

# RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSEI UMANE

## INTRODUCERE

Una dintre cele mai importante decizii pe care trebuie să le ia un manager se referă la numirea subalternilor. Managerii pot fi implicați și în numirea personalului subordonat altor manageri, de exemplu fiind membri ai comisiilor de angajare. Personalul nou angajat poate proveni din interiorul organizației sau poate fi recrutat din exterior. Este mult mai ușor să manifestați discreție în momentul angajării decât mai târziu; este mult mai dificil să îndepărtezi personal o dată ce l-ai angajat. S-ar putea să fie nevoie de eforturi considerabile pentru a pregăti și perfecționa personalul, mai ales dacă nu are experiența, aptitudinile sau pregătirea corespunzătoare. Capacitatea personalului subordonat poate fi un factor critic în determinarea performanțelor managerului implicat. Chiar dacă managerii sunt implicați doar arareori în decizii de angajare, este important ca ei să le ia pe cele bune. Pentru acest motiv am dedicat un capitol problemei selecției personalului. Mulți manageri pot avea avantajul compartimentelor asigurate cu personal de specialitate dar, chiar și în acest caz, trebuie să cunoască natura acestor compartimente și cum să le folosească mai bine. De asemenea, managerii trebuie să fie capabili să recunoască o recomandare inadecvată a unui specialist în domeniu și, dacă este cazul, să ceară un serviciu de nivel superior.

Primul subiect tratat în cadrul acestui capitol este nevoia de a identifica atent natura postului ce trebuie ocupat. Trebuie luate în considerare atât perspectivele postului, natura sa pe termen lung, cât și cerințele imediate. Pasul următor îl reprezintă formularea cerințelor minime pentru ocuparea postului. Sunt apoi explicate modalitățile de culegere a informațiilor referitoare la candidați. La fel aptitudinile necesare pentru interviuarea în vederea angajării, inclusiv cele necesare pentru participarea la o comisie de angajare. Sunt prezentate și pericolele discriminării în selecție, legislația majoră referitoare la discriminarea rasială și în funcție de sex, precum și politicile de șanse egale. Ultimul subcapitol prezintă foarte practic diferitele aptitudini necesare unei persoane care se prezintă pentru ocuparea unui post. Este inclus un formular de autoapreciere, ca o anexă care să ajute cititorii să aprecieze cum și-ar putea dezvolta aptitudinile necesare pentru interviuare.

## 1.DEFINIREA POSTULUI

Indiferent dacă un post este nou sau vechi, o atenție deosebită trebuie acordată scopului și obiectivelor sale precise. ~~Materiul prezentat în capitolul 2 referitor la identificarea principalelor sarcini și obiective se poate dovedi relevant în acest context.~~ Chiar și atunci când posturile sunt bine conturate este important să ne amintim că cerințele s-ar putea să se fi schimbat. Sarcinile actuale care au fost îndeplinite până acum s-ar putea să nu mai corespundă unor circumstanțe diferite. Un manager s-ar putea să nu fie conștient de unele dintre ajustările care s-au petrecut la nivelul unui post de când, eventual, ocupă el această poziție. Un punct de plecare pentru identificarea cerințelor unui post ar putea fi obligațiile prezentate, în baza cărora să se pregătească o descriere actualizată a postului. Oricum și alte informații s-ar putea să fie necesare. Un post este posibil să fi fost croit pentru a ține cont de calitățile și defectele unei persoane anume. De aceea s-ar putea să fie necesar să reconsiderăm măsura în care o astfel de „potriveală” mai este necesară în cazul numirii unei noi persoane.

Pe de altă parte, prezentarea pe care o persoană o face postului ocupat de ea s-ar putea să nu fie precisă sau s-ar putea să reflecte ceea ce se face efectiv și nu ceea ce ar trebui făcut. Managerul respectiv s-ar putea să trebuiască să ia în considerare modificările pe care el și ceilalți le cred necesare pentru un post anume. Este posibil chiar ca postul să nu trebuiască să fie ocupat, fie pentru că nu mai are obiect, fie pentru că sarcinile din structura sa pot fi redistribuite eficient altor posturi. Peter Drucker dă un astfel de exemplu în cartea sa „*Practica managementului*”:

„Timp de 20 de ani un mare șantier naval a avut probleme în ocuparea unui post de nivel superior. Niciodată nu au avut pe cineva cu adevărat pregătit pentru a-l ocupa. Și oricine îl ocupa se afla în curând în conflict cu ceilalți. Dar timp de 20 de ani postul a fost ocupat ori de câte ori devenea vacant. În cel de-al 21-lea an un nou președinte a întrebat „Dar ce s-ar întâmpla dacă nu l-am scoate la concurs?”. Iar răspunsul a fost „Nimic”. Și atunci s-a descoperit că postul fusese creat pentru a realiza o funcție care devenise de mult inutilă.”

