apărare este să preîntâmpini. Spuneți persoanei la începutul interviului: *“Vreau să-mi răspundeți doar la întrebări și apoi veți avea ocazia să îmi puneți întrebări.”* Explicați-i și cât va dura interviul: *“În dimineața aceasta vom rămâne doar 45 de minute”*.

Dacă aplicantul continuă să extindă “vorbăria” mai mult decât trebuie, îi reamintiți că aveți mai puțin de 45 de minute pentru a acoperi tot atât de multe domenii. Dacă nici așa nu revine și vă este greu să-l readuceți la topică, îl întrerupeți: *“Îmi pare rău, deși este interesant, mi-e teamă că îmi dați prea multe detalii în acest domeniu. Puteți să renunțați la a-mi mai spune aceasta, astfel încât să încercăm să acoperim și alte domenii înainte ca timpul să expire?”*

Candidatul dificil sau ostil

Una dintre cele mai penibile situații se produce atunci când candidatul este dificil sau ostil. Acest comportament negativ se simte în răspunsul scurt sau sarcastic sau se reflectă în lipsa de motivare pentru munca pe care o faceți. Sau, mai explicit, acest comportament e ținut spre dumneavoastră. Intervievatul poate să simtă că nu sunteți calificat să-i faceți evaluarea. Mai tipic, acest lucru se întâmplă în timpul interviurilor în care trebuie să se investigheze cunoștințe dintr-o disciplină tehnică. Această ostilitate a candidatului poate decurge din neînțelegerea rolului pe care îl are intervievatorul în timpul procesului de evaluare.

Dacă acest comportament ostil continuă până în punctul în care vă simțiți stânjenit și vă pierdeți obiectivitatea, ar trebui să întrebați direct candidatul despre ceea ce se întâmplă: *“Am sarcina să conduc acest interviu la care participăm împreună. Totuși am început să simt o anumită rezistență (sau ostilitate) din partea dvs. care îmi indică faptul că resimțiți într-un anumit fel rolul meu în acest proces. Este o problemă pe care ar trebui să o știu? Este o problema de care ar trebui să îmi dau seama?”*

Trebuie să evitați să deveniți defensiv față de rolul dvs. Dacă un candidat spune: *“Sunt aici pentru slujba în design-ul termodinamicii, și sincer nu înțeleg scopul acestei întrevederi, a discuției în afara domeniului”,* îi veți explica rolul dvs.: *“Veți vorbi cu persoana competentă în acest domeniu, dar noi trebuie să vedem dacă aveți anumite abilități necesare pentru a reuși în firma noastră. Pe lângă proba de cunoștințe tehnice, ne interesează și alte deprinderi, domeniile dumneavoastră de interes și obiectivele dumneavoastră, care toate împreună ne vor ajuta să decidem dacă sunteți persoana potrivită pentru această poziție”*.

Candidatul care încearcă să obțină controlul asupra interviului

Candidații de azi sunt informați asupra căilor prin care pot obține controlul asupra interviului. Una dintre tehnici este să înceapă să pună întrebări despre firmă și job. Aceasta se întâmplă mai ales în cadrul interviului de selecție, când persoana știe puține despre postul vacant. Puteți răspunde acestei situații spunând candidatului destul cât să continue discuția, dar să nu îi oferiți toată continuarea la începutul interviului.

Altă dificultate apare când se pare că obiectivul candidatului este să vă intervieveze. Unii oameni merg atât de departe cu acest comportament și atât de des, încât trebuie să fii neobișnuit de asertiv pentru a ține pieptul acestei situații. Dacă vă reamintiți linia directoare a interviului, atunci o să vă fie mai ușor să recâștigați controlul: *“Mă bucur să vă răspund la întrebările despre noi și despre ceea ce suntem, dar mai întâi hai să auzim câte ceva despre dvs.”*

I.2.5.2.2 Moment sau loc nepotrivit

Întreruperea interviului

Anumite situații dificile implică folosirea timpului dvs. Dacă apar situații penibile după 5-10 minute, puteți întrerupe interviul. Aceasta se poate întâmpla în cazul interviului de selecție sau la interviul prim (când aduce CV), când este evident că persoana nu este potrivită pentru slujbă. Acest inconvenient poate să nu mai apară dacă selectăm din CV-urile primite doar pe acelea pe care le considerăm foarte potrivite pentru poziția respectivă.

Este mai bine să vă eliberați de un interviu lung dacă respectivul candidat se află în biroul dvs., iar în așteptare sunt mai mulți candidați.

Chiar dacă este evident că niciodată nu va fi acceptat, fiți politicos și direct în a-i spune că nu are rost să continue interviul. Sunt câțiva pași importanți de urmat pentru ca să diminueați atingerea ego-ului persoanei, dar și pentru a proteja reputația organizației.

Puteți începe să spuneți ceva pozitiv despre persoană sau experiența sa: *“Se pare că aveți o bogată experiență în ceea ce faceți”* sau *“Văd că vă descurcați bine cu ceea ce faceți acum”*. Apoi spuneți: *“Cu toate acestea s-au ales deja câteva persoane foarte competente pentru acest post și care se apropie foarte mult de ceea ce căutăm. Cred că în interesul ambelor părți și al timpului nostru ar fi să încheiem interviul”*.

E important să se folosească astfel de cuvinte pentru respectivul candidat, astfel încât acesta să înțeleagă că sunt persoane competente și mult mai calificate. Chiar dacă acest candidat a fost primul interviuat, există șansa de a lua în considerare și alții. Dacă nu se ia această precauție, aplicantul poate insista să susțină un interviu mai lung, în care nu are cum să intervină ceva bun.

Predictibil, candidatul va dori să cunoască ce anume îi lipsește. Nu fiți explicit. Dacă îi spuneți: *“Vroiam pe cineva cu 5 ani de experiență în audit și dvs. nu aveți decât 2”*, candidatul poate începe să se certe cu dvs. *“Da, dar în doi ani eu am învățat și muncit cât altul în 5 ani în acest domeniu”*. Candidatul, care nu are aceste specializări pentru slujbă, poate aprecia sinceritatea dvs. și prefera un interviu scurt unuia lung în care este evidentă lipsa de interes din partea dvs. și a firmei.

Intervievatorii inteligenți pot folosi restul de timp programat pentru interviu pentru a da sfaturi care să ajute persoana în situații asemănătoare și să încurajeze candidatul ca să încerce din nou pe viitor.

Când nu aveți timp suficient

Când timpul conspiră împotriva dvs. și aveți mai puțin timp decât v-ați programat pentru interviu, trebuie să îl folosiți la maximum. S-ar putea să nu fiți informat din timp despre ședințele neprevăzute cu personalul care pot interveni pe parcursul interviului, sau puteți intervieva un candidat între

decolarea a două avioane la aeroport și unul dintre voi să sosească mai târziu. Orice situație ar interveni, care ar constrânge, ar scurta timpul, adunați cât mai multe informații pe parcursul timpului cât durează interviul cu candidatul.

Puteți aduce la cunoștința candidatului: *“Îmi pare rău că nu avem suficient timp pentru formalități – aș dori ca timpul pe care îl petrecem împreună să-l valorificăm la maximum (astfel încât interviul să ne dea informații bogate despre dvs)”*. În acest timp de interviu abreviat, vom face descoperiri despre candidat, atât de mult pe cât e posibil, și despre motivația sa. Folosind întrebările introductive, vom asculta cu atenție și vom încerca să descoperim ce anume îl orientează pe candidat și cum procesează informațiile.

Următoarele întrebări se centrează pe motivația candidatului: *“Spuneți-mi, ce modificări ați face dacă ar trebui să vă schimbați angajatorii?”* sau *“Ce vă place în munca pe care o faceți acum și sperați să regăsiți și în cea nouă? Ce v-ați dori să evitați?”*.

Motivul pentru care ne centram pe motivația candidatului în cursul interviului prescurtat este să vedem dacă este potrivit sau nu pentru această slujbă, dacă avem suficientă informație pentru a decide dacă această programare a interviului este potrivită sau nu.

Zgomotul care poate distra atenția de la interviu

În timpul interviului, un zgomot deranjant poate să distrugă eficacitatea acestuia. Multe din cele mai comune – și necontrolabile – zgomote se întâmplă dacă biroul dumneavoastră se află într-un spațiu deschis sau e împărțit în cuburi deschise: puteți auzi telefonul sunând și celelalte conversații din celelalte birouri-cuburi. Chiar dacă aveți un birou închis, poate să fie pe colț sau să permită auzirea vocilor din alt birou sau de pe hol. Într-un loc cu astfel de zgomote este inutil să încercați să conduceți un interviu. Soluția ar fi să mergeți altundeva. Alte idei: să încercați alte sedii.

Va trebui să luați inițiativa pentru a trece de barierele de circumstanță. Va trebui să liniștiți candidatul și să fie relaxat, deoarece acest loc de interviu este neobișnuit pentru el – a fost ceva la care nu s-a așteptat.

1.2.5.2.3 Alte situații amenințătoare

Interviul de curtoazie

Interviul de curtoazie poate leza și frustra interviatorii. Acest tip de interviu – cu cineva care este neviabil pentru slujbă, dar care este important pentru o persoană care deține o funcție importantă în cadrul organizației – conduce la o situație dificilă și se soldează cu necesitatea de a detalia un raport care să fie prezentat acestei persoane importante și care să justifice respingerea candidatului.

Interviul de curtoazie se produce la toate nivelurile. Dacă, de exemplu, intervievați nepotul președintelui, vă așteptați să aveți un astfel de interviu.

Puteți fi sigur că președintele îl va întreba pe nepot cum s-a descurcat intervievatorul (cereți referințe atât din partea intervievatului, cât și a intervievatorului).

Pentru a vă descurca într-o asemenea situație cu eficiență, trebuie să vorbiți înainte de interviu cu acea persoană importantă. Încearcă să determini "agenda" persoanei care și-a "propus" nepotul pentru funcția respectivă și importanța acestei persoane de referință. Discutați cu persoana de referință criteriile pentru job și ce anume vă interesează la candidat. *"După cum știți, d-le JD, candidații pentru programul de training trebuie să aibă colegiu, bune abilități de comunicare, abilitatea de a munci cu alții și interesul în comportamentul consumatorului. Acestea sunt calități majore pe care le voi căuta la X atunci când îl voi intervieva".* Prin începerea cu expunerea acestor calificări veți avea informații obiective pe care se bazează raportul dvs. despre interviu. De asemenea, acestea vor trebui să ajute persoana de referință în aprecierea obiectivă a raportului asupra rezultatului interviului cu candidatul.

Când conduceți acest interviu, asigurați-vă că acordați candidatului aceeași curtoazie pe care i-o acordați oricărui alt candidat. Amintiți-vă că el sau ea este rudă cu oamenii importanți pentru organizația dvs. și că le va spune și celorlalți cu ce impresie a rămas în urma interviului. Arătați interes, folosiți modelul de interviu pentru a verifica câteva rubrici din CV și limitele și amintiți-vă să încheiați interviul într-o notă pozitivă.

Dacă nu aveți într-adevăr un post vacant potrivit, asigurați-vă să îi transmiteți acest lucru clar și amabil. *"X, mi-a făcut într-adevăr plăcere să discut cu tine – realizările tale din facultate sunt impresionante. Sunt sigur că vei găsi un program de training la o altă organizație, training ce te va ajuta să îți completezi studiile și cred că vei fi un cursant entuziast și zelos. Din păcate, nu pot să spun că avem un post potrivit pentru tine în acest moment".*

După ce îl intervievați pe X, oferiți-i un răspuns detaliat persoanei de referință despre candidatul pe care vi l-a recomandat, începând cu lucrurile pozitive pe care i le puteți spune cu sinceritate: *"Uite ce mi-a plăcut la X: are o diplomă bună și pare eficient în vorbire".* Apoi spuneți-i de ce sunteți îngrijorat. *"Totuși, pare puțin individualist și mi-e teama că nu s-a hotărât încă asupra a ceea ce își dorește să facă".* Apoi explicați-i ce înseamnă acest lucru. *"Din experiența pe care am avut-o, cei mai buni performeri ai programului nostru de training au un interes comun foarte mare, și anume vânzările en detail. Este prea riscant să ne așteptăm ca interesul lor să crească după ce îi angajăm. Găsim că ne merge mult mai bine cu cei care știu deja că își doresc să facă acest lucru. X are anumite puncte tari, dar mai întâi trebuie să își centreze interesele pe cariera sa. Va găsi că odată ce își clarifică interesele, se va putea ghida după acestea pentru a găsi alte organizații unde ar putea merge la interviuri".*

Metodele de interviu prezentate ar trebui să ofere date suficiente

despre orice candidat pentru a putea face o evaluare echilibrată, specificând atât punctele tari, cât și pe cele slabe, chiar și pentru o persoană recomandată.

Intervievarea în afara domeniului de specializare

Având în vedere că mai multe companii solicită participarea angajaților și a subordonaților la procesul de selecție, v-ați putea confrunta cu situația dificilă de a intervieva o persoană care are o specializare total diferită de a dvs. Recunoscând acest lucru de la început, veți avea un interviu mai eficient. Începeți interviul cu următoarea frază: *“Eu lucrez la departamentul producție (sau marketing) și nu la departamentul tehnic, dar în organizația noastră preluăm anumite atribuții ale celorlalte departamente. De aceea, câteva persoane care nu aparțin departamentului tehnic vă vor pune întrebări în timpul acestui interviu”*. Apoi începeți interviul propriu-zis cu evaluarea sectoarelor importante pentru grupul vostru (de ex. stilul de a conduce, abilități interpersonale, pasiuni și motivație).

Sau, dacă este de la departamentul resurse umane sau financiar, puteți începe astfel: *“Vă întrebați probabil de ce vă intervieveză cineva care nu are cunoștințe tehnice. În organizația noastră, ne interesează mai multe aspecte, nu doar experiența și abilitățile specifice necesare pentru posturile tehnice. Ne place să avem și o evaluare făcută de o persoană fără cunoștințe tehnice. Din moment ce eu nu sunt inginer, îmi va fi de mare ajutor dacă la început îmi spuneți cum priviți Dvs. rolul unui inginer. După părerea Dvs., care sunt cele mai importante abilități și aptitudini pe care un bun inginer electronist trebuie să le aibă?”* După ce l-ați determinat pe candidat să precizeze aceste abilități, cereți-i să își auto-evalueze punctele tari din perspectiva fiecărei calități de pe listă. Cereți-i exemple și evaluarea unei terțe persoane pentru fiecare calitate. Veți descoperi că tehnicile prezentate în această broșură vă vor fi de mare folos în această situație.

Intervievarea unei persoane “superioare”

O altă situație dificilă în cadrul interviului apare atunci când vi se cere să intervievați o persoană net superioară din punctul de vedere al experienței și al obligațiilor. În timpul interviului trebuie să vă axați pe a afla cât mai multe despre persoana respectivă – stilul său, percepțiile și prioritățile sale – dându-i o tentă mai conversațională. Nu veți evalua factorii de performanță și nu veți verifica limitele ca și cum ați face o evaluare a persoanei din punct de vedere tehnic.

În continuare vă voi oferi un exemplu exagerat de abordare adecvată a acestui tip de interviu. Imaginați-vă că așteptați în culise să intrați la un talk show și unul dintre invitații care stă cu dvs. este Președintele României. I-ați putea spune: *“Cred că aveți un job fascinant. Ce parte considerați că este cea mai interesantă (mai competitivă, mai incitantă, mai solicitantă)? Sau “Ce sfat v-ați fi dorit să primiți de la cel ce a ocupat postul înaintea Dvs?”*

În loc să vă axați pe faptul că nu sunteți potrivit în situația respectivă, gândiți-vă la câteva moduri de a-l determina pe candidat să vorbească liber punându-i doar una-două întrebări interesante.

I.2.5.3 Încheierea unui interviu

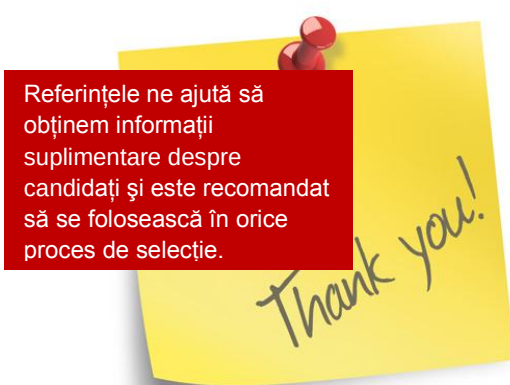
Încheierea interviului este o parte pe care interviatorii o găsesc dificil de realizat. Cu toate acestea, încheierea interviului într-un mod satisfăcător lasă o bună impresie candidatului și demonstrează bune abilități de interviuare.

Millar et al. (1992) sugerează faptul că există două părți pentru a încheia un interviu: încheierea factuală și încheierea socială. În încheierea factuală, interviatorul 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 interviatorul 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.

I.2.6 Referințele

Verificarea referințelor este un pas deosebit de important în procesul de angajare. Deoarece majoritatea candidaților din ziua de azi sunt foarte buni la interviuri, este din ce în ce mai important să folosim acest pas în stadiile finale ale procesului de selecție.

Verificarea referințelor asistă interviatorii la identificarea domeniilor de posibil eșec în desfășurarea activității care nu au putut fi identificate în interviuri și evaluări. De asemenea, este un mod de a valida experiența și calificările candidatului vorbind cu alte persoane care știu și care au colaborat cu persoana pe care doriți să o angajați.



Referințele ne ajută să obținem informații suplimentare despre candidați și este recomandat să se folosească în orice proces de selecție.

Thank you!

În ciuda importanței pe care o are, verificarea referințelor este de obicei veriga cea mai slabă în procesul de selecție. Intervievatorii nu își fac timp să o facă așa cum se cuvine. În cele mai multe situații nu o fac deloc.

Scopul

Verificarea referințelor nu trebuie să se substituie niciodată unui interviu bine făcut. În schimb, ar trebui să fie un pas necesar în procesul de selecție - pas care urmează unuia sau mai multor interviuri. Ar trebui ca el să fie făcut de persoana căreia noul angajat îi va raporta.

Scopul *cheie* al procesului de verificare a referințelor este de a ajuta potențialii angajatori să *identifice eventualele domenii de eșec* care nu au fost identificate în procesul de interviuare. Deoarece factorul CV este factorul *cel mai puțin probabil* să prezică eșecul în serviciu, interviuatorii care verifică referințele ar trebui să se concentreze pe factorii de performanță ai candidatului, care ar putea conține indicii despre posibilele arii de eșec.

Un alt scop recunoscut al verificării referințelor este de a confirma experiența de lucru. Problema este că de multe ori se tinde să se verifice *doar CV-ul* – ceea ce nu îl ajută pe interviuator să treacă dincolo de CV și să afle aspecte importante despre factorii de performanță ai candidatului – calitățile intelectuale, interpersonale și motivaționale pe care le va aduce cu sine pe postul respectiv.

Datorită faptului că verificarea referințelor poate suna ca o sarcină foarte grea, acest capitol este conceput să explice în amănunt și să vă pună la dispoziție câteva metode pentru a o face eficient. Versiunea prescurtată folosește o abordare mai conversațională și oferă o modalitate mai ușoară de a vă construi încrederea în această aptitudine.

Valoarea verificării referințelor

La o bancă mare din New York, un director cu referințe excelente, recrutat din partea de vest a țării, a demisionat după cinci luni. Motivul? Familia sa nu s-a putut adapta trecerii din vest la New York.

La o companie internațională de computere de pe coasta de vest a USA, un director de marketing cu o carieră impresionantă a fost angajat cu mare nerăbdare și apoi a fost lăsat să plece după trei luni. Motivul? Nu s-a prins destul de repede cum se fac lucrurile în cultura companiei respective.