Am fost de mai multe ori martorul unor situații în care identificarea clară a conținutului și obiectivelor unui post s-a finalizat abia după ce candidații au fost intervievați. Raționamentul original referitor la postul în chestiune devenise inadecvat și întrebările puse în timpul interviului au dus la o mai corectă apreciere a ceea ce era cu adevărat necesar. Într-un caz rezultatul a fost chiar scoaterea la concurs a unui post redefinit și reluarea întregii proceduri. Într-o altă situație s-a hotărât, ca și în exemplul lui Drucker, că nu mai este nevoie de nici o angajare. În aceste cazuri consolare a fost că cel puțin eroarea inițială a aprecierii incorecte a conținutului real al postului nu a fost agravată de o angajare bazată pe o redefinire inadecvată a postului.

## 2.NEVOILE PE TERMEN SCURT ȘI LUNG

O altă zonă problematică, adesea ignorată, este distincția dintre nevoile pe termen scurt și lung ale postului. O persoană poate fi recrutată pentru a acoperi o nevoie presantă dar temporară. Problema care poate să apară ulterior este ce să facem cu ea când nevoia dispare. Ritmul schimbărilor tehnologice în special face ca aceasta să fie o problemă din ce în ce mai frecventă. În mod tradițional posturile erau considerate ca fiind poziții care vor rămâne în esență neschimbate de-a lungul vieții active a deținătorului lor. Problema pe care această abordare a selecției o poate crea a apărut cu claritate îndecisebi în sectorul construcțiilor navale. Muncitorii calificați din șantierele navale s-au arătat, în mod firesc, rezistenți la introducerea unor noi tehnologii sau a unor noi contracte de muncă atunci când acestea au amenințat să reducă în continuare cererea pentru meseriile pe care ei se așteptau să le practice o viață întreagă.

O dată ce oamenii se alătură unei organizații, ei devin parte componentă a unei structuri de putere. Este de așteptat ca ei să se intereseze de perspectivele de promovare și siguranță pentru cei cu aceeași pregătire. Această preocupare nu este în nici un caz proprie doar muncitorilor calificați. Am descoperit că și personalul universitar poate fi preocupat cu ferocitate de cursurile pe care le predau alte catedre, astfel încât să se asigure o promovare maximă a propriilor specializări. Fenomenul nu conduce în mod necesar la un conflict de interese între ceea ce este bine pentru individ și ceea ce este bine pentru organizații și clienții săi potențiali, dar acest conflict poate apare. Aceasta înseamnă că este necesar să anticipăm presiunile pe care angajații potențiali le vor exercita asupra organizației pentru a se dezvolta într-un anume sens sau pentru a rămâne într-un anumit stadiu.

Într-o oarecare măsură această problemă a fost rezolvată pentru muncitorii calificați din industria constructoare de mașini. Durata uceniciei a fost redusă treptat, iar facilitățile oferite ucenicilor și muncitorilor calificați pentru creșterea gradului lor de calificare au fost sporite. Conceptul de muncitor policalificat începe să fie recunoscut. Avantajele aduse de aceste evoluții includ posibilitatea unei rezistențe reduse la schimbările tehnologice și organizatorice, deoarece angajații sunt mai apti să se adapteze unor condiții diferite. A pierde cinci ani pentru a forma un lăcătuș pentru ca apoi să-i spui că meseria sa este demodată înseamnă să cauți necazul cu lumânarea. Același tip problemă ar trebui anticipată și pentru angajații de nivel superior. Am putut constata că această dificultate era clar recunoscută de o mare companie petrochimică (cu care am avut un contract de consultanță). Ei recunoșteau dilema implicată de angajarea unor specialiști pentru rezolvarea unor probleme imediate atunci când ar fi avut nevoie de oameni pregătiți să se adapteze la contextul lor industrial în rapidă schimbare. Soluția adoptată a fost de a recruta ingineri chimiști proaspăt absolvenți ai unei pregătiri de specialitate, pentru a face față problemelor imediate de specialitate. Alți ingineri chimiști stagiați cu o pregătire generală au fost angajați în posturi tehnice sau manageriale. Ei au fost recrutați pentru a fi plimbați prin organizație astfel încât să-și dezvolte un set de aptitudini tehnice și/sau manageriale. Raționamentul a fost acela că, deoarece organizația are nevoie să se adapteze, acest ultim grup va putea să ocupe noile posturi care vor apare. Dacă ar fi fost recrutați doar noi specialiști, ar fi fost mult mai puțin probabil că organizația s-ar fi putut adapta la condițiile în rapidă schimbare din industria petrochimică.

Deosebirea dintre nevoile pe termen scurt și lung trebuie avută în vedere ori de câte ori se fac angajări. În particular, ritmul procesului tehnic este atât de rapid încât trebuie să ne întrebăm dacă o persoană va fi pregătită și capabilă să se adapteze la schimbările radicale și foarte probabile ale structurii postului. Se recunoaște faptul că, în unele cazuri, se poate spune că problemele imediate au prioritate și că problemele ulterioare create de incapacitatea de a face față noului pot fi rezolvate prin redundanță. Totuși ni se pare prudent ca măcar să avem în vedere să angajăm o persoană cu un temperament și o calificare care ar face adaptarea mai facilă față de solicitanții prea specializați.

### 3. SPECIFICAȚIILE PENTRU OCUPAREA POSTULUI

O dată ce am definit un post și am echilibrat cerințele pe termen scurt și lung, pasul următor este să se clarifice specificațiile impuse pentru ca o persoană să poată îndeplini efectiv sarcinile din structura postului. O modalitate pentru a obține o listă de specificații este de a folosi planul în șapte puncte descris de prof. Alec Rodger într-o broșură publicată de fostul Institut Național de Psihologie Industrială. Domeniile pentru care trebuie formulate cerințe includ:

1. Fizicul, manierele și comportamentul
2. Pregătirea
  - (a) profesională
  - (b) experiența
3. Nivelul general de inteligență
4. Aptitudini speciale
5. Preocupări
6. Caracter
7. Circumstanțe

Unii sunt de părere că ar trebui adăugat și un al optulea factor – motivația pentru un anumit post. Evident că trebuie acordată atenție ierarhizării diferitelor cerințe. Chiar dacă un post a fost definit cu grijă, specificațiile pot fi completate astfel încât să dea o impresie de îndoienică claritate și siguranță. Dacă este posibil,

este bine să urmărim măsura în care persoanele care ocupă deja același post sau posturi similare întrunesc condițiile impuse noului venit. Trebuie să fim atenți și să luăm în considerare atât postul, cât și solicitantul în ansamblul lor, astfel încât solicitantul să fie apreciat ca personalitate fără a ne pierde în detalii. Mai trebuie să luăm în considerare și ceea ce reprezintă o bună „adecvare“ a unei persoane la un post. ~~și cum am explicat în capitolul 6~~ O persoană foarte inteligentă s-ar putea să nu fie adecvată unui post de rutină. Probabilitatea apariției problemelor legate de angajarea unor oameni prea buni pentru un anumit post este din nefericire în creștere, căci nivelul ratei șomajului se menține ridicat. O persoană inteligentă care este plictisită de un post s-ar putea să lucreze mai prost decât o persoană mai puțin inteligentă care nu se plictisește la lucru. Performanțele celor aleși de cerințele impuse vor furniza și ele unele indicații referitoare la calitatea listei de specificații.

O atenție deosebită trebuie acordată identificării diferențelor dintre experiența profesională anterioară a unei persoane și postul pe care îl solicită. O persoană care s-a achitat admirabil de o slujbă nu va lucra bine în mod obligatoriu și într-un post diferit, mai ales dacă acest post diferit necesită să se lucreze la un nivel de răspundere superior. Există mai mult decât un sâmbure de adevăr în principiul lui Peter Lawrence referitor la oameni care tind să-și atingă propriul nivel de incompetență ~~(explicat în capitolul 7)~~. Teoria sa este aceea că oamenii sunt promovați până când se află într-un post pe care nu-l mai pot ocupa și atunci baza pentru promovare dispare. Acest pericol specific a fost observat de David Lloyd George atunci când a trebuit să înființeze în 1915 Ministerul Armamentului. În memoriile sale referitoare la Primul Război Mondial el comentează:

„Nu pot pretinde că primele mele opțiuni au fost întotdeauna cele mai bune. Cred că au fost cele mai bune la acel moment. Am aflat că unii pot fi muncitori minunați dacă se află sub controlul și conducerea altora, dar nu cu o responsabilitate supremă. Atunci am realizat abia pentru prima dată că oamenii ar trebui înregistrați precum camioanele armatei cu capacitatea lor maximă: „A nu se încărca cu mai mult de trei tone“. Cei de trei tone sunt perfecți atât timp cât nu-i supraîncarci cu sarcini pentru care nu au fost construiți de pronia cerească. Am văzut că acest lucru se întâmplă printre oamenii legii și politicieni: avocatul pledant care a câpătat o mare experiență ca asistent eșuează complet când își deschide propriul cabinet de avocatură; politicianul care s-a dovedit promițător ca adjuncț și n-a realizat nimic odată promovat la conducerea unui minister. În timp am descoperit că unul sau doi oameni de prima clasă erau mai potriviți pentru alte sarcini în cadrul ministerului, față de cele pe care le alesesem eu pentru ei inițial”.

#### 4.CULEGEREA INFORMAȚIILOR REFERITOARE LA CANDIDAȚI

Informațiile referitoare la candidați pot fi procurate dintr-o mulțime de surse. Identificarea unor cerințe realiste poate fi foarte valoroasă în determinarea informațiilor relevante pentru decizia de alegere a unui anumit candidat. Trecerea în revistă a ofertelor de posturi ne poate indica ce patroni s-au gândit la un anumit tip de persoană, ce informații dorește și care patroni nu au făcut-o. O cerere de încadrare bine formulată poate prezenta informație relevantă pentru cel care angajează, astfel încât el să o poată urmări cu ușurință. Exemple de posturi ocupate anterior pot fi utile, la fel ca și referințe și caracterizări de la locul de muncă actual și cele anterioare.

Adesea se confundă referințele cu caracterizările. O caracterizare este o scrisoare deschisă dată de un patron unui salariat pentru ca acesta să o poată prezenta altor patroni potențiali. Deoarece ea este dată persoanei respective, autorul se poate dovedi reticent în a spune ceva rău despre persoana implicată. Pe de altă parte, faptul că o persoană este gata să laude un fost angajat într-o scrisoare deschisă poate fi meritat. Referințele sunt comunicate direct patronului potențial, sunt confidențiale și, de regulă, nu sunt cunoscute persoanei care face obiectul referinței. Aceasta înseamnă că patronul actual sau fost este mai dispus să fie cinstit când vorbește despre persoana implicată. Dar referințele scrise trebuie interpretate cu atenție. Persoana care scrie referința poate fi reticentă să prezinte lipsurile cuiva și s-ar putea să-i menționeze doar punctele bune. Adesea exact omisiunile sunt cel mai important element al unei referințe. Referințele orale pot fi mult mai exacte, dar este important să ne ferim de patronii care laudă un fost angajat pentru a scăpa mai repede de el. Este mai recomandabil să se abordeze un superior pentru care candidatul a lucrat mai înainte decât șeful actual, astfel încât relația candidatului cu șeful său actual să nu fie compromisă. În evaluarea unei referințe, fie ea bună sau rea, trebuie să ne amintim că informația primită se referă la performanțele unei persoane într-un post care poate fi sensibil diferit de cel pentru care candidează. Realizările anterioare, deși adesea utile, trebuie privite doar ca un reper în luarea deciziei de angajare.

Dacă un candidat solicită un transfer sau o promovare în cadrul aceleiași organizații, s-ar putea să avem prea multe informații despre el. Atunci trebuie să avem grijă să evaluăm informațiile, dar cantitatea și calitatea informației existente fac ca un interviu să fie mai puțin important decât în cazul candidaților din afară. Această deosebire adesea nu este subliniată suficient. Interviul poate fi folosit ca o metodă primară de obținere a informațiilor și formare a opiniilor referitoare la o persoană despre care altfel știm prea puțin. Dar poate fi nedrept și o dovadă de incompetență să ne bazăm pe interviu atunci când persoana a lucrat în organizație un număr de ani. S-ar putea ca un candidat intern să mai aibă doar puține de adăugat la un interviu și orice părere că ceea ce conține este performanța candidatului în ziua concursului ignoră realizările sale anterioare în cadrul organizației. Principalul scop al interviuării candidaților interni poate fi obținerea unor informații relevante care altfel nu sunt accesibile persoanelor răspunzând de selecție. Și celelalte informații relevante trebuie avute în vedere, iar ele pot fi mult mai importante decât cele stabilite la interviu.