În fiecare dintre aceste cazuri, verificarea atentă a referințelor ar fi putut preveni o greșeală costisitoare pentru companie – și pentru individ. Faptul că cineva cu referințe puternice și o excelentă experiență de lucru a fost “curtat” de firmă și totuși nu s-a descurcat în postul respectiv este un element care se repetă în fiecare dintre aceste cazuri. Aceste povești nu sunt ieșite din comun și ele arată că importanța și valoarea verificării consistente a referințelor este un pas ulterior interviului cu candidatul.

Valoarea referințelor ce aduc informații care ajută la prezicerea

succesului pe post nu ar trebui să fie debordată de barierele reale sau percepute pentru culegerea acestui tip de informații.

Bariere reale sau percepute

Există un număr de obstacole în calea verificării referințelor cu care se confruntă chiar și cei mai experimentați interviatori. Aceste bariere subvaluează nevoia de o strategie bine pusă la punct și pregătită cu atenție pentru acest tip de interviu.

Bariere legale

Cele mai serioase bariere sunt cele legale, care decurg din unele legi care au fost adoptate în anii '60 și '70 pentru a proteja egalitatea și intimitatea fiecăruia și pentru a asigura șanse egale la angajare. Cei care oferă referințe de obicei nu îndrăznesc să vorbească liber datorită cerințelor referitoare la divulgarea informațiilor pe care le prevăd aceste legi și a posibilității de a li se intenta procese pentru defăimare, neglijență sau provocarea intenționată a daunelor morale. Legile care protejează angajații împotriva discriminării la angajare se pot aplica și afirmațiilor făcute de cei care i-au angajat înainte.

Legea dreptului la intimitate permite indivizilor să dea în judecată firmele pentru daune morale dacă informațiile din dosarele lor sunt folosite în alt scop decât acela pentru care au fost colectate.

Alte bariere

Timpul necesar verificării efective a referințelor este de obicei o barieră mai puțin recunoscută, dar care există totuși. În mod ideal, câteva referințe ar trebui obținute de la fiecare nivel ierarhic: superiorii candidatului, colegii și subordonații. Dar obținerea unei singure referințe de la fiecare nivel implică un total de trei interviuri – care cere mai mult timp și efort decât interviul însuși!

O altă barieră serioasă este lipsa sincerității din partea celor care dau referințe. Când persoanele sunt contactate, o deschidere totală este deseori greu de obținut. Stabilirea raportului cu un străin prin telefon este cel puțin provocatoare și în plus domeniul referințelor este unul despre care oamenii nu vorbesc cu ușurință.

În plus față de această dificultate este faptul că multe dintre organizații își avertizează angajații să nu răspundă la astfel de solicitări. În loc de asta, li se spune să adreseze întrebările Departamentului de Personal, care este instruit să răspundă doar la întrebări despre postul anterior ocupat.

Având în vedere faptul că datele de contact ale persoanelor pentru referință sunt oferite de către candidat, persoana care verifică referințele trebuie să fie avertizată asupra erorilor care pot interveni: (1) sunt contactate doar referințele prietenoase pe care le-a indicat candidatul; (2) o sursă anume este favorizantă candidatului; (3) referințele unui candidat care pot fi contactate sunt limitate.

Ce să căutați atunci când verificați referințele

Există cel puțin zece domenii în care puteți verifica referințele pentru a vă ajuta să vă confirmați cele aflate despre candidat sau să aflați mai multe despre acesta, astfel încât să nu omiteți nimic.

- ✓ Stilul managerial;
- ✓ Puncte tari și puncte slabe (de ex. competența tehnică, stilul managerial);
- ✓ Percepția celorlalți asupra legăturilor cu candidatul – superiori, colegi și subordonați. Aceste informații vin din interior și pot fi legături în cadrul aceluiași departament sau între diferite departamente;
- ✓ Percepția celor din exterior, cum ar fi consultanți sau clienți;
- ✓ Părerii despre caracterul personal, stilul de viață, etc.;
- ✓ Verificarea informațiilor furnizate de candidat în CV și în interviu (cum ar fi realizările personale, aspectele legate de compensări, motivele părăsirii ultimului loc de muncă);
- ✓ Definirea rolului perceput față de cel real, precum și a raportului dintre efortul depus și realizări;
- ✓ Capacitățile candidatului de a-și îndeplini sarcinile vis-à-vis de cerințele patronului, scopurile organizației și alți factori cum ar fi mărimea organizației și structura managerială (centralizată vs. descentralizată etc.);
- ✓ Încadrarea candidatului în cultura organizațională;
- ✓ Potențialul pentru carieră al candidatului.

1.2.7 Format pentru verificarea referințelor

Întrebările sugerate sunt aranjate în funcție de domeniile mari de interes. Pe măsură ce confirmați datele de la un anumit domeniu, ați putea limita numărul întrebărilor pe care le veți pune ulterior. Primele două domenii și ultimul sunt de asemenea folosite în formatul scurt.

Calificarea persoanei de referință

- ☐ De cât timp îl cunoașteți pe candidat? În ce context l-ați cunoscut?
- ☐ Spuneți ce înțelegeți dvs. din titlul postului și rolul candidatului și întrebați persoana de referință dacă ați înțeles bine.

Confirmarea datelor despre post

- ☐ Cât timp a muncit candidatul în companie și în fiecare dintre pozițiile pe care le-a ocupat?
- ☐ Cui îi raporta candidatul despre munca sa? Care era natura relației de serviciu? Care erau subordonații săi?

- ❑ Descrieți responsabilitățile de serviciu ale candidatului, linia de producție în care a muncit, mărimea bugetului pe care îl avea sub control, volumul vânzărilor, lista clienților etc.
- ❑ Care au fost salariul și alte prime acordate candidatului?

Relațiile de serviciu

- ❑ Cum se înțelegea candidatul cu superiorii, colegii și subordonații?
- ❑ Care este maniera cea mai eficientă de a comunica cu candidatul? (Direct la subiect? Trebuie convins? Mai mult logic sau mai mult emoțional?)
- ❑ Ce îl motivează pe candidat?

Stilul managerial

- ❑ Descrieți stilul managerial al candidatului și felul în care acesta s-a adaptat diferitelor situații sau persoane.
- ❑ Descrieți abordarea candidatului în ceea ce privesc programele de instruire, rezultatele și promovarea subordonaților.

Realizările

- ❑ Care au fost realizările cheie pe care le-a avut candidatul în timpul serviciului în fiecare dintre pozițiile pe care le-a ocupat?
- ❑ Ce altceva a mai făcut candidatul pentru a-și îmbunătăți rezultatele?
- ❑ Acestea sunt câteva dintre realizările din CV (citiți-le). Ați putea să îmi confirmați acuratețea lor?

Cunoașterea produsului

- ❑ Cât de bine ați aprecia cunoașterea produsului de către candidat?
- ❑ Cum credeți că ar fi apreciată această cunoaștere de către alții – vânzători, clienți, cei care raportează despre activitatea lui?

Calități comportamentale și puncte tari

Enumerați câteva adjective care descriu stilul managerial al candidatului și calități comportamentale specifice (de exemplu: decis, participativ, autoritar, distant). Rugați-l pe cel cu care vorbiți să îl aleagă pe cel mai potrivit.

Potențial

- ❑ Care a fost evoluția carierei în cadrul companiei?
- ❑ Care era potențialul de promovare? Cât de departe putea să meargă această persoană?
- ❑ Care rol i s-ar potrivi cel mai bine candidatului? Descrieți cel mai realist scenariu de carieră pentru persoana respectivă (mediul de lucru ideal, de exemplu)
- ❑ De ce anume are nevoie persoana pentru a asigura evoluția sa favorabilă?

- ❑ De ce a părăsit candidatul organizația persoanei de referință? Dacă a fost o chestiune de bani, de ce nu a ajuns la nivelul salarial pe care și-l dorea?
- ❑ Revizuiți descrierea poziției împreună cu persoana de referință și rugați-o să aprecieze potrivirea candidatului cu această descriere.

Încheierea

- ❑ Ce altceva ați mai putea să îmi spuneți pentru a completa descrierea candidatului?
- ❑ Pe cine ar mai trebui să contactăm pentru a obține referințe? Cine ar putea să fie în postura de critic?

I.2.8 Greșeli frecvente pe care le pot face interviuatorii

An după an, managerii cu experiență și specialiștii repetă aceleași greșeli în timpul interviului. Acest lucru este de înțeles dacă ne gândim că majoritatea acestora nu au beneficiat de vreo pregătire formală în tehnici eficiente de interviu; interviuarea nu este o activitate ca oricare alta din timpul normal de lucru și practic nu există nici un feedback sau vreo critică la adresa aptitudinilor în acest domeniu. Ca urmare, greșelile se pot repeta, fără a fi depistate, la nesfârșit. Acest capitol vă va arăta câteva cotituri greșite pe care le poate lua un interviu.

Ted Pettus ne sugerează că greșeala cea mai comună pe care o fac interviuatorii este că **vorbesc prea mult**. Acest lucru are mai multe consecințe.

Majoritatea oamenilor care susțin interviuri și angajează alte persoane pentru propria organizație tind să fie deschiși și sociabili și în general pot să susțină ușor o conversație. Au aptitudini verbale bune și le place să le folosească în munca lor de fiecare zi; au aptitudini de supraveghere, asistență în echipă sau managementul specific postului pe care îl ocupă, este normal ca ei să vorbească majoritatea timpului.

Mai mult, managerii s-ar putea să nu aibă timp să se pregătească temeinic pentru un interviu, așa că li se pare mai ușor să înceapă ei să vorbească despre post, despre companie sau despre munca lor. Aceasta



este privită și ca o tehnică bună de a relaxa candidatul și de a-l face să se simtă mai confortabil.

Dificultatea acestui gen de abordare este că interviatorii nu știu când să se oprească. Unul dintre primele subiecte despre care vorbesc este postul scos la concurs (asta dacă nu vorbesc despre ei înșiși). Este foarte periculos să se ajungă aici la începutul interviului. Dacă se divulgă informații prețioase chiar la începutul interviului, s-ar putea ca acest lucru să invalideze ceea ce vor auzi mai târziu de la candidat.

Remediul pentru vorbitul excesiv într-un interviu este să asculți 80% din timp. Cum spune Pettus: „încearcă să asculți de două ori mai mult decât vorbești”. Dacă persoanele care candidează vin la interviu pregătite să asculte 67% din timp, va fi foarte greu ca Dvs. să ascultați 80% din timp dacă nu vă planificați dinainte să faceți asta.

Acest sfat referitor la ascultare este valabil pentru începutul și mijlocul interviului. În fazele finale ale interviului – sau în timpul unui al doilea interviu cu candidatul - când veți răspunde întrebărilor sale și poate că îi veți face oferta, Dvs. veți fi cel care veți vorbi cel mai mult.

Nu mai spune... sau ba da?

O altă greșeală frecventă este atunci când puneți întrebări. Este ceea ce Tom Jackson numește “telegraful”:

Foarte des interviatorii arată foarte clar ce fel de om caută prin felul în care pun întrebări. *”Nu v-ar deranja sa călătoriți, nu-i așa?”* este un exemplu de întrebare care “telegrafiază” răspunsul. Există multe astfel de întrebări, și dacă candidatul ascultă cu atenție, poate folosi aceste informații ca și indicii pentru ce se caută pentru poziția respectivă.

Cauza cea mai incriminată pentru acest tip de greșeli este neglijența (sau lenea) cu care se pun întrebările. Este foarte probabil să telegrafiați răspunsul dacă începeți întrebările formulate în genul: *”Ați face...?”*, *”Ați putea să...?”* sau *”Știți să...?”*.

Câteva exemple:

“ Ați putea să spuneți că vă pricepeți să lucrați cu cifre?”

“ Ați putea spune că aveți deprinderi de scris bune?”

“ V-ați putea descrie ca leader?”

“ Acceptați cu ușurință critica?”

“ Credeți că v-ar plăcea să locuiți în Cluj?”

Informațiile despre organizație pot fi și ele telegrafiate candidatului dacă toți care participă la interviu tind să pună același tip de întrebări: *“V-ar deranja să lucrați într-o industrie care trece printr-o perioadă de restructurare?”*. *“Ați putea să faceți față tuturor schimbărilor dintr-o companie, chiar dacă s-ar putea să nu aveți același șef peste două luni?”*.

„Nu știu de ce, dar îmi place tipul ăsta”

O altă greșeală care s-ar putea să îl pună în încurcătură chiar și pe un interviuator cu experiență este să tragă concluzii despre o persoană. Carl Menk, președintele unei firme din New York, a comentat acest aspect în revista *Forbes*: *“Din experiența noastră vă putem spune că mulți clienți au tendința de a lua 80% din decizii după primele 15 minute de interviu. Ora sau orele care mai rămân pentru discuții sunt petrecute pentru a confirma decizia pe care au luat-o în primele 15 minute”*.

Tom Jackson povestește despre interviuri înregistrate pe bandă video unde *“am văzut reprezentanți ai organizației care păreau că iau o decizie după primele 5 sau 10 minute de discuții, iar apoi, de-a lungul interviului, nu făceau altceva decât să pună întrebări la care să li se răspundă în așa fel încât ei să își confirme decizia luată”*.

Greșeala de a lua o decizie se poate face în mai multe feluri. Unul din ele este “efectul de halo” care intervine devreme, la începutul interviului. Dacă ne facem o impresie bună în urma CV-ului și a recomandărilor din partea altor persoane, când persoana intră pe ușă, ceea ce facem este să ne confirmăm impresia făcută anterior. Dacă ne place ceea ce vedem și răspunsurile la primele întrebări sunt pozitive, vom începe să presupunem că persoana respectivă este bună la toate. Efectul de halo se instalează și vom atribui calități pozitive candidatului fără nici o dovadă. *“Are o bună experiență de marketing, deci probabil că e bun și la planificare strategică”*.

Halo negativ – pe de altă parte, dacă persoana pe care o intervievați a urmat o școală de care nu sunteți impresionat, sau dacă nu este o persoană atractivă, s-ar putea să aveți impresia că nu e bun la nimic. Dacă suntem impresionați negativ de cineva, s-ar putea ca aceste concluzii generalizate pe care le tragem să ne împiedice să căutam mai multe informații care ar putea risipi primele impresii.

În al doilea rând, s-ar putea să tragem concluzii pripite dacă uităm că toată lumea are puncte tari și puncte slabe. Interviuatorii care încheie un interviu fără să găsească aspecte negative nu ar trebui să presupună că au găsit candidatul ideal. Mai degrabă înseamnă că nu au aprofundat destul interviul ca să găsească acele informații.

În concluzie, e ușor să tragi concluzii dacă presupunem că prima explicație pe care o auzim despre un anumit comportament sau despre o realizare este explicația bună, și singura care poate fi dată. Dacă auzim despre cineva că a finalizat un proiect important lucrând noapte și zi timp de o săptămână, s-ar putea să ne facem părerea că este un om muncitor. Cu toate acestea, dacă ne interesăm mai amănunțit, s-ar putea să aflăm că persoana este una care își planifică greu activitățile sau care pur și simplu nu își poate stabili prioritățile.

Teme de casă neterminate

Este o greșeală să se înceapă un interviu fără să se știe exact ce implică postul respectiv. Cei care iau interviuri tind să definească ce așteaptă de la post în funcție de ceea ce au făcut ceilalți înainte pe postul respectiv. Astfel, ei cred că o descriere a postului le spune care sunt cerințele postului și că asta e tot ce au nevoie.

Dacă descrierea postului răspunde la întrebări de tipul “Ce?” și nu și la cele despre “Cum?”, este foarte probabil că interviewerul nu este într-adevăr pregătit să conducă un interviu relevant. Întrebările “Ce?” despre un post spun doar ce va face persoana sau de ce calificări are nevoie (de exemplu, 8-10 ani de experiență sau un master). “Cum?”-urile unui post descriu cum trebuie să se poarte o persoană sau să își îndeplinească sarcinile de serviciu (de exemplu, să lucreze bine în condiții de stres, să gândească strategic, să aibă energie, să fie capabil să rezolve probleme).

Interviewerii trebuie să se pregătească pentru un interviu cunoscând cultura organizațională și evaluând influențele situaționale ale postului. Abia atunci vor putea înțelege ceea ce se cere pentru un post și ceea ce să caute într-un interviu.

Urmărirea scenariului unui candidat

Următoarea greșeală asupra căreia vă vom atrage atenția este folosirea incorectă a unui CV – fie faptul de a se baza prea mult pe el în timpul interviului, fie presupunerea că este o descriere incorectă a persoanei.

Mulți dintre cei care intervieveză folosesc CV-ul candidatului ca punct de plecare pentru conducerea interviului. “Văd că ați lucrat la... Cum v-a plăcut să lucrați pentru ei?”, “Ați scris aici că ați terminat facultatea la universitatea de stat și că v-ați specializat în afaceri. V-a plăcut această specializare?”. Într-un astfel de interviu, se află destul de puține informații despre candidat în afara celor oferite de CV. Este o greșeală foarte mare. Atunci când cei care intervieveză nu trec de CV, nu au nici o ancoră pentru a prezice comportamentul la locul de muncă. Înseamnă că nu au reușit să separe ce?-ul despre candidat (are masterat; are 7 ani de experiență în domeniul proiectării circuitelor integrate) de *cum?* (este intuitiv; este dispus să lucreze fără pauze, rezistă bine la efort).

Mai mult decât atât, CV-urile pot fi înșelătoare. Candidații de azi au acces la foarte multe ghiduri despre cum se pregătește un CV, unele dintre acestea dând niște sfaturi chiar foarte bune.

Interviewerii care sunt foarte impresionați de CV-uri sau care nu trec dincolo de ele, s-ar putea să angajeze oameni care nu sunt atât de buni precum sugerează CV-ul. Revista *Administratorul de Personal* a publicat în iunie 1986 un sondaj făcut la 100 de companii, unde “69% dintre cei care au răspuns sugerează că ghidurile de pregătire pentru redactarea CV-ului sfătuiesc sau încurajează oamenii care își caută de lucru să își înfrumusețeze sau să compună niște informații care au legătură cu experiența de lucru sau/și cu profilul lor academic”.

Finalizări prea rapide

Greșeala finală pe care o fac interviatorii este să pună capăt interviului atunci când încă nu sunt pregătiți să prezică comportamentul în postul căutat. Ei decid dacă le place sau nu persoana respectivă. Știu foarte multe fapte și au multe sentimente, dar nici o metodă folositoare prin care să preconizeze, cu o marjă minimă de eroare, cum se va comporta persoana respectivă dacă va fi angajată. Această greșeală le blochează accesul spre acel tip de informații despre candidat care i-ar face să ia o decizie bună în privința sa.

I.2.9 Luarea deciziei finale

După ce ați condus unul sau mai multe interviuri reușite pentru un post vacant din organizația Dvs., ar trebui să aveți destule date despre fiecare candidat pentru a preconiza comportamentul acestuia pe viitor și pentru a lua o hotărâre în privința angajării sale. Fiecare etapă a interviului face parte din pregătirea acestei evaluări finale. Pentru a ajunge la o hotărâre, veți dori să reveniți asupra datelor pe care le aveți despre fiecare candidat și despre post.

Interviul are trei elemente esențiale pe care veți dori să le luați în considerare în momentul în care luați o decizie: *profilul candidatului/postului, notițele din timpul interviului și bilanțul.*

Profilul candidatului/postului

Reprezintă descrierea pe care ați făcut-o înainte ca interviul să aibă loc. Rezumă atribuțiile și obligațiile, cultura organizațională, studiile și experiența ce apar în factorul CV și cei trei factori de performanță: intelectual, interpersonal și motivațional. S-ar putea să fi trecut profilul în revistă înainte de începerea interviului sau s-ar putea să fie prima dată când vă uitați peste el după o perioadă de timp. În fiecare din aceste situații, studiați cu atenție profilul din nou. Vă va servi drept suport pentru analizarea informațiilor pe care le-ați cuprins în notițele din fiecare interviu și îl puteți compara cu informațiile pe care le treceți în bilanț. Pe măsură ce treceți în revistă aceste cerințe, fiți foarte atenți la cei trei factori de performanță care au o importanță deosebită în descrierea modului în care doriți ca viitorul angajat să se descurce pe post.

Notițele din timpul interviului

Notițele Dvs. sunt cel de-al doilea element al procedurii de evaluare. Notițele sunt importante atât pentru interviu, cât și pentru evaluarea fiecărui interviu cu un candidat. Și totuși, cel puțin jumătate din participanții la seminarile noastre refuză să ia notițe în timpul unui interviu. Când subiectul vine în discuție, motivul principal pe care îl oferă pentru acest refuz este

previzibil: va întrerupe interviul, îl va face pe candidat să aibă emoții și interviewerul va pierde contactul vizual și concentrarea. Aceste temeri pot și ar trebui să fie depășite ușor când se explică motivele în favoarea luării de notițe și se prezintă pe larg tehnicile eficiente de a lua notițe.

Importanța luării de notițe

Intervievarea eficientă, în care se folosesc metodele prezentate în această broșură, generează un volum extrem de mare de informații. Interviewerii care utilizează aceste tehnici – și folosesc rata de ascultare recomandată de 80% – vor trebui să înregistreze datele principale din răspunsurile candidaților pentru a pune întrebări de auto-evaluare, pentru a face verificări ulterioare și pentru a produce un set de premise repetate despre comportament. Luarea de notițe nu numai că este un suport pentru aceste abilități esențiale de interviu, dar vă și ajută să vă asigurați că rețineți informațiile cheie despre candidat. Notițele dintr-un interviu sunt elementul principal al procesului de luare de decizii.

Doar un singur grup de specialiști pretind că training-ul și modul lor de a-și câștiga existența elimină necesitatea de a lua notițe. Aceștia sunt avocații – cei ce pledează în fața unui judecător și a unui juriu. Ei trebuie să adune faptele, să verifice martorii și să rețină un număr foarte mare de informații în sala de tribunal fără a lua notițe.

Dacă munca pe care o faceți nu vă instruește în acest sens, veți avea mult de câștigat din luarea de notițe în timpul interviului.

Cum vă puteți lua notițe

Pentru a diminua posibila reticență a candidaților la faptul că luați notițe, cereți-le permisiunea să faceți acest lucru. Nimeni nu ar trebui să se opună. Dacă cineva se opune, cereți-i să vă spună motivul. Există posibilitatea de a înfrânge această reticență și de a liniști candidatul în legătură cu luarea de notițe. Puteți solicita acest lucru sub forma unui compliment. *“Aș dori să aflu cât mai multe despre Dvs. și este important pentru mine să îmi amintesc despre ce am vorbit. Vă deranjează dacă notez în timpul interviului?”*.

Notați-vă pe o coală mare de hârtie (A4). Evitați să faceți însemnări pe CV-ul candidatului. Această practică va conduce la utilizarea CV-ului pe post de suport pentru conducerea interviului. De asemenea, s-ar putea să aveți un singur exemplar al CV-ului candidatului. Ceilalți vor putea studia obiectiv CV-ul dacă nu este nimic trecut pe el. Dacă folosiți altceva în locul unei coli mari de hârtie, veți avea puțin loc să scrieți și vă limitează utilizarea notițelor luate în timpul interviului pentru a pune întrebări pe baza răspunsurilor primite.

Notați răspunsurile prin propoziții scurte de 3-4 cuvinte. Faceți însemnările cu liniuță de la margine pentru a le putea citi și evalua mai ușor. Deoarece ați condus interviul după un anumit model, o trecere în

revistă ulterioară a răspunsurilor candidaților vă va reaminti ce subiecte ați acoperit.

Dacă folosiți abrevieri, puteți reduce din timpul necesar luării de notițe. De ex., răspunsul candidatului la întrebarea *“Ce materii v-au plăcut în liceu?”*.

Deoarece răspunsul la această întrebare evidențiază o arie de interes sau o preferință academică, el invită la o verificare ulterioară. Subliniați răspunsul, puneți-i o steluță sau bifați-l. Acestea vă vor reaminti să reveniți asupra răspunsului și să puneți o întrebare de auto-evaluare la momentul potrivit în loc să întrerupeți răspunsul candidatului în acel moment.

Țineți foaia în sus pentru ca acesta să nu poată citi ceea ce scrieți Dvs. Există un număr surprinzător de mare de persoane care pot citi notițele cu capul în jos. Majoritatea persoanelor consideră că este ușor să își țină foaia în așa fel încât să nu se vadă notițele.

Ar trebui să luați notițe continuu pentru a evita o altă greșeală ce apare în momentul în care vă notați – obiceiul de a scrie numai lucruri negative. Dacă asigurați candidatul că motivul pentru care luați notițe este să vă amintiți despre ce ați discutat, puteți submina atmosfera deschisă și relaxată a interviului dacă notați numai lucrurile negative. Dacă nu notați nimic în primele 5-10 minute și apoi începeți să scrieți asiduu la prima dezvăluire a unor lucruri negative (*„Mi s-a luat un contract din cauza unui conflict cu un client”*), candidații vor deduce că notați numai informațiile negative.

Când luați notițe, axați-vă numai pe ceea ce are legătură cu postul indiferent de subiect sau de perioada de timp despre care discutați. Ar trebui să evitați însemnările nejustificate care v-ar putea crea probleme de natură juridică. Notițele pot fi folosite ca probă în proces dacă vi se aduc acuzații de discriminare în timpul interviului. De aceea, nu scrieți expresii de genul *“proaspăt căsătorită”*, ceea ce ar putea însemna că bănuiți că respectiva candidată ar putea rămâne însărcinată și ar renunța la post.

Modul de utilizare a notițelor în timpul interviului

Ar trebui să folosiți notițele pe care le luați în timpul interviului pentru a pune întrebări pe baza răspunsurilor primite și pentru a verifica realizările și limitele. În timp ce ascultați ceea ce spune candidatul și vă notați, ar trebui să marcați faptele și realizările pe care doriți să le verificați. Astfel, nu va trebui să întrerupeți șirul ideilor candidatului. Puteți reveni asupra notițelor și să puneți întrebări pe baza acestora atunci când candidatul a terminat ceea ce avea de spus. Unele persoane se inhibă atunci când interveniți cu o întrebare de teamă de a nu o uita. Unii interviatori au prostul obicei de a întrerupe candidații. Dacă veți lua notițe în timpul interviului veți evita să întrerupeți candidatul.

Notați numai răspunsurile în timpul interviului. Interpretarea acestora pentru confirmarea premiselor despre comportament este foarte eficientă

după ce s-a încheiat interviul și este a doua etapă în luarea de notițe. La fel cum notițele vă ajută să intervievați eficient, ele vă ajută de asemenea în evaluarea candidatului după interviu.

Avantajele luării de notițe depășesc dezavantajele pe care acestea le prezintă. Acest lucru devine evident atunci când trebuie să vă hotărâți pe care candidat doriți să îl angajați.

Ce puteți face cu notițele după interviu

Dacă puteți, imediat după interviu treceți în revistă ceea ce ați notat. Dacă aveți mai multe interviuri și aveți un timp limitat între candidați, încercați să vă faceți timp într-o pauză sau în pauza de prânz sau la sfârșitul programului pentru a le studia. Este important să nu lăsați notițele să își piardă însemnătatea înainte de a le interpreta. S-ar putea să aveți 3-4 pagini de însemnări făcute în timpul unui interviu de 45 de minute dacă folosiți metoda recomandată de luare a notițelor. Pentru a le interpreta, codificați fiecare răspuns care sugerează o premisă despre comportamentul candidatului. Folosiți coduri simple ca: o singură literă pentru fiecare factor de performanță; C pentru CV (educație și experiență), I pentru intelectual, P pentru interpersonal, M pentru motivațional. Notați de asemenea dacă factorul respectiv este un punct forte (+) sau un punct slab (-). Când codificați, folosiți un pix roșu sau verde pentru a scoate în evidență aceste însemnări. Când ați terminat de codificat, treceți într-un bilanț concluziile semnificative care s-au repetat despre comportament.

Bilanțul

În anii 60, Dr. John Drake a aplicat înregistrarea calităților candidatului într-un bilanț contabil. Versiunea de astăzi este condensată pe o singură pagină pe care, experiența o arată, o vor folosi interviatorii ocupați. Și este îmbunătățită pentru a se potrivi în mod direct cu factorii prezentați pentru profilul candidatului/postului. Acest format exclude supraevidențierea fiecărei calități pur și simplu pentru că din întâmplare este pus în capul listei pe bilanț. De asemenea, vine în sprijinul unei discuții obiective care poate genera un consens între mai mulți interviatori.

Bilanțul devine cel de al treilea element pe care trebuie să îl aveți în vedere când luați decizia. Este și principalul Dvs. instrument de evaluare. În bilanț, interviatorii notează premisele despre comportamentul candidatului și înregistrează punctele forte și limitele în comparație cu fiecare din cei patru factori de performanță. Bilanțul permite o comparație cu profilul candidatului/postului realizat înainte de interviu, deoarece fiecare este exprimat succesiv și cu aceeași terminologie comparativ cu aceleași criterii.

Bilanțul, extrasele din notițele interviatorului și profilul candidatului/postului din finalul acestui capitol sunt pentru un post de manager de linie de produse la o firmă de sisteme de informatică.

Observați modul în care bilanțul furnizează o evaluare globală a candidatului, modul în care informația pe care o conține este extrasă din notițe și cum se leagă de profilul candidatului/postului. Această evaluare, profilul candidatului-notițele-bilanțul, oferă șansa de a lua o decizie obiectivă folosind standarde predeterminate pentru selectarea candidatului potrivit pentru post. Când procesul interviului se încheie, aceste înregistrări și interpretări vă furnizează baza de la care puteți pleca în luarea deciziei.

Luarea deciziei de personal

Acest proces de evaluare a candidaților începe cu compararea bilanțului completat cu profilul candidatului/postului. Sunt puncte forte cele mai importante calități pe care le are candidatul? Punctele forte le depășesc în totalitate pe cele slabe? Limitele depind de creșterea pe postul respectiv? Dacă, de exemplu, un candidat pentru postul de asistent casier care nu s-a ocupat niciodată de schimburi valutare poate învăța acest lucru la locul de munca? Candidatul învață rapid, este foarte motivat și competitiv? Prezența acestor factori de performanță sugerează faptul că merită să își asume riscul ca respectivul candidat să învețe la locul de munca modul de operare cu schimburile valutare.

Acest tip de analiză vă ajută să aveți în vedere toate atributele candidatului: experiența, aptitudini și potențial. Este una din cele mai utile modalități de a salva un candidat, de altfel calificat, care din întâmplare nu îndeplinește una din cerințele de la factorul CV: dacă, de exemplu, în profilul candidatului/postului se cer *“cinci ani de experiență în marketingul serviciilor financiare”*, iar candidatul pe care îl preferați are șapte ani de experiență în ambalarea bunurilor de larg consum, aveți nevoie de o modalitate de evaluare a potențialului candidatului de a reuși pe postul respectiv. Înainte de a respinge persoana respectivă, ar trebui să determinați dacă se pot transfera cunoștințele de marketing dintr-un domeniu în celălalt. Candidatul va avea nevoie de niște puncte forte deosebite pentru a face față solicitărilor postului respectiv. Dacă persoana are o gândire abstractă, este orientată spre deschidere, flexibilă, energică și dispusă să învețe, s-ar putea să fi identificat puncte forte care vor compensa lipsa de experiență.

Comparați bilanțul cu profilul candidatului/postului pentru fiecare candidat pe care l-ați interviuat. S-ar putea să doriți să treceți în revistă și notițele. Amintiți-vă răspunsurile candidatului. Amintiți-vă reacțiile Dvs. Reevaluați premisele pe care le-ați extras din răspunsurile candidatului. Respectați-vă intuiția. Amintiți-vă de fiecare candidat la care v-ați gândit să-l angajați. Apoi aranjați candidații în ordinea în care se potrivesc cu postul respectiv. Apoi treceți-i pe toți cei din capul listei în revistă comparându-i cu profilul postului și cu ceilalți candidați. Apoi veți fi pregătit să luați decizia. Dacă nici un candidat nu este potrivit, s-ar putea să fiți nevoit să faceți o nouă recrutare și să conduceți alte interviuri.

Cum ajungeți la un consens

Pentru majoritatea deciziilor de angajare este nevoie de mai multe evaluări ale intervievatorului și de un anumit grad de consens. Fiecare intervievator ar trebui să folosească sistemul profil/notițe/bilanț pentru interpretarea interviului și evaluarea candidatului.



Comparați bilanțurile intervievatorilor pentru a vedea dacă există un consens între persoana cea mai potrivită pentru post aleasă dintre toți candidații. Acolo unde există un dezacord, de obicei acest lucru se întâmplă atunci când

unul dintre intervievatori a văzut persoana respectivă altfel, stabiliți ce limite stau la baza acestui dezacord. Verificați dacă intervievatorul respectiv recunoaște că anumite puncte forte depășesc aceste limite. Sau verificați modul în care ceilalți au evaluat calitățile în chestiune. Au obținut destule dovezi în timpul interviului care atestă că riscul este justificat?

Pentru fiecare factor la care apare un dezacord, fiecare intervievator ar trebui să aibă posibilitatea de a-și revedea notițele și să vină cu dovezi adunate în timpul interviului, dovezi care atestă faptul că factorul respectiv a fost o deducere confirmată despre candidat.

Bilanțul conduce la o decizie atentă, meticuloasă și bazată pe consens despre persoanele pe care le angajați.

De ce să nu folosiți o listă de control?

Când intervievatorilor li se oferă instrumente și mijloace de evaluare, multe organizații consideră că le ușurează munca dacă le dau o simplă listă de control sau un mijloc de evaluare globală pentru fiecare candidat. Problema cu aceste liste de control și cu frazele pe care le cuprind constă în faptul că nu oferă deduceri despre candidat și sunt aproape imposibil de utilizat pentru reconcilierea multiplelor păreri despre același candidat.

Avantajele acestui sistem format din trei elemente pentru luarea unei decizii sunt mai multe din punctul de vedere al timpului irosit pentru pregătirea și trecerea în revistă a elementelor sale esențiale. Alte metode creează probleme intervievatorilor și organizațiilor care trebuie să le conceapă.

Problemele care apar în momentul utilizării metodelor alternative de evaluare a candidaților

Dacă în fișa postului se trec doar cerințele pentru studii și experiența, este dificil să respingeți un candidat care îndeplinește aceste condiții dar

căruia îi lipsește totuși motivația și alți factori de performanță necesari pentru a avea succes. Toate deciziile de angajare trebuie argumentate cu criterii stabilite dinainte pentru postul în cauză – în caz contrar, vă puteți lovi de probleme de natură juridică dacă un candidat consideră că decizia Dvs. nu este justificată.

Organizațiile care folosesc fraze generale pe post de sistem de evaluare ar putea cădea în altă capcană când iau o decizie: necesitatea de a evalua persoana care face evaluarea. Dacă Paul spune că un candidat este “prea agresiv”, agresivitatea acestuia este comparată cu personalitatea lui Paul? Astfel de păreri sunt subiective și de obicei nu se bazează pe o listă predeterminată de calități necesare pentru un anumit post. De asemenea, oferă puține informații pe care organizația le poate cântări.

O altă metodă puțin mai bună este lista de verificare, ce folosește cuvinte ca *excelent, bun, mediu și slab* pentru clasificarea diferitelor calități.

Un mare dezavantaj al acestor metode și liste de control este faptul că nu sunt concepute de obicei pentru acel post vacant. Sunt generale. “Echilibrat” poate fi o calitate de dorit pentru șeful Dvs. de relații cu investitorii, dar nu este deloc folositoare pentru evaluarea unui analist în cercetare. Chiar și pentru o formă prescurtată a unei liste de verificare este necesar să notați 100 de evaluări despre o persoană (10 trăsături, fiecare notată pe o scară de 1-10). Pentru unele sunt necesare 200-300 de evaluări. Majoritatea interviuatorilor nu fac acest lucru din lipsă de timp. În schimb, ei iau o singură decizie: dacă le place sau nu persoana respectivă. Dacă le place candidatul, vor folosi doar 7,8,9. Dacă nu le place candidatul, notele vor fi de 2,3,4. Unii vor trage o linie până jos pe pagină și vor nota o singură cifră – pentru toate 9. Ceea ce are loc aici este “efectul de halo”. E posibil ca persoana să fie de 9 la entuziasm, dinamism și energie. Interviuatorul l-a plăcut într-adevăr pe candidat și a fost un interviu reușit. În consecință l-a notat cu 9 la toate trăsăturile – de la capacitate analitică până la abilități de comunicare.

Uneori interviuatorii dau aceleași note candidaților pe care îi plac, deoarece nu doresc să recunoască faptul că nu au reușit să strângă destule date despre o anumită calitate. Interviuatorii vor nota ceva, știind foarte bine că nimeni nu îi va întreba niciodată cum au făcut evaluarea.

Aceste alternative pot părea niște “scurtături” binevenite în procesul de angajare, dar nu sunt corecte pentru importanța postului pe care încercați să îl ocupați și pentru importanța luării deciziei corecte de angajare. De fapt, alternativele ar putea complica procesul de luare de decizii în cazul în care nu furnizează un proces complet pentru evaluarea datelor și a deducerilor despre fiecare candidat elaborat în așa manieră încât să conducă la o decizie corectă.

I.2.10 Considerații etice

O preocupare din ce în ce mai mare pe care o au interviuatorii mai ales în timpul interviului este complexitatea legilor referitoare la discriminare. Interviuatorii își fac probleme în legătură cu întrebările pe care au voie să le pună și le e teamă să nu spună sau să nu facă ceva în timpul interviului ce ar putea fi considerat discriminare.

Îngrijorarea lor este fondată. Chiar și o discriminare neintenționată este ilegală, iar faptul că interviuatorul nu cunoaște legea nu constituie o apărare acceptată la proces. Abia dacă trece o zi fără ca un proces de discriminare la angajare să nu apară în ziare – în multe din aceste procese sentința se dă în favoarea angajatului. Companiile și angajații care conduc interviurile sunt interesați pe bună dreptate să păstreze cadrul legal.

Pentru a ajuta companiile în acest sens, există anumite legi referitoare la discriminarea la locul de muncă. Pe lângă înțelegerea acestor legi și a modului în care se aplică în procesul de angajare (sunt prezentate pe scurt în acest capitol), mai există trei moduri importante care vă vor ajuta să vă asigurați că interviurile pe care le conduceți sunt legale.

În primul rând, folosind două întrebări simple puteți testa dacă o întrebare pentru interviu ar putea fi discriminatoare: *Are legătură cu postul?* Dacă nu are, nu puneți întrebarea. *Este o întrebare pentru un anumit tip de persoană (de ex. femei sau persoane în vârstă)?* Dacă da, puneți întrebarea numai dacă sunteți sigur că este permisă pentru condițiile postului. De exemplu, pe baza sarcinilor postului, este legal să întrebați candidații dacă au handicapuri fizice care le-ar afecta performanța pentru postul respectiv.

În al doilea rând, compania Dvs. ar trebui să pună la dispoziția întregului personal și a angajaților responsabili cu interviurile și angajarea legile și normele actuale care se aplică, legi date de administrația locală și de Guvern pentru procesul de pre-angajare. Nu este nevoie să citiți toate legile referitoare la discriminare.

Fiți la curent cu legislația în vigoare. Țineți minte că aceste prevederi sunt revizuite tot timpul. O persoană responsabilă cu interviuarea și



Un factor care în ultima vreme este tot mai prezent în mintea interviuatorilor este aspectul etic.

angajarea candidaților – supervizorii Dvs. sau cei care se ocupă de recrutare - trebuie neapărat să fie la curent cu aceste schimbări.

În al treilea rând, dacă utilizați tipul de interviu recomandat în această broșură, probabilitatea de a pune întrebări ilegale va fi mult mai mică. Din cauză că în profilul candidatului/postului se specifică în mod clar calificările necesare pentru post și din cauză că datele pe care le aflați în timpul interviului sunt legate de acel profil pentru evaluarea finală, întrebările pe care le puneți și decizia de personal au o bază obiectivă și justificabilă. Solicitând exemple de comportament și realizări anterioare pentru a preconiza dacă un candidat va avea reușită pe postul respectiv, aveți tendința de a vă forma păreri obiective. Când vă axați întrebările pe cerințele postului, veți cuantifica și evalua factori referitori la post.

I.3 THE JOB SEARCH CAMPAIGN

I.3.1 Job Search

You are selling a product - yourself - how will you go about it?

- You should think clearly and then decide the type of jobs you would like, in what industries and at what level. Set your target.
- Remember, you want to give yourself every chance of success by using all methods of job sourcing.
- Success is directly linked to effort.
- Do not wait until tomorrow - take action today.
- You must ask yourself the following questions each day:
 - What have I done about my future career today?
 - What am I going to do tomorrow?
- The route is
 - First Class C.V. - Interview - Job
- The more interviews the better the chances of success.

Your campaign should be measured not on job offers alone but also on how many interviews you have had, i.e. not on telephone conversations but on the number of actual face-to-face meetings you have had.

There are 4 main routes to the job market.

I.3.1.1 Advertisements

- Read job advertisements carefully.
- What are we looking at?
 - All of the ads;
 - Companies that are progressing / advertising;
 - Positions that might suit us;
 - Everything that's happening from a commercial point of view.
- We can probably obtain 40% to 60% of the information we need from the advertisement. There will always be 2 or 3 possibilities for every one, possibly **direct**, possibly **indirect** or even an opportunity to **develop your personal network**.

- Every ad should give us a clue as to what is going on in the marketplace!
- The jobs pages should be STUDIED (not just 10 or 15 minutes). Lateral thinking is needed - tell yourself, "I must get something from this!" Recruitment in one particular department has implications for other job opportunities within the company.
- If you have 60% of what is sought for any position, then you should apply.
- Take particular note of the language / words used in the ad. If it states that something is "desirable" and you don't have it - APPLY. If it states that something is "essential" and you don't have it - don't bother applying.
- You may wish to highlight in your covering letter a particular skill or achievement which you have and which is mentioned in the advertisement. For example, if you were managing a sales force you would look for specific measures: - e.g. the number of orders, performance against targets, etc.
- Keep the advertisements (or photocopies) you are interested in or have responded to. This is important information for when you are called for interview.
- Don't get stuck on job titles. Think of what you can do and what your key transferable skills are - it is important to get job offers - remember you can always turn them down!
- Don't second guess yourself out of opportunities - "The ad is not good enough" or "I won't phone your man because I don't know enough about..."
- Keep excellent records - ads you responded to; replies received; follow-up telephone calls; research for interviews; etc.
- Plan your follow-up: phone, if you don't hear two weeks after the closing date. The lead is "live" until you hear for certain that you did not get the job.

I.3.1.2 Recruitment Agencies

The guiding values for recruiters are financial.

As a candidate you are their potential source of revenue, which will be paid by their client company. They, not you, are the beneficiaries of the service.

Therefore do not expect career counselling from recruiters. They are sales people, and in a redundancy situation will perceive your vulnerability. If they have a vaguely suitable job on their desk when you call them, they will do their utmost to sell it to you.

Remember the agency does not work for you. They are retained by the organisation and are **PAID** by them. They will put forward a number of candidates for any position on their books: - some **will suit** the post; some **may** suit the post and some **will not suit** the post.

Think of Agencies in the same way as Auctioneers - the more people who view a property the “better” the auctioneer is! The more choice an Agency can provide to an employer (within reasonable limits) the better. Also, the chances of a “hit” for another, as yet unadvertised post, are greater. More fees for the Agency!

Agencies also advertise jobs. Many of these ads are “trawling” for candidates for the Agency’s books. There may be no real / current post. Beware! However, do take the opportunity to sell your product - yourself!

Agencies are in competition with each other. Sometimes even consultants within the same agency are in competition and will not share information — like your CV.

Many employers place the same vacancy with more than one Agency. Your CV may also be with more than one Agency. Consider the situation where your CV arrives into a company from two different Agencies.

Many Agencies “modify” your CV to their own in-house format. When attending for interview, arranged through an Agency, do **NOT** assume that the employer has seen your CV or is even aware of all your achievements, skills and abilities. Bring copies of your CV with you to the interview - (A4, clean, flat) - to hand over as necessary.

You need to know:

- Who has your CV?
- Where has it been sent?

This takes managing. Always remember you are trying to solve a problem for the employer by presenting yourself in the best possible light and as the solution to the problem. Unless you manage your CV, you could actually be adding to the difficulties and creating additional problems!

Also remember that contract work is often available through agencies. Even contract managerial work and assignments are becoming more freely available as organisations may use overqualified managers to do the job, as a means of avoiding hiring a permanent employee, or until they find the right candidate.

Guidelines when dealing with Agencies

- Agencies “pigeon-hole” candidates - be careful. Determine:
 - what categories they use (the internet / website is a useful resource)
 - which ones interest you
- Insist that you are included in all relevant / appropriate categories. This widens your scope and the opportunities for securing an interview and a job offer. Note: this may mean meeting other consultants within the same agency.
- Identify a core list of agencies that are active in your work sector. There are a number of sources of this information:
 - word of mouth
 - contact names for suitable jobs on internet sites
 - job ads
- Work with a select number, no more than 4 - 6 at a time. Do not try for “blanket coverage”.
- Call the agency to identify the person handling the vacancies at your level, (in your area of expertise), and speak to them with a view to arranging to meet. Never send your email to an agency address such as info@agency.ie
- Always seek a face-to-face meeting with the Agency. This allows you to obtain a better measure of the organisation and the people working in it. If you manage the relationship correctly, it may be mutually rewarding for both you and the recruiter and you may source your ideal job. The ONLY way is to get a link with someone in the agency and drive it or keep it going at least once every week.
- Make the recruiter work for you: Instruct them to clear with you who your CV goes to - your CV should never be sent out without your permission.
- Establish a relationship with recruitment consultants:
 - Tell them what you want;
 - Ask them to be honest - referring you elsewhere if they cannot help;
 - Seek a commitment for follow up - what time will you call me? Better still - retain control of the process by telling them when you will call them!;
 - Ring them every 2/3 days - remember once out of sight you are most likely out of mind. Early in the morning, 8.30 - 9am is good;

- If you make a commitment to them, they will at least be honest with you. If they feel you are with every agency in town they will have no allegiance whatever;
- The organisational structure and data control of many agencies is chaotic. They can be “blockers” as well. Ask yourself: “How many jobs are exclusively with one agency?” **VERY FEW !**

Key

Realise that if you put your future career into advertisements and agencies you will be waiting. However, people do get breaks / jobs so you must include them - but remember they are only part of your overall job search.

Experience indicates that approximately 40% of opportunities come through these two routes (20% each).

1.3.1.3 Direct Approach (Cold Calling)

List potential companies and target “special” letters to them. This may be triggered by:

- newspaper articles;
- television or radio news reports;
- word of mouth, etc.;
- location.

Information obtained from reading job advertisements with a “lateral thinking” hat on and/or from your personal contacts and face-to-face meetings add to the list.

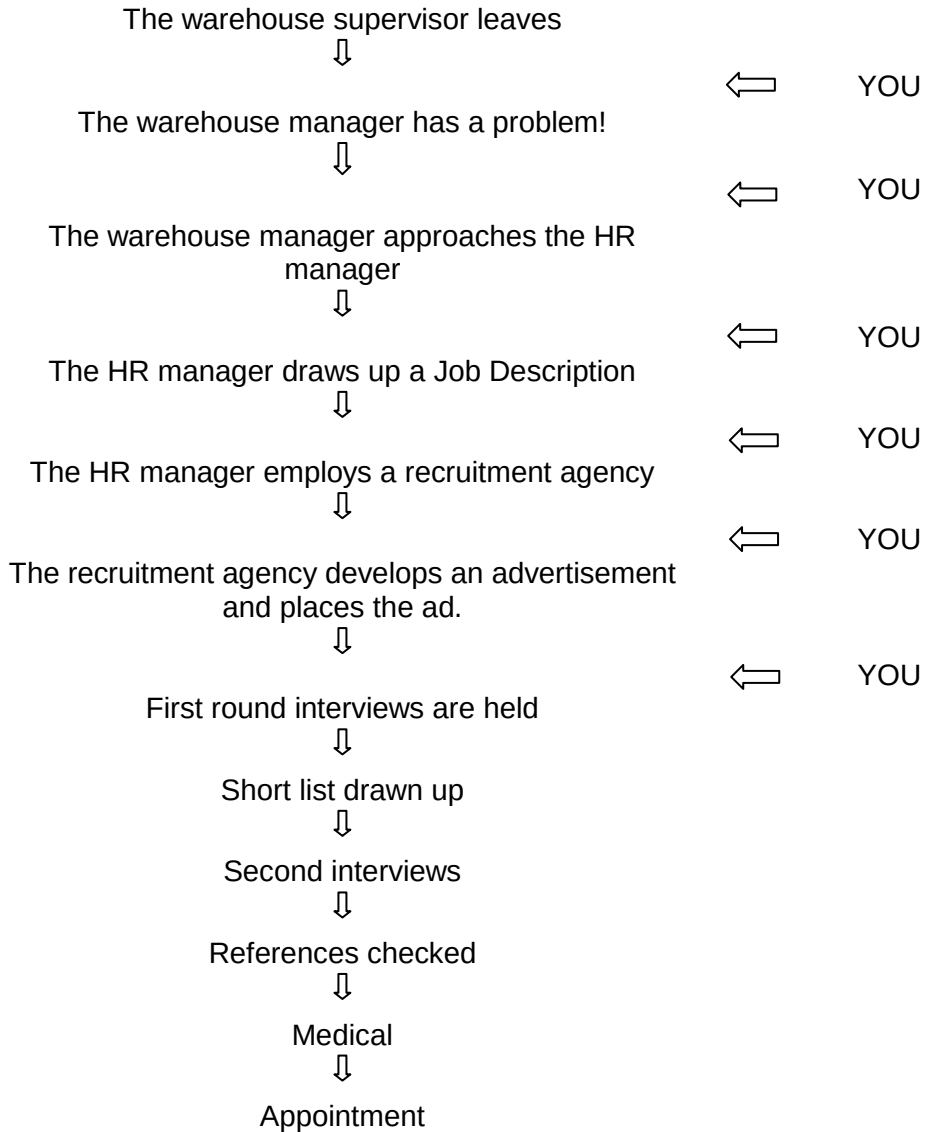
When a company is advertising for some positions, do not wait for your particular type of job to appear. Write to them seeking employment within that organisation. Make sure you address the letter to the decision maker - get their name and title first!

Remember that information can be obtained if you make a conscious decision to seek it.

You just want to get an interview.

Advertising is often a last resort for companies, particularly for smaller organisations. In overall recruitment terms it is costly and has a long lead time. Remember you are helping to save the organisations endless time, effort and money by having your CV in the right place at the right time.

Example:



Cold calling accounts for approximately 10% of all job opportunities.

I.3.1.4 Personal Contacts / Networking

This is a vital area and must be approached in a systematic way. List all the people you know (see the attached list). Most people can list about 30 people readily and this will gradually increase over time.

Remember, these contacts will not be able to offer you a job, but they may be able to put you in contact with someone who can. What can you get from contacts?

- Information;
- Introductions;
- Advice - "Take it or leave it".

Generally, people are interested in helping, especially if you are not asking them directly for a job. A vital piece of information about a forthcoming vacancy may mean that you have your C.V. on the relevant individual's desk before the position is advertised - remember, if your C.V. / interview is good enough, you may well get the job.

Is it worth the effort? Of course it is - just one good meeting is all you need!

You need to get to key contacts — good influencers.

To do this you need:

- To talk to people who are in a position to offer you an opportunity / information
- To talk to people who can get your CV read by somebody - the right somebody
- To tell your friends (make sure they know what you do!) - people are slow! reticent to let people know and to broaden their network

All you are asking for is a meeting - NOT for anything else.

Guidelines

- It is important that you do not ask anyone for a job. By asking directly for a job, you are putting them in an embarrassing situation. However, if you use the approach of seeking advice or information, they are more likely to help.
- Remember, each contact has a network of his/her own. If you use the system effectively, you can have a huge number of people out there "working" for you.
- Personal networking is best worked using face-to-face meetings:
 - Focus on what you want - prepare;
 - You only have one opportunity;

- Don't pester your contacts;
 - Drop a note of thanks after the meeting - include your telephone number;
 - The secret is to have as broad a network as possible;
 - Don't forget every meeting is a sales meeting for your product - yourself!
- In order to develop your list of personal contacts, consider the various categories listed below, but also go back over the various stages of your career and ask yourself, "Who did I interact with?" Don't rule anyone out!
 - The real talent is to **"stay close"** without being **"a pain in the neck"**.

Is it easy?

No! Of course it's not.

What does it take?

Absolute determination, planning, constant effort.

General Campaign Points

1. Keep excellent records - who you wrote to / when / replies received telephone conversations etc.
2. Keep a regular flow of activity.
3. Prepare in a very thorough way for each interview.

Rules

"If you find yourself saying, "I'm waiting", that means you are doing nothing!"

You **MUST** keep active!

An example:

If you had to report on a piece of work to your manager you would put in the effort. You would make phone calls, prepare presentations, etc. We have all done it - month end, quarter end - pressure, hard work, stay late, get it done.

If you had to go away and work on your Job Search knowing that you had to report to your colleagues, would you approach it differently? The answer is - probably yes!

In order for your Job Search to be really successful, you really have got to work at it = plan and do!

**Remember, if we were doing this for someone else
we would be doing it differently!**

I.3.2 Letters

Well written letters are essential at every stage of your job search. They provide another chance to sell yourself positively.

We would recommend that a letter be sent to accompany each CV being sent out. Not only does the covering letter introduce your CV, it ought to specifically focus on what you have to offer *this particular employer*. Great care should be given to researching the organisation, and the job and person specification for the position which you are targeting.

Doing your research will enable you to highlight your particular skills, experience, interests and motivation. The letter should make it clear that you are interested in *this* position in *this* company and not just any job. It should be obvious that you are the best candidate for the job and at least worth interviewing.

Key Essentials

- Your letters are Business letters.
- Use short simple sentences. Avoid 'flowery' language.
- Do not over use the word 'I', especially at the beginning of the paragraph.
- Type all your letters - typing can never be wrong. Use the same font and font-size as your CV.
- Use handwritten letters only when specifically asked for in an advertisement or when writing thank-you letters to contacts.
- Make sure grammar, spelling etc are all correct. Be positive without being arrogant.
- Try to make your letter unique.
- Draft and re-draft the text. Keep it short by editing.
- Use good quality paper and envelopes.
- Lay the letter out neatly, with good margins.
- Unless otherwise specified always address your letter to the key decision-maker. This makes it easier to trace your application. If in doubt send a copy to the person responsible for recruiting in HR and the manager of the department where you are interested in working.

- Use only 1 side of an A4 sheet of paper - readers will be busy people!
- Ring and ask the organization for this information if necessary.
- Include a telephone number where you can be contacted during business hours. If you leave an alternative home number with an answering machine pick up your messages twice daily. Have your name clearly identifiable on the message.
- If you are sending a similar letter to a number of companies ensure that you customise each one. It has been known for clients to send a letter which indicates that they would like to work for the competition!
- Ensure you sign and date your letter.
- Do not post the letter until you are satisfied that its content is correct and its intention is clear.
- In letters to employers, specific reference to the addressee's company individualises the correspondence.
- In letters to recruitment agencies / consultants, remember to indicate your location preferences.
- Always keep a copy for your records.

Would you Buy Your Product?

Remember, a letter or application is a *sales* letter. Always consider it in those terms, and from the point of view of the person receiving it. Put yourself in their shoes! What impression would it make? What would it make you want to do? Emphasise what you are offering to the employer.

Structure

Think in terms of 3 parts (paragraphs) to your letter:

1st Part

Introduce Yourself

An attention grabbing introduction. Tell why you are writing. Show that you are impressed by their products / services and reputation. If a contact has suggested that you write to the organisation, state this. Never pretend to know more than you do.

2nd Part

Sell Yourself

The key message should have 1 or at most 2 paragraphs. Outline your relevant skills and match these closely to those of the organisation. Outline how you can fill their stated needs. You should refer to an attached CV, briefly highlighting relevant points. Include the reasons why you want to work for them.

3rd Part

Strong Conclusion

1 Paragraph — Make a Plan

Outline what you would like to happen next. Tell them that you are available: phone, e-mail, etc. Specify that you will contact them in the next week to confirm your application has been received. Your aim is to get a face to face meeting with the decision-maker.

I.3.2.1 Types of Letters

Some sample letters are found on the following pages. They are as follows:

- Covering Letter (with CV) in response to an advertisement (Sample A & B)
- Letter of application (without CV) in response to an advertisement. (Sample C)
- Speculative letter to a recruitment agency / consultant. (Sample D, E & F)
- Speculative letter to a recruitment agency / consultant from someone seeking part-time work (Sample G)
- Speculative letter to an employer (Sample H)
- Direct approach letter (Sample I)
- Speculative letter to an employer for those who have worked in consultancy (Sample J)
- Letter to a new contact (Sample K)
- Thank you letter after a contact meeting (Sample L)

I.3.2.1.1 Advertised Vacancies

Letter Accompanying a CV

Many job advertisements ask you to forward a CV and you will need to send it with a suitable covering letter. Sometimes you are asked to apply in writing and no mention is made of a CV. This will require a much fuller letter. Remember, do what you are asked to do - don't provide an excuse to place your application in the 'no' pile.

These letters need to interest the reader enough for them to want to read your CV or application form. You can achieve that by:

- Highlighting your relevant skills and experience.
- Echoing clues from the advertisement.
- Showing enthusiasm.

You should use your letter to emphasise your application.

It is wasted time to send your CV with a letter simply stating:

"In answer to your advertisement, please find enclosed a copy of my CV"

The cover letter is your opportunity to really sell yourself - do it!

Use the 3 part format and see sample letters A or B.

Letter of Application without a CV

This letter is far more difficult because it has to convey all that your CV does and more! Thankfully it is not a frequent activity.

Carefully study the job advertisement. If you know the company name, carry out some research and subtly leave this new awareness into your letter.

See sample letter C.

The following is a proven framework:

1st Paragraph — Introduction

The example - "In response to your advertisement, I am applying for the position of"

2nd (and 3rd) Paragraphs

Description of your work experience and achievements with particular awareness of the job requirements stated in the advertisement.

4th (and 5th) Paragraphs

Information about yourself, your education and details of any professional training and qualifications.

Final Paragraph

End the letter positively, perhaps with a statement about the company in question and the suitability of your own background.

I.3.2.1.2 Other Methods of Application Request

Phone for an Application Form

Do just that! Do not attempt to conduct an interview on the telephone. It is only necessary to give your name and address and perhaps a few details about yourself *if* requested. You may take the opportunity to ask the name of the person who will be receiving the completed form, if only to be able to personalise the covering letter. Ask if there is a job description.

Write for Application Form / Further Details

Quote the references, if there is one, the Job Title, and the name and date of the relevant journal. Do not write a lengthy letter; it needs to be brief and to the point. Do not send a CV.

Telephone to discuss the position

This is more often used by recruiters. Prepare carefully before telephoning. Always study the advertisement and list how you meet the qualifications and experience being sought. Have a copy of your CV beside you. The Recruitment agent / Consultant is trying to ensure that only potentially suitable candidates are dealt with from this point on. If possible, try to arrange a meeting, at the very least, convince the recruiter to retain your CV on file for further consideration.

I.3.2.1.3 Direct Approach Letters

The importance of researching organisations to identify need and working out how you can meet that need is vital.

Your letters must reflect this by:

- Identifying the organisation's need or issue.
- Explaining how you can help or add value.
- Saying what action you will take.

Keep Your Objective in View

Your objective is to put your career details in front of decision makers in your chosen sector so that you will *secure a meeting or interview* with those decision makers. Your letter must be convincing, incisive and positive.

See Sample Letter I

In it you will see that:

- The 1st paragraph shows that the writer has researched the organization and provided a link to the next paragraph.
- The 2 paragraph reflects some of the comments in the newspaper article about customer care.
- The 3rd paragraph shows how the writer keeps the initiative by concluding with a statement of what she will do next.

I.3.2.2 Sample Letters

SAMPLE 'A' - LETTER IN RESPONSE TO AN ADVERTISEMENT

Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address

Mrs P. Clarke
Personnel Manager
Abbey Buildings Ltd.
6 Mary Street
Dublin 1

Date

Dear Mrs Clarke,

Reference 08/43 Centre Manager, Goodwill Products Ltd.

Your advertisement in the Irish Times of 6th July greatly interests me because the vacancy offers the opportunity to combine a long-standing interest in the cultural heritage of the West Coast with my management skills.

My relevant experience for this vacancy includes:

- 4 years in the marketing department of the Sports Council and 2 managing a leisure club in Dublin
- Line management of 7 staff
- Control of budgets of up to €100,000
- Business Administration
- 37% increase in club membership over the past 15 months

My enclosed CV provides full details of my career.

I look forward to discussing this challenging opportunity with you at interview.

Yours sincerely

Peter O'Toole

SAMPLE 'B' - LETTER IN RESPONSE TO AN ADVERTISEMENT

Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address

Mrs P. Clarke
Personnel Manager
Abbey Buildings Ltd.
6 Mary Street
Dublin 1

Date

Dear Mr Clarke,

Reference Export Office Administrator Position

Your advertisement for an Export Office Administrator in today's Evening Herald interests me greatly and I am writing to apply for the position.

As you will see from the attached CV I have an excellent knowledge of export procedures gained during my 4 years with Rockall Ltd. I speak commercial French and Latin American Spanish fluently, as a result of 3 years working in France and South America for the Browns Drug Company.

I have been aware of the high reputation of Atlantic Pharma plc for many years and would welcome the opportunity of contributing to your profitability.

I can be available for interview at any mutually convenient time.

Yours sincerely

Peter O'Toole

**SAMPLE 'C' - LETTER OF APPLICATION (WITHOUT CV)
IN RESPONSE TO ADVERTISEMENT**

**Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address**

Ms Danielle O'Connell
Managing Director
Upmarket Textiles plc
5 Westmoreland Street
Dublin 2

Date

Dear Ms O'Connell,

Reference Managing Director

In response to your advertisement in the Sunday Business Post on 12 May, I am applying for the position of Managing Director.

I have developed a medium-sized textile manufacturer to a Market-Leading position, particularly in respect of innovative design and supplying major quality retail outlets. Since 1993 I have doubled the company's turnover and profitability.

Prior to this, I was a successful works manager in the specialist textiles division of a multi-national textile group. Initially I joined them as a graduate trainee. During my time with this company I also held Senior Marketing and other Commercial Management roles in Ireland and Europe. My experience as Supply Chain Manager of flat pack products is particularly relevant to your organisation.

Upmarket Textile plc is a company I have always followed with interest. I admire and respect your products and service to customers. I am certain that I have the experience to make a profitable contribution in the role required.

Apart from the week commencing 27 May, I am available to meet you at any time.

Yours sincerely

SAMPLE D - LETTER TO A RECRUITMENT AGENCY

**6TalbotSquare
Ferrybank
Cork
TEL: 021 – 4352001**

Mrs J. O'Connell
Job Finders Limited
3 John's Street
Cork

1st April 2002

Dear Mrs O'Connell

My reason for writing is to ask whether any of your clients has a need for an experienced supervisor who has had a successful career running the back-office operation of a major bank.

My CV is enclosed, from which you will see that my principal strengths are in the areas of:

- Managing high volume financial transactions
- Start up operations, in particular team selection and building
- Presenting regular and accurate accounts information
- The application of IT to operations management

If a suitable opportunity were available in the Cork area, I would consider a package in the region of €23 000.

Please contact me at the above address and telephone number.

Yours sincerely

Alan Enright

**SAMPLE E — SPECULATIVE LETTER
TO A RECRUITMENT AGENCY**

**Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address**

Mr J L Smith
Managing Partner
Positions Partnerships
200 Westmoreland Street
Dublin 2

Date

Dear Mr Smith,

I am seeking a new appointment where my management experience in leisure and travel can be used. Any dynamic and developing business area where the end user is not too remote would particularly interest me. I am also keen to extend my general management skills.

My present company is undergoing a period of substantial change, and although this would produce the openings I seek, it is also an ideal opportunity to review my career to date and investigate other opportunities.

For the right position I am willing to relocate within the EU. My current remuneration package includes a basic salary of €35 000 per annum, a 10% bonus facility, fully expensed car, VHI and a non-contributory pension scheme.

I enclose my CV and would be glad of any advice you can provide.

Yours sincerely

**SAMPLE F — SPECULATIVE LETTER
TO A RECRUITMENT AGENCY**

Your Address
Phone No1 (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address

Mr D Jones
Consultant
Career Focus
Dublin 2

Date

Dear Mr Jones

I am a Chartered Surveyor specializing in commercial development consultancy with particular experience of retail development projects. I have been an Associate Director with QAB plc since 1989 and wish to build on my considerable experience there.

The main opportunities for me appear to lie with:

- A developer
- A retailer undertaking development
- A major land owner
- Another surveying firm

I should be grateful if you would consider me for any relevant assignments and would welcome any advice you can provide. In the meantime, I enclose my CV and look forward to hearing from you.

Yours sincerely

**SAMPLE G — SPECULATIVE LETTER TO A RECRUITMENT AGENCY
FROM SOMEONE SEEKING PART-TIME WORK**

**Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address**

Mr J L Smith
Managing Partner
Positions Partnerships
200 Westmoreland Street
Dublin 2

Date

Dear Mr Smith,

I am retiring from XYZ plc at the end of the year after 33 years' service, having been 22 years in management, the last seven years as a senior executive.

Over the period I have acquired skills in finance, general management, marketing and motivating employees to understand and accept key targets and objectives.

I am now 57 and still very energetic and actively seeking opportunities to exercise my management skills, preferably in marketing and personnel.

I seek a part-time position as part of a portfolio career and enclose a copy of my CV. If you have any suitable assignments I would be pleased to hear from you.

Yours sincerely

**SAMPLE H — SPECULATIVE LETTER
WITH CV TO AN EMPLOYER**

**Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address**

Mr J Frame, Esq
Chairman
Swift Products plc
Dublin 7

Date

Dear Mr Frame,

In the last 4 years, I have significantly increased the regional retail sales and profits of my current employer, a major public group. I have strengthened their retail and dealership network and devised and implemented effective sales strategies. I feel the need for a new challenge, however, and I am now seeking a suitable management appointment in an organisation such as yours, where my experience could make a profitable contribution.

In my previous role, I similarly doubled sales, negotiated key distributorships with overseas principles, provincial and major national retailers, and initiated and implemented effective computerised control systems.

A copy of my CV is enclosed. I believe my experience could be usefully applied within Swift Products and I would be pleased to meet you to discuss existing or potential opportunities.

Yours sincerely

SAMPLE I — DIRECT APPROACH LETTER

Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address

Name
Title
Address of Company

Date

Dear Mr Brown

Yesterday's Evening Herald reported that you are expanding your sales and servicing activities. It occurred to me that you may therefore need additional staff for your new branches. I would be interested in any such vacancies as I am currently looking for opportunities to make use of my experience of working in a service centre.

Over the past 10 years I have worked in customer service, initially in retail and latterly for a telecoms utility, including during the period of privatisation. This work has included taking bookings from customers and organising job schedules for service engineers in a service centre; training and supervising a team of three; setting up and running a customer complaints service; handling customer account queries.

Further details are contained in my CV, which is enclosed. I shall telephone over the next week to find out if a meeting would be appropriate, as I would very much like to discuss any potential openings with you.

Yours sincerely

Sandra Murphy

**SAMPLE J— SPECULATIVE LETTER TO AN EMPLOYER
FOR THOSE WHO HAVE WORKED IN CONSULTANCY**

**Your Address
Phone No1 (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address**

Mr E Hambleton
etc

Date

Dear Mr Hambleton,

I am writing to ask if you have an opportunity which might be suitable for someone with my background and qualifications.

For the last 10 years I have been with a major consultancy, during which time I have developed wide experience in a large number of companies. My areas of expertise include total quality management, human resources and general management, in addition to the financial skills I have developed both before and since I became a consultant. I also have 10 years experience in Public Sector organizations.

I am now seeking a position, preferably in Munster, which will provide me with new challenges. I would be interested in opportunities in both general and financial management. In addition, my skills would be of relevance to an initiative in the total quality area or in personnel management.

I enclose a copy of my CV and look forward to hearing from you.

Yours sincerely

SAMPLE K — LETTER TO A NEW CONTACT

Your Address
Phone No. (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address

Mr A Smith
Regional Manager (South)
Toibbrook Ireland
etc

Date

Dear Mr Smith,

Your name was suggested to me by Anne Rankins who felt you might be able to help. I am currently looking for a new career direction. I discussed a number of ideas, including market research, with Anne. She felt that with your experience in marketing you would be able to offer me some valuable advice.

Anne certainly did not imply that you had a job to offer, nor would I expect you to have a vacancy. What I would appreciate is a few ideas on how someone with my background and experience could move into market research and whether it would be a sensible change of direction.

I have spent the last three years in our Customer Relations Department. A large part of my work has been investigating the needs of our clients and working with our service engineers to see that our services reflect those needs. Do you think I could transfer these skills to market research?

If you could spare me half an hour of your time to discuss this, I would be most grateful. I shall call you in the next few days to ask if we might meet.

Yours sincerely

**SAMPLE L — THANK YOU LETTER
AFTER A CONTACT MEETING**

Your Address
Phone No (Work)
(Home)
(Mobile)
Email Address

Mr A Smith
Regional Manager (South)
Tolbrook Ireland
etc

Date

Dear Mr Smith,

Many thanks for seeing me yesterday. I enjoyed our discussion and greatly appreciated your very full briefing on the world of market research. You have given me a lot to think about.

It was encouraging to hear that you believe that I could make the transition, albeit with the help of some training.

I shall certainly follow up the contacts you suggested and will come back to you in three or four weeks' time to let you know how things are going.

Yours sincerely

I.3.3 Telephone Techniques

A lot of your campaign work will be done on the telephone, whether it is responding to advertisements / recruiters or seeking information.

The telephone is a marketing tool and you must make it work for you. Every telephone call will have a purpose and you should know exactly what you want to achieve.

Preparation is always very important and you should have notes in front of you with contact names, and the relevant areas you wish to cover. Your initial statement is also very important and it should be clear in order to engage the listener's attention immediately. The hesitant woolly opening will ensure that you are unlikely to get past the receptionist.

You must ensure that your voice carries "authority" and this will very often ensure that you get the information you need or, indeed, get to talk to the Managing Director.

If you are having difficulty getting to talk to the Managing Director, a secretary can have a major role to play in this regard. She can smooth the passage, if she is on your side.

It is also vital that, if you do get through to the Managing Director, you have a one/two minute statement about yourself prepared for delivery.

It is easy to convince yourself that you have been using the telephone throughout your working life, so what's new? It is vital to remember that the stakes are very high and any aspect of your performance which is taken for granted or neglected, will work against you in your campaign.

I.3.4 Record Keeping

It is imperative to keep a record of all CVs and letters sent. In fact, a copy of the covering letter should be retained if it is a unique letter to a “targeted company” or job.

Your records should be maintained in chronological order with a summary on a spreadsheet for easy review. The dates of follow-ups and the results should be inserted. The names of contacts I secretaries should also be recorded. All advertisements, responses and newspaper articles should be filed systematically.

The value of accurate record keeping will become very apparent as your campaign progress. The time to put it in place is now - it is a vital ingredient of a successful campaign.

Your record keeping should enable you to discuss, with ease, all areas of activity with your Counsellor and, even more importantly, should ensure that no possible career opportunity is lost through an oversight or lack of correct follow-up.

Record-keeping is a straight forward task - done well it is an asset, not done or done badly it is a potential disaster.

CV. Distribution Record

Name/Address of Company / Agency	Addressee / Position	Tel No.	Date Sent	Outcome / Comment	Follow-Up Date Outcome / Action

Contact Record

Name & Address of Contact	Position	Tel No.	Date of Contact	Letter or Phone Call	Outcome / Further Action

I.3.5 Curriculum Vitae

The Curriculum Vitae (C.V.) is a list of the events in your life which you consider relevant to a prospective employer. Your C.V. is really the **Company's Vision** of you - it is their first impression of you.

The C.V. is your product brochure and its function is to interest the person looking at it sufficiently to grant you an interview. Every word in this brochure should be considered, the layout should be examined and the question asked, "does it do justice to the product?"

You must remember that people tend to read as little as possible and that your C.V. will have to do its job in perhaps a very small amount of time. The C.V. should present the reader with a brief self-history in logical order, a brief sample of significant achievements and a brief outline of the individual.

Each of these sections has a separate function and provides the prospective employer with an outline of the complete picture. The C.V. is your own personalised brochure and as such, its format and presentation is unique to you.

The brochure should do its job in a maximum of three pages - it must be easy to read, clear and well presented.

I.3.5.1 Sample C.V.

SAMPLE C.V. (Name)

Address 1
Address 2

Mobile No.
Telephone No.

Profile

Career History

MANUFACTURING SUPERVISOR

Promoted 2000 - May 2002

XYZ Co. Ltd.

- Supervised Production Department with 50 production operators producing widgets to very tight tolerances for export throughout Europe.
- Achieved 30% improvement in productivity.
- Organised the training of new and existing employees to ensure maximum flexibility.
- Effectuated a 50% reduction in reject time.
- Maintained excellent working environment through effective communication.

LEAD OPERATOR

1987 - 2000

- Achieved production targets on a daily basis.
- Produced consistently high quality products.

Education and Training

Leaving Certificate C.B.S., Synge Street, Dublin

1990

Supervisory Programme I.M.I.

1995

Personal Details

Marital Status: Married

Date of Birth: 1st April, 1969

Health: Excellent

Interests: Rugby, Gardening, Travel

Other Details: Holder of Full Clean Driving Licence

Historical CV

Shirley Wilkinson

9 Langley Grove, Caterham, Surrey CR6 9LH Tel/fax 01234 123456

Human Resources Professional with wide-ranging experience in all facets of business in a European manufacturing environment. Well-developed employee relations and management development skills, operating in a customer-oriented business culture.

European manufacturing company and global market leaders (\$70m in Europe with over 25% ROCE).

Director Human Resources, UK Site and Europe 1993-1998

Appointed as a result of global business focus to support a newly-appointed Operations Director and to spearhead \$350k Total Quality implementation programme throughout Europe.

- Devised and implemented Investors in People standard training within \$150k training budget.
- Developed and implemented performance appraisal programme incorporating personal development plans, upward appraisal and defined competencies.
- Implemented Total Quality Management process throughout Europe and
- developed Metric Management improvement targets.
- As Chairman and Director of the pension fund trust, successfully managed a fund of £13.5m from investment strategy to administration.
- Negotiated in range of productivity improvements. Fronted all negotiations for UK site.
- Completed plant closure without disruption and effectively secured technology transfer to purchaser of business.

Director Human Resources, Europe 1988-1993

Promoted on retirement of existing HR Director, reporting to Vice President Europe for \$60m business.

- Developed strategy and implemented rationalisation of European operation.
- Reduced headcount by 15% across the region including closure of German business. Improved business performance by \$2.3m against an estimate of \$1m.

- Initiated and improved development planning through organisational review and salary planning programmes on a European wage bill of \$7m.
- Revised country incentive programmes, standardising European sales and marketing plans to balance sales volume, sales growth and individual contribution.
- Set up a sales office to serve the Italian market from inception to operation. Improved sales from \$350k in 1989 to over \$1m currently.
- Devised and implemented management development training and sales and marketing training for key managers and high-potential employees.
- Spearheaded the ISRS safety standard programme in Europe. Represented Europe in the USA on health and safety implementation groups and the ISO 9000 initiative in the UK.

Personnel Manager 1984-1988

Promoted following restructure of business to a European product line focus.

- Developed the strategy for restructuring employee-relations negotiating forums. Returned to site negotiations for 250 employees with a unionised payroll of £2m.
- Lead negotiator for UK Engineering JNC across five sites and 180 employees, covering annual wage awards, shift working arrangements, new technology, disciplinary and contractors' agreements.
- Devised and implemented communications forums on-site following benchmarking best practice based on 'commitment through understanding'.
- Implemented succession planning and manpower planning to align HR practice to business goals and objectives.
- Provided back-up to the European Personnel Director on key projects and research into European practice - particularly rationalisation and restructuring.

Personnel and Training Officer 1980-1984

Invited to take up the position having an established track record in industrial relations and training.

- Implemented job evaluation within the site covering 100 staff.
- Established and maintained training to ITB levy exemption status; saved £65k pa.
- Negotiated revised hourly wage structure which limited grade designations and rewarded flexibility.

- Implemented incentive programmes to improve productivity in manufacturing performance. This more than offset impact of market price pressure.

Qualifications, education and training

BA Organisational and Education Studies (2.1), Bristol University, 1980

Fellow, Institute of Personnel and Development

Master Trainer, TQM

BP America Management Development Programme, 1992

Personal

Date of birth: 7 May 1958

Status: Married with three children.

Interests: Quizzes, Rotary Club, fund-raising for local hospice, watching sport

I.3.5.2 Some Useful Positive Words

Accomplished	Achiever
Adaptable	Analytical
Animated	Capable
Co-operative	Committed
Competitive	Competent
Confident	Creative
Dedicated	Dependable
Detail Orientated	Determined
Dynamic	Economical
Energetic	Enthusiastic
Exact	Experienced
Expert	Extrovert
Flexible	Forward-looking
Happy	Helpful
Hardworking	Honest
Idealistic	Imaginative
Impressive	Innovative
Inspiring	Inventive
Keen	A Leader
Lively	Logical
Loyal	Methodical
Motivated	Negotiating
Original	Personal or Client Focussed
Passionate	Persistent
Persuasive	Planning
Positive	Practical
Precise	Problem-Solver
Procedural	Productive
Quick to Act	Receptive
Reliable	Reserved
Resourceful	Responsive
Results-orientated	Risk-taking
Seeks Excellence	Self-confident
Self motivated	Skilled
Strong Interpersonal Skills	Tactful
Team Player	Tenacious
Thinking	Thorough
Thoughtful	Worthy
Versatile	Vibrant
Vital	Youthful

I.3.5.3 Action Words for Achievement Statements

Accelerated	Cut	Forecasted	Marketed
Accomplished	Decentralised	Formed	Measured
Achieved	Decreased	Formulated	Merged
Acquired	Defined	Generated	Minimised
Activated	Delivered	Guided	Modernised
Addressed	Demonstrated	Headed	Negotiated
Administered	Designed	Hired	Observed
Advised	Determined	Implemented	Obtained
Analysed	Developed	Improved	Operated
Anticipated	Devised	Improvised	Organised
Applied	Directed	Inaugurated	Originated
Appointed	Discharged	Incorporated	Performed
Approved	Disposed	Increased	Persuaded
Arranged	Distributed	Initiated	Pioneered
Assessed	Diversified	Innovated	Planned
Averted	Documented	Inspected	Positioned
Avoided	Doubled	Inspired	Predicted
Built	Edited	Installed	Prepared
Combined	Effected	Instigated	Presented
Compiled	Eliminated	Instructed	Prevented
Completed	Employed	Insured	Processed
Composed	Enacted	Integrated	Procured
Computed	Enforced	Interpreted	Produced
Conceived	Engaged	Intervened	Programmed
Concluded	Engineered	Introduced	Promoted
Condensed	Enlarged	Invented	Proposed
Conducted	Established	Invested	Proved
Consolidated	Estimated	Investigated	Provided
Controlled	Evaluated	Launched	Published
Converted	Executed	Led	Purchased
Corrected	Expanded	Lightened	Recommended
Counselled	Expedited	Liquidated	Recruited
Created	Extracted	Maintained	Redesigned
Cultivated	Familiarised	Managed	Reduced

Regulated	Selected	Stretched	Trained
Rejected	Set up	Structured	Transferred
Related	Shaped	Studied	Translated
Renegotiated	Simplified	Succeeded	Treated
Reorganised	Sold	Superseded	Trimmed
Reported	Solved	Supervised	Tripled
Resolved	Specified	Supported	Uncovered
Restricted	Staffed	Surpassed	Unified
Reviewed	Standardised	Surveyed	Unravelled
Revised	Started	Terminated	Utilised
Revitalised	Stimulated	Tested	Verified
Saved	Streamlined	Tightened	Vitalised
Scheduled	Strengthened	Traded	Wrote

I.3.6 Interview

I.3.6.1 Interview Questions (Formal)

1. Can you tell me about yourself?
2. Why are you on the job market?
3. What are your most significant achievements to date?
4. What was the most difficult time in your career?
5. If your boss had a criticism of you, what might it be?
6. How would your fellow workers describe you?
7. What do you consider to be your weakness?
8. What sort of bosses did you have in your career?
9. How do you react under pressure? Give me an example.
10. How do you measure success in your present job?
11. Why did you change jobs so often?
12. Looking back over your career, with the benefit of hindsight, what things would you do differently?
13. We obviously have other candidates for this position, why should we decide that you are the right person for the job?
14. If you were starting the job next week, what would be your biggest area of concern?
15. What interests have you got outside of work?
16. Where do you see your career going, say over the next five years?
17. I must tell you that we feel an individual with 3rd level education would be likely to be more suited to our requirements - what would you have to say about that?
18. What do you consider to be your particular strengths?
19. Is there anything you wish to ask about this Company?
20. What salary level are you looking for?
21. Have you ever worked in a unionised (non-union) company before?
22. How do you feel about Unions?
23. When was your performance last reviewed? What sort of a review did you get?
24. Have you ever been promoted? Why?
25. Well, that is about if from our point of view. Have you anything else you wish to say?

I.3.6.2 Weakness Question

How do we handle the weakness question at the interview?

- We cover it with 2 strengths
- We make it inconclusive

“Some people may consider that occasionally I tend to be a bit of a perfectionist, but that is only because I am very committed and I like to see a job well done”.

- Pick words that you are comfortable with and practice it.
- Practice until it is absolutely natural.

If you are asked about mistakes you have made at work, or a difficult time at work, mention mistakes made earlier in your career and show how you learned from them.

I.3.6.3 Interview Notes

I.3.6.3.1 Formal Interview

There are three stages in the Formal Interview process - the three P's:

Preparation / Performance / Post - mortem.

Each stage has a vital role to play in this critical part: of your marketing process.

The golden rule is that you do not attend any interviews (preliminary interviews with Recruitment Consultants or otherwise) until you feel “Interview fit”.

Preparation

It is imperative at this stage that you know the contents of your C.V. and that you can talk about each achievement with ease. You should prepare an expanded version of your C.V. (for your own use only) which would include the background for each of the achievements in your C.V.

“Who is interviewing me ?“

It is very important to assess the interviewer before each interview. Remember, Recruitment Consultants and Executive Search Consultants

are acting on behalf of their client company, not you. When a Consultant gives you a preliminary interview, he or she is effectively screening you, in one way, for all future positions that may arise.

At the stage of the "Short List" interview, you should find out the background of the interviewer (financial, technical etc.), as this is likely to have a bearing on the type of questions asked or, indeed, the overall approach.

"What do I want to say?"

You should have a list of items that you want to get across at any particular interview. Prior to deciding on these items, you should analyse, in depth, any data which you have on the job, e.g. the advertisement. Having analysed the job requirements, you should do a matching process with your skills. This is an area which should be practised.

Do not assume that your interviewer will extract all the relevant points - you must be ready to perform even in spite of poor performance by the interviewer.

Never underestimate the importance of a particular interview. You must prepare in the same comprehensive manner for each one.

Remember

- Always check the time and date of the interview.
- Be on time.
- If you are kept waiting do not get annoyed, you are there for one purpose, i.e. to get a job offer. You can always decide to turn it down!

Performance

Remember that the interview is a performance where the stakes are very high - the stakes are, in fact, your future earning potential.

You are presenting a total package at the interview - the interviewer has seen your C.V. (he or she may not have read it comprehensively) and now you must deliver. The C.V. has done its job - you are now at the interview and you must reinforce, and maybe establish, what an excellent product you are.

Do not assume that the interviewer realises how good you are and what you have done - tell him/her.

In a general way the interviewer should be trying to establish:

- Can this candidate do the job?
- Will this candidate do the job?
- Will this candidate fit into the organisation?

The past is a very good indicator of the future, therefore, you must be able to demonstrate your abilities by relating your past achievements. The achievements should demonstrate skills and abilities that are relevant to the job / organisation for which you are being interviewed.

Enthusiasm	This must be present and will be critical in the interviewer's perception of the individual.
Voice	This is an asset that must be used to good effect - voice clarity and voice variations are critical ingredients.
Eye Contact	This is an aspect which will affect the credibility of your answers. There is a balance between staring and maintaining good eye contact
Mannerisms	We all have some mannerisms. However, we should ensure that they are not a distraction or an irritant for the interviewer. This can apply to such things as hand gestures.
Smoking	You should not smoke at interviews. The no smoking rule applies to cigarettes, cigars, pipes.
Opening / Closing	We all tend to make decisions based on first impressions. Some interviewers will tell you that they know if a candidate is the right one in the first five minutes. It is important to try to "warm up" quickly and make an immediate favourable impression. In the same way, closing the interview is critical. Have a "closing statement" prepared.
Length of Answering	This is a vital aspect of the interview. The long winded, laborious over-kill can do as much damage to you as the under-sell. In this regard, a simple rule is "listen to the question and understand it". Having done that, you must answer it in a way which is most advantageous to yourself. Interviewers' minds can wander and you may not be getting your message across - watch for the danger signs! It is also very important to be truthful, as sometimes what seems to be a minor lie can lead to major difficulties in later discussions.
Smile	It is important to be pleasant at the interview. Apart from a firm handshake, a smile can be used effectively to breakdown barriers.

Dress

Dress appropriately for the occasion / conservatively. Remember, if you feel good about your appearance it will improve your confidence level.

Remember, interviews are very subjective and appearances do count. Avoid extremes, e.g. loud tie, loud suit, club tie, heavy aftershave/perfume. Dressing in the right way will not get you the job, but it may well be a factor in not getting the job.

The responses to the various sample questions should be well prepared, prior to your first Live Interview”.

The Golden Rule is to clearly establish that you are the right person for the job. Remember, if the interviewer has established that fact, then he/she may be willing to consider hiring you even though you may be more expensive.

During the interview, you should assess the type of organisation you would be joining and also try to develop an understanding of your role. Remember, you only have a decision to make if you receive a job offer.

Post - Mortem

Each interview which you attend is part of a learning curve and to obtain full value you should assess your performance.

After the interview, you should list the type of questions which you were asked and how you responded. In particular, you should concentrate on the questions which put you under pressure.

You should then list the positive points which you made and compare that with your preparatory checklist. You should rate yourself on all areas ranging from enthusiasm, voice, eye contact, mannerisms, fitting in, doing the job etc.

Be honest in your assessment, as you are only fooling yourself if you are not!

1.3.6.3.2 Informal Interview

This is an area which can be of crucial importance. It is vitally important to be able to display oneself as a well-rounded individual who can discuss, or is familiar with the broad issues of the Company and industry.

One can have prepared extremely well for the Formal Interview and do extremely well. However, it is very easy to undermine one's position by relaxing and under performing in the “chat” over lunch, during the drive to the airport, during the evening meal, in the canteen or in the reception.

The types of questions which can arise are:

- Did you find it difficult to recruit good quality personnel?
- What are the typical hourly labour rates in the region?
- What was your absenteeism level?
- How big a problem is absenteeism nationally?
- Would you suggest a non-union approach?
- What are freight costs in Ireland?

These are only a sample of possible questions. They will differ depending on the level of the position and the background of the Company personnel.

I.3.6.4 Body Language

Non verbal cues are very important. Research shows that we form opinions and make judgements based on impressions. The fact that reading body language is largely unconscious doesn't detract from the influence it plays when people are being assessed.

Within the first 20 seconds we can form strong opinions about people based on non-verbal communication. The rest of the interview may involve the interviewer confirming that bias, be it positive or negative. Despite some cultural differences, there are key elements in body language/posture that are globally recognised. It is vital that ones body language (BL) is not at odds with the verbal message being transmitted. Both the verbal delivery and our BL should portray confidence and interest reassuring the employer that we are the best person for the job.

Once we have prepared well for an interview by researching the company, studying the job and person specification, it is relatively easy to control BL. Trying to manipulate BL without knowing your script is futile. Defensive postures and nervousness tend to melt away providing the groundwork has been done.

Some Key Aspects of Body Language

Handshake Something between a vice and a dead mullet!
Don't initiate a handshake; leave that initiative to the interview panel. However some positions require individuals to be more pro active, e.g. sales.

Posture	Open and alert. Sit well back in the chair and keep your spine straight. Not only does this keep you looking alert, it allows you to breathe with ease. Keep arms and legs uncrossed. Anchor your feet firmly on the floor and place your hands where they are visible. Folding your arms or legs is seen as defensive. In primitive terms it can be interpreted as hiding weapons or being secretive. While the individual may just be nervous, it is the perception not the intent that counts. If you are someone who gesticulates a lot it may be difficult to curb your natural tendencies. Resting your hands on your knees or on the desk in front of you should give you more control. Try not to do anything that distracts the panel from what you are trying to say. Putting your hand up to or covering your mouth indicates uncertainty or that you don't even believe your own press, (hush my mouth!)
Eye Contact	Look me in the eye and tell me the truth! We tend to believe the old cliché; the eyes are the windows of the soul. The inability to maintain eye contact is interpreted as symbolising dishonesty. Too much eye contact is seen as hostile. When being interviewed by a panel start by looking at the person who posed the question, briefly take in the others before returning your gaze to the questioner. When you have not anticipated a particular question it is natural to avert ones gaze. This allows us to formulate our answer without being distracted by others. Once again adequate preparation lessens the chances of this occurring to a detrimental extent.
Dress, etc	Always err on the side of caution even if you know the organisation has a casual dress code for employees. Select a conservative colour that suits your complexion. Avoid the colour red as it can symbolise risk taking/aggression. In the USA people who drive red cars are obliged to pay an extra insurance premium. While socially red may be perceived as gregarious, when in doubt leave it out. Keep your dress simple, do not wear clashing patterns such as stripes and check as visual confusion may distract the interviewer. Make sure that you are comfortable in what you decide to wear. It may be several months since

you wore the outfit and your weight may have changed. Uncomfortable footwear, collar size too small and an expanded waistline can cause unnecessary discomfort and leave you self-conscious. A dress rehearsal will help to identify these and any other flaws which need to be remedied e.g. loose threads, missing buttons, etc. Investing in a good quality outfit which can be worn later in your new job is well worth it.

If you are a smoker and need to have a cigarette prior to going for interview use a breath freshener. People tend to hold strong views, and tolerance for smoking within most organisations has all but disappeared.

Tastes in artificial scents are very personal. Dousing oneself is unlikely to be appreciated by a panel of interviewers who are compelled to sit in a stuffy room long after you have departed. Men who never wear aftershave are often tempted to dust off the old spice from 1977 and apply it liberally about their person. Smell is an underrated sense and our appreciation of what is acceptable is highly personal. Our advice is to keep your application of perfume or aftershave discreet.

Make certain that all your accessories, diary, pen, shoes etc. exude the same level of quality and style that your dress does.

E.g. Bring a good pen rather than a rally biro that has the top chewed off. A smart outfit and well-chosen accessories can boost your confidence. Once you are sure about your props it is easier to concentrate on your delivery.

I.4. NOȚIUNI DE DEZVOLTARE PERSONALĂ

I.4.1 Elemente de comunicare

Definiții

Dată = unitate informațională de bază; fapt, atribut, număr, etc.

Informație = date puse în context.

Comunicare = procesul de schimb de informații.

Comunicare interpersonală = comunicarea între două persoane specifice.

Sistem informațional = ansamblul de elemente de procesare a informației.

I.4.1.1 Regulile feedback-ului

A oferi feedback înseamnă a comunica unei persoane sau grup de persoane efectul pe care l-a avut asupra unei alte persoane.

Reguli

- (1) Feedback-ul eficient este întotdeauna centrat pe comportamente specifice, nu pe persoana în sine sau pe intențiile acesteia.
- (2) Feedback-ul este descriptiv (nu evaluativ) - altfel degerenează în critică.
- (3) Impactul cel mai puternic se obține dacă feedback-ul este solicitat de persoana respectivă. Preferabil este să cerem permisiunea de a oferi feedback.
- (4) Este important să existe intenția onestă de a-l ajuta pe cel căruia i se adresează. Cu certitudine, oamenii vor simți dacă sunt alte motive care stau în spatele unui feedback.
- (5) Feedback-ul eficient este corect încadrat în timp. Fie că este feedback pozitiv sau negativ, e bine să fie dat cât mai repede după evenimentul care l-a provocat.
- (6) Feedback-ul eficient implică ce sau cum a fost realizată o acțiune, nu de ce. A întreba "De ce?" înseamnă a solicita motivațiile persoanei în cauză, și crește riscul de a provoca o reacție defensivă.
- (7) Feedback-ul eficient implică împărtășirea cu persoana în cauză a informațiilor și a observațiilor personale legate de o situație specifică. Nu include sfaturi, excepție făcând situația în care se solicită un sfat.

(8) Regula sandwich-ului: Încadrați un feedback cu potențial negativ între feedback-uri pozitive.

(9) Asigurați-vă că persoana a înțeles ce i s-a comunicat, utilizând întrebări de verificare, apoi ulterior nu uitați să observați eventuale modificări în comportament.

(10) Feedback-ul devine eficient dacă este consistent în timp: dacă o acțiune este extraordinară azi, la fel ar trebui considerată și mâine.

I.4.1.2 Înfățișare, limbajul trupului și limbaj paraverbal

Sunt importante pentru a înțelege ce vrea celălalt să comunice. Sunt importante pentru a ne păstra atitudinea pe care ne-o dorim.

Cele mai importante elemente

- Ținuta dreaptă;
- Scărpinatul nasului;
- Privirea directă;
- Măinile încrucișate.

I.4.1.3 Definiție și reguli ale ascultării active

Ascultarea activă este aceea în care te concentrezi asupra întrebării “De ce îmi spune acest lucru?” în loc să vă gândiți la “Cum îmi poate fi mie de folos?”.

Reguli pentru ascultarea activă

1. Ascultați întreaga argumentație chiar dacă intenționați să o refuzați;
2. Aveți răbdare atunci când ascultați;
3. Repetați ideile principale ale argumentației vorbitorului;
4. Judecați continuu;
5. Fiți flexibil;
6. Întârziați momentul evaluării;
7. Fiți obiectiv(ă). Nu criticați și nu vă lansați în argumentații inutile;
8. Faceți astfel încât vorbitorul să știe că există la dumneavoastră dorința reală de a-l asculta (mesaje non verbale);
9. Încercați să creați o stare empatică, care să contribuie la transmiterea completă și corectă a ideilor;
10. Nu vă grăbiți să dați sfaturi.

Reguli pentru punerea întrebărilor

1. Formulați întrebările clar și concis. Cu cât întrebarea este mai lungă cu atât este mai greu de urmărit. Punând mai multe întrebări odată creați confuzii;
 2. Lăsați o pauză după întrebare;
 3. Formulați mai curând întrebări deschise decât întrebări închise. Întrebările deschise încurajează răspunsurile și încep cu “ce”, “de ce”, “cum”, “când”, “unde”, “cine”;
- Exemple de întrebări deschise:

- “Ce părere ai despre ce s-a spus aici?”
- “Ce fel de expresie ai văzut pe fața lui?”
- “Cum crezi că te vei simți după acest seminar?”
- “Când te vei întoarce?”
- “Cine își poate asuma răspunderea în această problemă?”.

4. Puneți întrebarea într-o manieră pozitivă: în loc de a formula: “De ce nu merge planul acesta?” folosiți “Ce probleme vom avea de depășit dacă adoptăm planul acesta?”; în loc de “Ce a mers rău la seminarul acesta?”, întrebați “Ce ar fi trebuit să facem în seminar ca rezultatul să fi fost mai bun?”;

1.4.1.4 Definiție și reguli ale comunicării asertive

Asertivitatea este comportamentul prin care le comunicăm în mod deschis celorlalți chestiunile importante pentru noi arătând în același timp respect pentru aceștia.

Cele 5 reguli ale asertivității

1. Avem dreptul să ne afirmăm problemele și să le comparăm cu ale celorlalți;
2. Avem dreptul să facem greșeli și să fim responsabili pentru ele. Nu e o tragedie să facem greșeli, dacă învățăm din ele;
3. Avem dreptul să spunem: Nu știu. Este important să ne gândim la soluție;
4. Avem dreptul să spunem: Nu înțeleg. Nu este ridicol să cerem reformulări;
5. Avem dreptul să ne evaluăm, să ne judecăm propriul comportament, gândurile și emoțiile și să ne asumăm responsabilitatea pentru ele și pentru consecințele lor asupra noastră.

I.4.1.5 Regulile comunicării scrise

1. Captați atenția înainte de orice:
 - titlu;
 - primul paragraf.
2. Oferiți mai întâi beneficii și apoi informații:
 - 4-5 beneficii;
 - apoi informații.
3. Exprimați-vă clar și concis:
 - fără jargon;
 - fraze mai scurte de 15 cuvinte;
 - indicele de ceață (pentru texte de cel puțin 100 de cuvinte).

I.4.2 Planificarea timpului

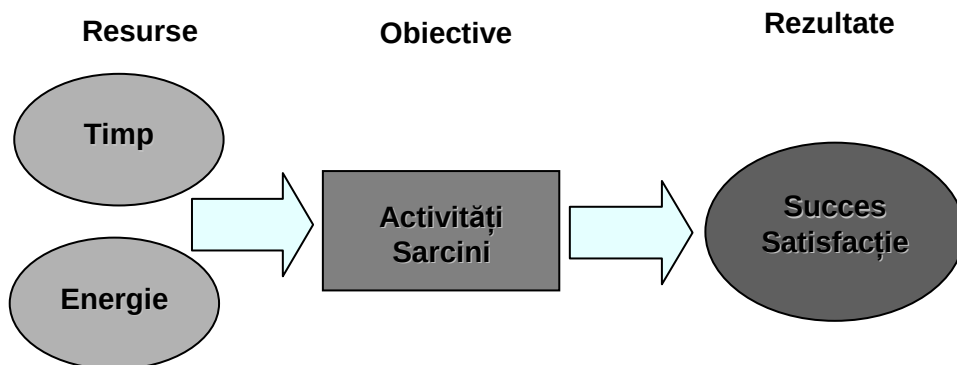
“Work smarter, not harder !”

I.4.2.1 Managementului timpului

Definirea managementului timpului

Conceptul de “management al timpului” se referă la administrarea eficientă a timpului, în funcție de prioritățile fixate; cu alte cuvinte managementul timpului înseamnă a face cât mai multe lucruri importante într-un interval dat de timp.

Planificarea timpului permite orientarea eforturilor și folosirea eficientă a energiei pentru realizarea acelor sarcini care aduc maximum de succes și satisfacție.



Importanța planificării timpului și activităților

Importanța managementului timpului și a planificării activităților este dată de complexitatea și volumul mare al sarcinilor pe care le desfășurăm la locul de muncă. Nevoia de performanță a determinat apariția unor fenomene generatoare de suprasolicitare: volum tot mai mare de sarcini, sarcini repetitive realizate în timp tot mai scurt, întreruperi frecvente, amânări, sarcini neprevăzute, termene foarte stricte.

Având în vedere că aceste fenomene sunt factori de stres, a devenit tot mai necesară găsirea unor modalități de a utiliza optim resursele de timp existente. Studiile indică faptul că 18% din angajați se confruntă în mod constant cu stres generat de presiunea timpului.

Managementul timpului este pe de o parte calea spre obținerea de rezultate și performanțe și pe de altă parte una dintre modalitățile de control al stresului la locul de muncă.

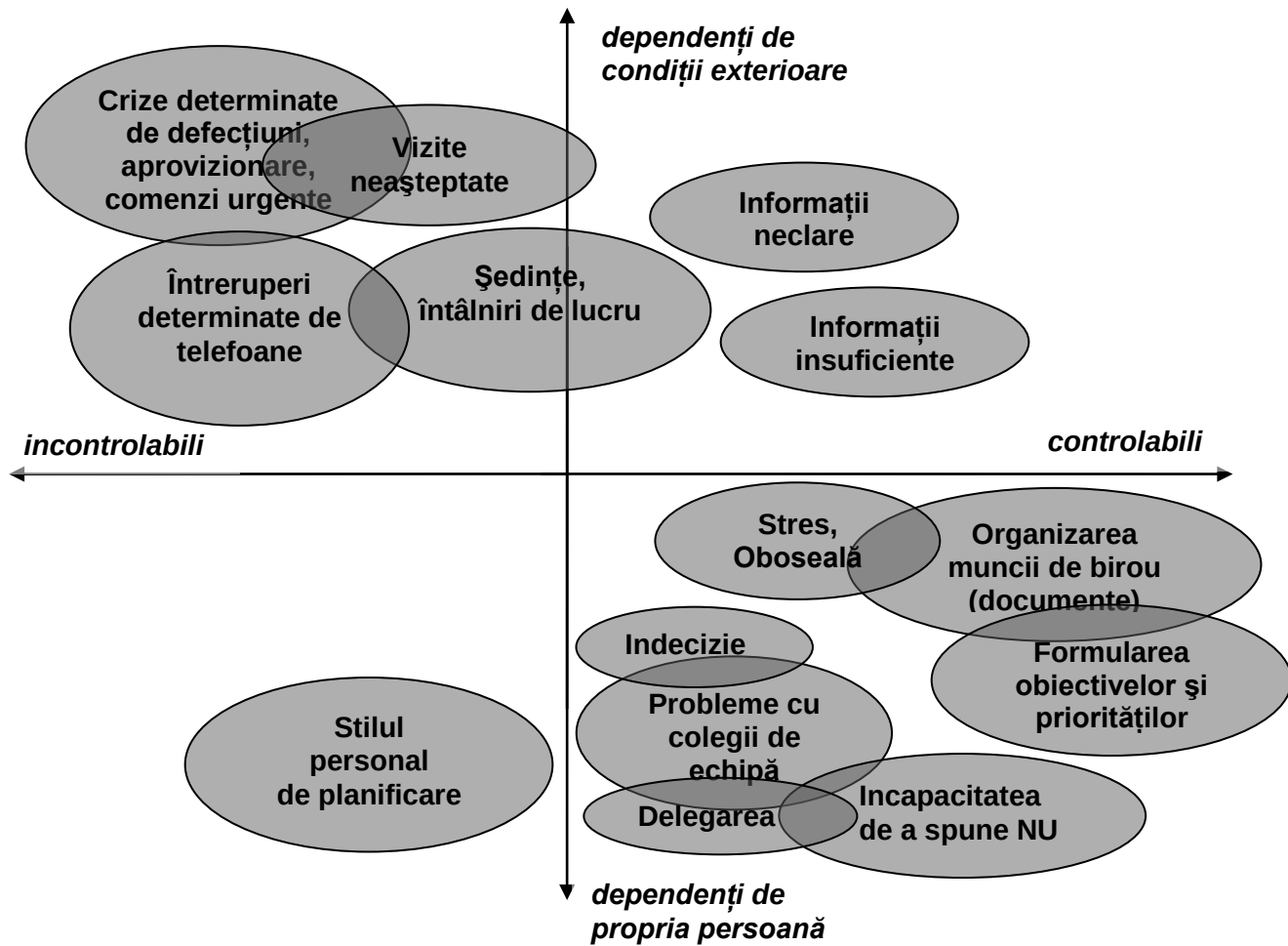
Avantajele planificării timpului	Dezavantajele planificării timpului
▪ formarea unui stil de muncă activ, organizat; ▪ dezvoltarea unei gândiri ordonate, riguroase; ▪ stabilirea de priorități ▪ realizarea unui număr mare de sarcini; ▪ realizarea scopurilor propuse ▪ obținerea de satisfacție, mulțumire; ▪ realizarea performanțelor; ▪ înlăturarea, diminuarea stresului.	▪ efortul pentru întocmirea și realizarea planificării; ▪ prea mult control în activitate; ▪ diminuarea bunei dispoziții; ▪ lipsa flexibilității în activitate.

Hoții de timp

În activitățile de la locul de muncă apar adesea **factori care ne dau peste cap programul**, ne fac să consumăm timp și ne generează sentimente de frustrare și ineficiență.



Cei mai întâlniți **“hoți de timp”** sunt reprezentați grafic în schema de mai jos, fiind poziționați diferit în funcție de măsura în care aceștia sunt mai mult sau mai puțin controlabili și în funcție de măsura în care aceștia țin mai mult de propria persoană sau de condițiile externe.



I.4.2.2 Tehnici eficiente de planificare a timpului

Stabilirea scopurilor și obiectivelor

A ști ce dorești să obții este un lucru esențial în managementul timpului. Stabilirea scopurilor și obiectivelor este un lucru important în organizarea activităților.

Scopul reprezintă ținta spre care ne îndreptăm eforturile.

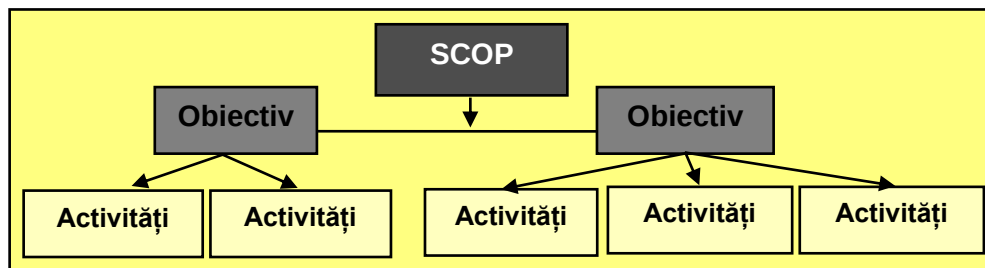
Obiectivul reprezintă precizarea clară, concretă a ceea ce dorim să realizăm.

Există trei categorii de obiective:

- obiective de scurtă durată – atingerea lor necesitănd un timp relativ scurt - săptămâni, maxim 3 luniș
- obiective de durată medie – atingerea lor necesitănd un interval de până la 1 anș
- obiective de lungă durată – realizarea lor necesitănd o perioadă de la 1 la 5 ani.

Pentru a formula și apoi pentru a realiza un obiectiv este necesar să îl fragmentăm, adică să îl împărțim în unități mai mici, mai concrete, numite activități.

În practică, formularea și atingerea scopului presupune algoritmul de mai jos:



Condiția cea mai importantă pentru ca obiectivele să poată fi îndeplinite este ca ele să fie **obiective SMART** (= isteț). Adică, să fie obiective:



- S** **s**pecifice
- M** **m**ăsurabile
- A** de **a**tins (oameni, echipamente, spațiu, fonduri)
- R** **r**ealiste (posibil de îndeplinit)
- T** planificate în **t**imp

Cum definim obiectivele SMART?

Obiectiv	Întrebări ajutătoare
S specific	1. De ce este important pentru companie să facem acest lucru? 2. Ce avem de făcut? Acest lucru este bine să fie exprimat în verbe de acțiune cum ar fi: a dezvolta, a conduce, a construi, a executa, a planifica 3. Cine ce are de făcut? Cine ar trebui să mai fie implicat?
M măsurabil	1. Cum ne vom da seama că am realizat ce ne-am propus? (stabilim indicatori) 2. Pot fi obținute aceste măsurători (cifre)? De unde?
A de atins	1. Putem face ce ne-am propus în timpul stabilit? 2. Înțelegem limitările, constrângerile pe care le avem? 3. Putem face ce ne-am propus cu resursele pe care le avem? 4. A mai făcut cineva cu succes aceste lucruri?
R realist	1. Există resurse disponibile pentru a îndeplini acest obiectiv? Care sunt? 2. Este necesar să ne revizuim prioritățile pentru a realiza ce ne-am propus? 3. Cum vom face ce ne-am propus? 4. Este posibil să realizăm acest obiectiv?
T planificat în timp	1. Când/până când va fi realizat acest obiectiv? 2. Când dorim să se realizeze aceste lucruri? 3. A fost stabilit un termen limită?

Stabilirea activităților și priorităților

Pentru a atinge obiectivele propuse este necesară descompunerea lor într-o succesiune de activități și sarcini, care se vor realiza din aproape în aproape.

Pentru a realiza un management al timpului eficient este important să ne centram asupra celei mai mari priorități și să reducem timpul pe care îl utilizăm pentru alte activități și detalii nerelevante, dar mari consumatoare de timp.	<i>Veți putea aplica astfel</i> REGULA 80/20 <i>în 20% din timp obținem 80% din rezultatele dorite</i>
---	--

Nu toate activitățile sunt însă la fel de importante și urgente în realizarea obiectivului. Ca urmare este necesar să stabilim prioritățile. Stabilirea priorităților înseamnă precizarea ordinii de execuție a sarcinilor în funcție de caracterul lor de urgență sau importanță.

Importanța

Importanța unei activități poate fi apreciată în funcție de efectele pe care realizarea ei le produce. În evaluarea importanței activității se ține seama de următoarele întrebări:

- Dacă îndeplinesc această sarcină, aduce valoare, poate fi convertită în bani?
- Dacă nu îndeplinesc sarcina, ce se întâmplă, ce pierderi aduce asupra activității în general?
- Cine îmi dă această sarcină și care este importanța acestei sarcini pentru persoana respectivă?
- Trebuie să execut eu sarcina sau poate fi delegată unei alte persoane?

Urgența

Caracterul de urgență a unei sarcini se stabilește ținând seama de momentul în care trebuie rezolvată sarcina. O sarcină urgentă are un caracter imperios și trebuie realizată imediat, **acum**.

Modelul ABCD

Folosirea **modelului ABCD** de planificare a activităților presupune raportarea la două coordonate: **importanța** și **urgența** activităților pe care le aveți de îndeplinit.

După stabilirea gradului de urgență și importanță a sarcinilor și încadrarea lor într-unul din cele patru cadrane se decide modul în care abordăm aceste sarcini:

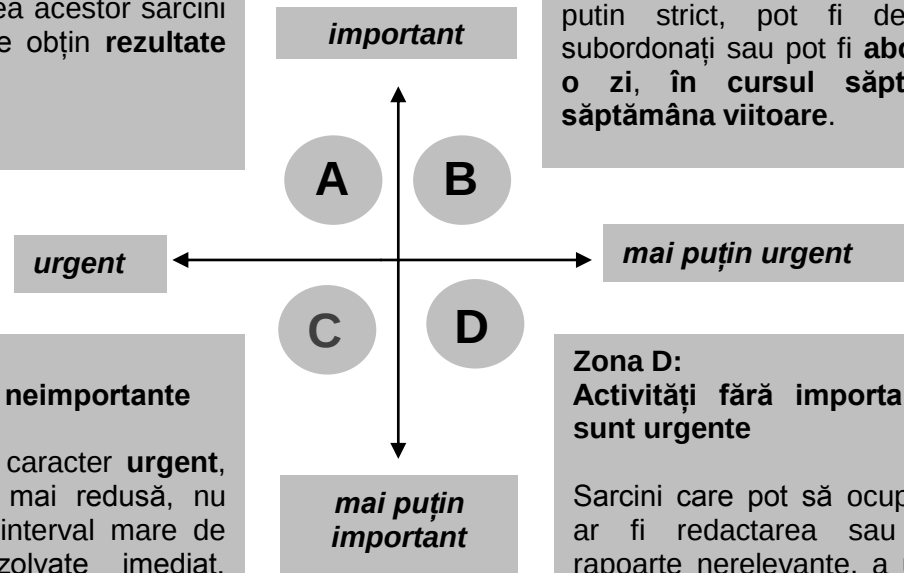
- **Execuția imediată**
 - alocând timpul necesar de rezolvare pentru activități de tip A;
 - reducând timpul necesar de rezolvare pentru activități de tip C.
- **Programarea, planificarea** sarcinilor în timp pentru activități B.
- **Delegarea** pentru activități de tip B, C, D.
- **Renunțare** la sarcină, de obicei pentru activități de tip D.

Zona A
Activități importante și urgente

Problemele și sarcinile încadrate în acest sector trebuie rezolvate **imediat**, urgent, termenul important semnificând faptul că prin rezolvarea acestor sarcini se adaugă valoare, se obțin **rezultate valoroase**.

Zona B
Activități importante, dar care nu sunt urgente

Lucrurile care **adaugă valoare**, dar care au un termen de execuție mai puțin strict, pot fi delegate unor subordonați sau pot fi **abordate peste o zi, în cursul săptămânii** sau **săptămâna viitoare**.



Zona C:
Activități urgente dar neimportante

Probleme care au un caracter **urgent**, dar au o importanță mai redusă, nu merită alocarea unui interval mare de timp și pot fi rezolvate imediat, încredințate altor persoane, returnate către persoanele care vi le-au repartizat sau pur și simplu pot să nu fie rezolvate.

Zona D:
Activități fără importanță, care nu sunt urgente

Sarcini care pot să ocupe, timpul cum ar fi redactarea sau citirea unor rapoarte nerelevante, a unor materiale sau prezentări tehnice cu caracter general, întocmirea unor situații de rutină, care pot fi încredințate unor subalterni sau pot fi neglijate, lăsate nerezolvate.

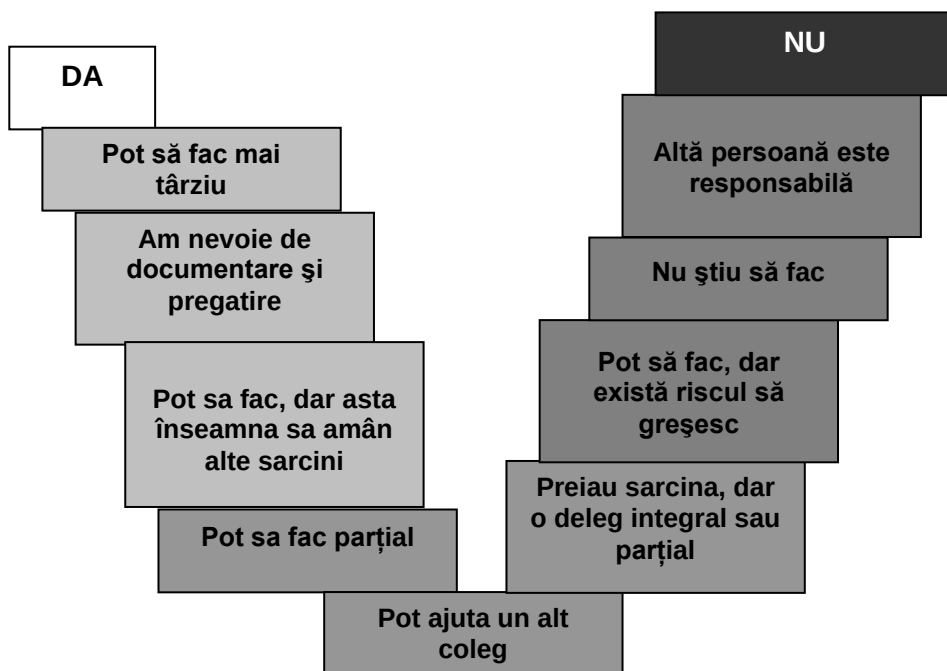
Cum sa spui “nu” – formularea refuzului

Una dintre cauzele frecvente ale încărcării programului este incapacitatea de a formula refuzuri, de a spune “NU” unor solicitări care nu sunt legate de activitatea dvs.

De ce este dificil sa spui “NU”?

- dorința de a fi privit ca o persoană amabilă;
- teama de a pierde aprecierea celorlalți;
- teama de a fi considerat incapabil de a rezolva o problemă;
- teama de a nu-i jigni pe ceilalți;
- teama de consecințe negative, repercusiuni.

Scala formulării refuzului



Principiile de formulare a refuzului:

- folosirea unui ton calm și hotărât;
- se refuză doar după exprimarea completă a solicitării;
- se dau motive reale și precise, fără a da explicații și justificări lungi;
- nu se cer scuze;
- se păstrează consecvența (o dată ce am refuzat, nu revenim);
- se păstrează echilibrul între refuzuri și acceptarea de rezolvare a sarcinilor.

I.4.2.3 Managementul personal al timpului

Stilul personal de planificare a timpului

Modul în care fiecare persoană își organizează activitatea și utilizează timpul este dependent de trei categorii de factori:

- factorii de personalitate – înnăscuți, stabili în timp;
- deprinderi, obișnuințe – care sunt învățate în timp, de-a lungul vieții;
- factori contextuali – legați de locul în care ne derulăm activitatea sau de specificul muncii.

Planificarea eficientă a activităților și a timpului presupune acoperirea într-o cât mai mare măsură a următoarelor direcții:

1. Auto-disciplina;
2. Stabilirea scopurilor și obiectivelor;
3. Identificarea și centrarea pe activitățile care conduc la rezultatele dorite;
4. Folosirea unor metode, tehnici de organizare a muncii;
5. Planificarea și prioritizarea activităților;
6. Controlul “hoților de timp”;
7. Evitarea amânării;
8. Delegarea;
9. Discuții, întâlniri, ședințe eficiente.

Stilul personal de planificare este reflectat în modul în care se acționează pe cele nouă direcții de mai sus. Astfel, se pot deosebi persoane care adoptă un stil riguros, organizat, consecvent prin care își stabilesc scopurile, obiectivele și le urmăresc până la atingerea lor și persoane care preferă activități spontane, fără planificare inițială, încercând să se adapteze pas cu pas, la cerințele de moment. Identificarea stilului personal de planificare a angajaților permite găsirea celui mai potrivit loc în echipă și repartizarea activităților care presupun mai multă sau mai puțină planificare și organizare.

Pentru a obține rezultate și performanță în muncă este utilă identificarea direcțiilor deficitare asupra cărora se poate acționa. În funcție de necesități, se poate îmbunătăți propria capacitate de a delega sarcini, de a stabili prioritățile sau de a organiza discuții și ședințe eficiente.

Organizarea personală – auto-organizarea

Organizarea activităților permite crearea unui cadru de acțiune care facilitează obținerea rezultatelor dorite, programarea resurselor necesare (materiale, financiare, umane, de timp), anticiparea oportunităților și adaptarea la schimbare.

Dezorganizarea generează consum de energie și timp, apariția stresului și în final obținerea de rezultate nesatisfăcătoare.

Organizarea activităților este un proces orientat spre viitor, prin care:

- se definesc scopuri și obiective;
- se identifică acțiunile necesare atingerii scopurilor;
- se stabilesc etapele și termenele de realizare a acțiunilor;
- se stabilesc criteriile de succes în realizarea activităților.

Avantajele organizării activităților:

- oferă posibilitatea de a influența în mod activ rezultatele viitoare;
- permite dezvoltarea unor atitudini și reacții pro-active, prin care să determini acțiuni, să provoci schimbarea și nu atitudini și reacții reactive, de așteptare și răspuns în situații de criză;
- determină posibilitatea de a programa acțiunile în timp, de a respecta termenele;
- oferă posibilitatea de a alocă resursele necesare acțiunilor;
- permite concentrarea asupra priorităților;
- oferă posibilitatea de a evalua progresul și de monitorizare a rezultatelor personale;
- facilitează anticiparea problemelor, dificultăților sau oportunităților;
- contribuie la motivarea în activitate, prin conștientizarea relației dintre atingerea obiectivelor și recompensa corespunzătoare.

Elemente ce ilustrează dezorganizarea:

- birou dezordonat, plin de hârtii, documente;
- absența unui sistem eficient de sortare, îndosariere a documentelor;
- amânarea implicării în acțiune datorită faptului că “nu dorești” să te implici sau că “nu știi cum” să te implici;
- indecizie, teamă de eșec;
- aștepti ca lucrurile să se întâmple - o atitudine reactivă în locul unei atitudini proactive;
- scuze de tipul “nu este timp”, “fac mai târziu”, “mi se pare complicat”;
- incapacitatea de a diferenția între acțiunile importante, urgente și inutile – lipsa de prioritizare;
- necunoașterea sau neasumarea responsabilităților aferente postului;
- lipsa de control a propriilor acțiuni și decizii.

Desfășurarea optimă a propriei activități presupune:

- buna organizare și planificare;
- aplicarea consecventă a planului stabilit;
- verificarea permanentă a rezultatelor obținute;
- corectarea erorilor, reevaluarea și îmbunătățirea planului inițial.

I.4.3 Munca în echipă

I.4.3.1 Echipa

Echipele sunt formate cu scopul de a utiliza abilitățile, cunoștințele și deprinderile indivizilor, astfel încât eforturile lor unite să-i ajute să realizeze sarcini pe care nu le-ar fi putut îndeplini singuri. A fi membru al unui grup cere implicare totală, iar coordonarea presupune încurajarea membrilor de a se întâlni, de a schimba idei sau informații și de a dezbate în mod înțelept și serios posibilitățile cele mai avantajoase de a îndeplini o sarcină sau de a oferi servicii pentru cumpărători sau clienți. Într-un cuvânt, munca în echipă înseamnă participare. Membrii ei trebuie să-și asume responsabilitatea cu privire la obiectivele, strategiile și procesele echipei.

Deși lucrul în colaborare presupune o diferențiere a rolurilor și răspunderilor și, ca atare, vor exista oameni în funcții de conducere, aceasta nu înseamnă că liderul este singurul responsabil pentru determinarea obiectivelor, strategiilor, proceselor și rezultatelor. Dimpotrivă, în echipele eficiente, toți membrii sunt conștienți de modul de funcționare. A fi membru al unei echipe necesită participare, adică interacțiune și schimb de informații, influențarea deciziilor și crearea unui sentiment de siguranță.

Abordarea propusă pentru munca în echipă presupune:

- recapitularea constantă a obiectivelor;
- examinarea atentă a mediului înconjurător;
- conștientizarea modului de funcționare a echipei;
- creativitatea, flexibilitatea și promptitudinea în fața schimbării;
- tolerarea ambiguității și a diferenței în echipă;
- promptitudinea de a accepta nesiguranța odată cu schimbarea.

Definiții ale conceptului de echipă

O echipă este o colectivitate de indivizi organizați în vederea îndeplinirii unui scop comun, care sunt independenți și care se identifică de către ei înșiși și de către alți observatori (persoane) ca echipă.

Echipele sunt în mod special propice pentru realizarea unor sarcini cu complexitate crescută și care au mai multe sub-sarcini. Echipele există în cadrul organizațiilor mari. Ele nu sunt izolate, ci și interacționează atât cu alte echipe din organizație cât și cu organizația în sine.

Echipele reprezintă pentru organizație singura modalitate de a colecta contribuții (*input-uri*) de la membri ei și de a oferi membrilor organizației sensul implicării în vederea atingerii ȳntelor organizaȳionale. Mai mult, echipele permit organizaȳiilor să fie flexibile în repartizarea membrilor la diferite sarcini și proiecte și de asemenea permit ca grupurile transfuncȳionale să apară, să se formeze.

Pentru a lucra bine în cadrul unei echipe este nevoie de abilități de colaborare eficientă. Mulți oameni de afaceri încearcă să mărească capacitatea de cooperare a angajaților lor prin workshop-uri și formare transversală pentru a-i sprijini pe oameni să muncească eficient și să atingă scopurile împărtășite.

Un studiu național intitulat HOW-FAIR și realizat în 2003 a relevat faptul că americanii gândesc că “a face parte din echipă” a fost cel mai important factor în progresul obținut la locul de muncă. Acest factor a fost plasat în față altor câțiva factori, inclusiv “meritul și performanță”, “abilitățile de lider”, “inteligența”, a face bani pentru organizație” sau “ore de lucru peste program”.

Tipuri de echipe

Există șase tipuri majore de echipe: informală, tradițională, de tip “rezolvare de probleme” (*problem solving*), de tip “lider”, auto-coordonată și virtuală.

1. Echipele informale

Echipele informale sunt în general formate pentru scopuri sociale. Ele pot fi utile în a sprijini angajații să își urmărească preocupările și îngrijorările colective, ca de exemplu îmbunătățirea condițiilor de lucru. Mult mai adesea totuși, aceste echipe se formează dintr-un set de preocupări și interese comune, care pot fi sau nu identice cu cele ale organizației din care membri echipei fac parte. Liderii acestor echipe apar din cadrul membrilor și nu sunt numiți de nimeni din organizație.

2. Echipele tradiționale

Echipele tradiționale sunt grupurile organizaționale considerate de regulă ca departamente sau domenii funcționale. Liderii sau managerii acestor echipe sunt numiți de către organizație și au puteri legitime în cadrul echipei. Se așteaptă ca echipa să producă un produs, să furnizeze un serviciu sau să îndeplinească o funcție cu care organizația a mandatat-o.

3. Echipele de tip “rezolvare de probleme”

Echipele de tip “rezolvare de probleme” (*problem-solving teams*) se formează atunci când apare o problemă ce nu poate fi rezolvată în cadrul structurii organizaționale standard. Aceste echipe sunt în general transfuncționale (membrii provin din diferite arii/părți ale organizației și sunt însărcinați cu găsirea unei soluții pentru problema respectivă).

4. Echipele de tip „lider”

Echipele de tip “lider” sunt în general compuse din manageri aduși la un loc pentru a depăși granițele dintre diferite funcții și funcționalități din cadrul organizației. Pentru ca un produs să fie livrat pe piață, responsabilii/șefii de

la finanțe, producție, marketing etc. trebuie să interacționeze și să vină cu o strategie comună pentru produsul respectiv. La nivelul managementului de vârf, asemenea echipe sunt utilizate în dezvoltarea scopurilor și a direcțiilor strategice ale firmei/companiei ca întreg.

5. Echipele auto-coordonate

Echipele auto-coordonate li se acordă autonomie asupra deciziei legate de modul în care o anumită sarcină va fi efectuată. Acestor echipe organizația le transmite/stabilește un țel, iar ele determină calea prin care să atingă acel scop. De cele mai multe ori nu există nici un manager sau un lider numit pentru aceste echipe, iar diferențele de statut între membri în cadrul echipei sunt foarte reduse. Acestor echipe li se permite de obicei să-și aleagă noi membri, să decidă alocarea sarcinilor în cadrul echipei, și chiar li se poate da responsabilitatea evaluării membrilor echipei. O echipă auto-coordonată are totuși nevoie de sprijin din partea managementului superior pentru a funcționa bine.

Echipele auto-coordonate pot fi independente sau inter-dependente. Evident, doar numind un grup de oameni echipă auto-coordonată nu îi și face pe aceștia să fie într-adevăr echipă sau să funcționeze auto-coordonat. Pentru ca o echipă auto-coordonată să se dezvolte cu succes, acesteia îi pot fi delegate din ce în ce mai multe domenii de responsabilitate, iar membri echipei ajung astfel să se bazeze unii pe alții într-un mod semnificativ.

6. Echipele virtuale

Dezvoltarea tehnologiilor de comunicare a generat emergența echipelor virtuale. Sistemele care permit organizarea de video-conferințe și forumuri/platforme virtuale de lucru au îmbunătățit abilitățile angajaților de a se întâlni, conduce afacerile, împărți și utiliza documentele și de a lua decizii fără a se găsi toți în aceeași locație. Echipele virtuale sunt grupuri de oameni care lucrează în mod interdependent cu scopuri împărtășite dincolo de spațiu, timp și granițe organizaționale utilizând tehnologia pentru a comunica și colabora.

În afară de cele șase tipuri de echipe pe care le-am prezentat anterior se mai vorbește adesea de **echipe de proiect**. O echipă folosită doar pentru o perioadă definită de timp și pentru un scop separat, concret definit, devine cunoscută ca echipă de proiect. Managerii etichetează în mod obișnuit grupuri de persoane ca "echipă" pe baza unei funcții comune pe care aceste grupuri o au. Membri acestor echipe pot aparține unor grupuri diferite, dar pot primi sarcini și activități pentru același proiect, permițând astfel celor din afară să îi considere ca pe o singură unitate. Astfel, stabilirea unei echipe înseamnă crearea, monitorizarea și alocarea de sarcini unui grup de persoane pe baza unui proiect.

Direcții clare înseamnă că echipei i s-a dat un scop clar și distinct. Echipa poate fi împuternicită să determine modalitățile de atingere a scopului, dar conducerea (*management board*) stabilește de regulă scopul în momentul formării echipei. Direcție clară înseamnă totodată ca rezultatele echipei sunt măsurabile.

Responsabilități clare înseamnă că fiecare membru al echipei înțelege ce se așteaptă de la el/ea în cadrul echipei. Rolurile trebuie să fie clare și interesante pentru toți membri echipei. Fiecare membru al echipei trebuie să fie în stare să se bazeze pe ceilalți membri în realizarea rolurilor lor astfel încât echipa să poată funcționa eficient. Altfel, unul sau doi membri ai echipei ar putea simți că ei fac de fapt întreaga muncă. Acesta este unul din motivele pentru care atât de multe persoane au la început rețineri în a se alătura unei echipe.

Membri bine informați, inteligenți

O echipă eficientă va fi compusă din indivizi care dețin abilitățile și cunoștințele necesare realizării sarcinilor alocate echipei.

Cooperarea este esențială în faza de început în inventarierea abilităților și cunoștințelor pe care fiecare membru le aduce echipei, și în determinarea manierei în care acele abilități să fie utilizate în vederea îndeplinirii sarcinilor echipei.

Proceduri rezonabile de operare

Toate echipele necesită un set de reguli pe baza cărora să opereze. Echipele sportive de exemplu, operează conform unui set de reguli foarte clar stabilit, referitor la modul în care jocul trebuie jucat. În mod similar, echipele de muncă au nevoie de un set de proceduri pentru reuniuni, procesul de decizie, planificare, diviziunea sarcinilor și evaluarea progresului. Fixarea și respectarea mai ales a procedurilor ajută membri echipei să devină încrezători unii în alții și asigură confortabilitatea acestora.

Relațiile interpersonale

Echipele sunt compuse din diverși indivizi, fiecare dintre ei venind în echipă cu setul propriu de valori. Acestea generează și influențează relațiile dintre membri echipei și dintre membri echipei și cei din afara ei (inclusiv organizația).

I.4.3.2 Munca în echipă

Munca în echipă este un concept care descrie oameni care lucrează împreună, într-o manieră cooperantă, în diverse domenii ca într-o echipă sportivă. Proiectele impun adesea ca oamenii să lucreze împreună pentru realizarea unui obiectiv comun; așadar, munca în echipă este factorul cel mai important în majoritatea organizațiilor.

Munca în echipă reprezintă abilitatea echipei de a lucra împreună eficient pentru atingerea unor obiective comune organizaționale și este esențială pentru succesul afacerii. De aceea organizațiile caută permanent să îmbunătățească performanțele echipei. Organizațiile urmăresc să creeze și să sprijine echipe cu performanțe cât mai ridicate, apte să înțeleagă obiectivele afacerii organizației și să contribuie astfel la succesul organizațional. Legat de munca în echipă există și conceptul de *team building* (construirea echipei).

Team building se referă în general la selectarea și motivarea echipelor orientate către rezultat, sau mai exact la auto-evaluarea grupului în teoria și practica dezvoltării organizaționale. Când o echipă în contextul unei dezvoltări organizaționale intră într-un proces de autoevaluare pentru a măsura propria eficiență și deci pentru a-și îmbunătăți performanța, se poate argumenta că ea se angajează în *team building*, deși aceasta poate fi considerată ca fiind o definiție foarte restrânsă.

Procesul de *team building* include:

- clarificarea scopurilor și construirea dreptului de proprietate în cadrul echipei;
- identificarea inhibitorilor muncii în echipă și eliminarea sau depășirea lor, sau dacă aceștia nu pot fi eliminați, atenuarea efectelor lor negative asupra echipei.

Pentru a se auto-evalua, o echipă trebuie să folosească feedback-ul pentru a determina punctele sale forte ca echipă și slăbiciunile sale.

Pentru a-și îmbunătăți performanțele actuale, o echipă utilizează feedback-ul din evaluarea echipei în vederea:

- identificării oricărei diferențe dintre starea dorită, așteptată și cea reală;
- elaborării unei strategii de eliminare, anulare a acestor diferențe.

În abordarea științifică a conceptului de echipă și muncă în echipă există și *critici la adresa muncii în echipă*. Există astfel o serie de dezbateri privitoare la caracteristicile negative ale muncii în echipă. În industrie și servicii spre exemplu, deplasarea către munca în echipă a condus la creșterea presiunii din partea “superiorului”, a managementului performanței și la un stres crescut. Controlul managementului este văzut de către critici ca fiind revigorat prin transferul dimensiunii disciplinare a managementului către angajați și membri echipei înșiși. Toate aceste aspecte au condus la o dezbateră asupra reglementării muncii în echipă și asupra nevoii de stabilire a unor reguli și proceduri clare privind atât dezvoltarea acesteia cât și limitele.

I.4.3.3 Sarcini și elemente sociale ale funcționării echipei

Există două dimensiuni fundamentale ale funcționării echipei: sarcina pe care aceasta trebuie să o ducă la bun sfârșit și factorii sociali care influențează relația dintre membri și echipa văzută ca unitate socială. Motivul principal pentru crearea echipelor în cadrul organizațiilor este convingerea că acestea pot îndeplini sarcini și obiective organizaționale mai eficient decât prin muncă individuală.

Pentru a da randament, indivizii trebuie să se concentreze asupra obiectivelor, să analizeze regulat posibilitățile de a le atinge ca și metodele de lucru în grup, activitate care poartă numele de **reflexivitate a sarcinii**.

Simultan, pentru a promova bunăstarea membrilor săi, echipa trebuie să reflecteze asupra modului în care le poate asigura sprijin sau atenua conflictele și să determine climatul social general al grupului, altfel spus **reflecția socială**.

Scopul analizelor respective este de a oferi modalități concrete de schimbare a obiectivelor echipei, a metodelor de lucru sau a funcționării sociale în vederea **maximizării eficienței echipei**. Mai mult, echipele trebuie evaluate în raport cu inovația pe câte o susțin (introducerea unor produse și servicii noi, perfecționate) și nivelul de cooperare dintre echipe.

Ce înseamnă „eficiența echipei”? O putem privi ca având trei componente principale:

1. *Eficiența legată de sarcină* reprezintă măsura în care echipa reușește să atingă obiectivele referitoare la sarcina pe care o are de îndeplinit.
2. *Satisfacția membrilor* indică sănătatea mentală (de exemplu, gradul de stres), progresul și perfecționarea membrilor echipei
3. *Viabilitatea echipei* desemnează probabilitatea ca membrii echipei să lucreze împreună în continuare în mod eficient.

I.4.3.4 Etapele dezvoltării echipei

Modelul cel mai cunoscut și mai răspândit de evoluție a echipei (Tuckman, 1965) presupune cinci stadii:

1. Formarea;
2. Etapa de agitație;
3. Normarea;
4. Etapa de funcționare;
5. Întreruperea activității.

Formarea: membrii echipei pun întrebări care reflectă interesul cu privire la rolurile atribuite - mai ales la natura rolului de conducere - și la resursele care le stau la îndemână. Indivizii din cadrul echipei caută informații despre alți membri, mai ales legate de *background-ul* acestora și experiența în tipul de sarcină pe care echipa trebuie să o execute. În acest stadiu incipient, participanții pot fi relativ precauți cu privire la informația pe care o divulgă. Aprecierile inițiale despre ceilalți se vor baza, prin urmare, pe cunoștințe limitate. Cea mai importantă sarcină este stabilirea clară și de comun acord a obiectivelor.

Etapă de agitație: în timpul acestui stadiu apar conflictele între indivizi și sub-grupuri. Sunt vizate alegerile, autoritatea și/sau competența coordonatorului, iar membrii nu acceptă eventuale încercări de dominare din partea conducerii. Membrii pun sub semnul întrebării relevanța și practicabilitatea sarcinii impuse. De asemenea, tensiunile latente ies la suprafață, indivizii se manifestă intens, susținând opinii contrare. Acest stadiu se caracterizează și prin onestitate și deschidere în rezolvarea divergențelor. Liderul trebuie să încurajeze aplanarea neînțelegerilor pentru a obține concentrarea tuturor participanților asupra obiectivelor comune. De asemenea, trebuie să creeze încredere, să stabilească rolurile în echipă și strategiile de rezolvare a conflictelor.

Normarea: în timpul normării are loc rezolvarea conflictelor și echipa începe să abordeze sarcina din perspectiva unei cooperări pozitive. Se întocmesc planuri și se stabilesc standarde. Apar norme sau reguli acceptate și moduri de lucru referitoare la comportamentul individual și colectiv. Membrii își împărtășesc mai ușor părerile și sentimentele, dezvoltându-se o rețea de sprijin reciproc. Coordonatorul trebuie să permită echipei asumarea unei responsabilități mai mari cu privire la planificare și procese, îngăduindu-le chiar unele greșeli și încurajând reflectarea ulterioară asupra acestora. Este important să se impună norme în conformitate cu nevoie organizației pentru că echipele ar putea stabili și reguli împotriva unei funcționări eficiente (de exemplu, tolerarea lipsei de punctualitate la lucru sau a prezenței la ședințe).

Etapă de funcționare: membrii echipei încep să vadă rezultatele date de concentrarea constructivă a energiei asupra sarcinii comune. Se stabilește o structură de lucru eficientă, în mijlocul căreia indivizii se simt bine și încep să colaboreze mai relaxați. Conducătorul nu mai e nevoit să intervină în fiecare zi, membri realizând și acceptând această schimbare. La acest nivel trebuie organizate sisteme de revizuire regulată pentru ca echipa să dea randament în continuare și să fie în legătură cu mediul în care acționează.

Întreruperea activității: la acest stadiu nu ajung, de regulă, toate echipele, dar, în timp, membri importanți vor părăsi grupul, iar proiecte majore vor fi finalizate sau întrerupte. Este important ca efectele acestor

schimbări asupra existenței echipei să fie recunoscute: unele pot regresa la stadii anterioare în funcție de nivelul de maturitate, stabilitate și rata schimbărilor. Nu toate grupurile urmează schema propusă de Tuckman. Putem constata, în unele cazuri, reluarea unor etape pentru a le parcurge gradat, la diverse niveluri. Conducătorii pot încuraja acest lucru prin introducerea unui proces de dezvoltare eficient, stabilirea unui scop bine definit, obținerea unor consecințe satisfăcătoare (eventual creative) de pe urma rezolvării conflictelor, impunerea unor roluri clare și a unor norme pozitive, asigurarea unei bune funcționări a echipei și a unei despărțiri constructive și moderne după îndeplinirea sarcinii.