Uneori se consideră că este necesar să ne bazăm doar pe informațiile obținute la interviurile exploratorii de selecționare. Aceasta ia în considerare faptul că rapoartele șefilor direcți pot fi subiective și că o mai mare obiectivitate va fi obținută de o comisie care acționează fără subiectivitate, mai ales atunci când un set de întrebări identice este pus fiecărui candidat. În mod evident trebuie să fim atenți să ne asigurăm că toți candidații, interni și externi, sunt tratați la fel. Totuși, acest obiectiv nu este atins dacă informații relevante nu sunt prezentate comisiei de angajare. În ultimă instanță procesul de selecționare se bazează pe aprecieri subiective. Subiectivitatea se poate manifesta în alegerea întrebărilor pentru interviul de angajare, în interpretarea răspunsurilor și în importanța relativă acordată diferitelor răspunsuri. Valoarea răspunsurilor la interviul exploratoriu de angajare în orice caz este limitată. De asemenea, procesele de selecționare trebuie considerate în funcție de validitatea lor, adică a succesului lor în facilitarea alegerii persoanei celei mai potrivite în funcție de performanțele profesionale. Trebuie să ne ferim de selecționări de obiectivitate înșelătoare și care nu sunt valide. Aspectele cheie ale procesului de selecționare care ar trebui să încurajeze atât echitatea, cât și validitatea sa sunt acordul asupra unor criterii de alegere relevante și publicitatea corespunzătoare a posturilor vacante.

Comisiile trebuie să evalueze informațiile obținute despre candidați din mai multe surse și să aprecieze valoarea acestora după criteriile asupra cărora s-a căzut de acord. Aprecierile interne pot fi adunate în mod sistematic, dar oricât de bine sau de rău ar fi făcute aprecierile interne, comisiile trebuie să evalueze respectivele rapoarte la un loc cu celelalte informații disponibile. Acestea trebuie să includă referințe de la alte organizații. În cazul candidaților externi, referințe care, în principiu, sunt similare cu aprecierile interne. Consecințele ignorării aprecierilor interne pot fi grave. Motivația nu va fi stimulată dacă devine o regulă internă ca rapoartele referitoare la cât de bine sau de rău și-a făcut cineva datoria nu sunt accesibile comisiei de angajare. Repercusiunile pot fi și mai grave dacă acestei practici i se asociază cea a ignorării candidaților capabili, fie ei interni sau externi, în favoarea unor persoane care s-au dovedit a fi incompetente, mai ales dacă astfel de greșeli sunt evidente pentru grupul de candidați atunci când sunt făcute. O modalitate de a mări volumul informației disponibile despre candidații interni sau externi este de a folosi centre de asistență. Aceasta presupune evaluarea performanțelor candidaților prin teste și exerciții relevante pentru postul respectiv. Problema corectitudinii în alegere (și promovare) este considerată în continuare în subcapitolul 7, referitor la șansele egale.

## 5. INTERVIUL DE ANGAJARE

Diferite studii au arătat că interviul de angajare poate fi mult mai subiectiv și irelevant decât își închipuie majoritatea oamenilor. Totuși adesea este singura modalitate practică de a face ca decizia să fie luată. Chiar dacă un patron ar renunța la interviu, el tot va trebui să găsească o modalitate de a furniza candidaților informații și de a răspunde la întrebări astfel încât aceștia să poată decide dacă să solicite sau nu, sau dacă să accepte sau nu postul. Existența unor specificații clare nu constituie o garanție pentru derularea sistematică a unui interviu în care cel care întreabă știe cel puțin ce vrea. Prea adesea informația culeasă la interviu este relativ lipsită de valoare, deoarece cel care întreabă nu a identificat cu claritate ce vrea să știe. Chiar și atunci când acest obiectiv a fost stabilit, este nevoie de mult talent pentru a obține informația relevantă. Cel care interviează s-ar putea să fi identificat ce dorește să afle, dar candidatul poate fi, firește, preocupat să-și scoată în evidență calitățile și să-și mascheze defectele. Este nevoie de multă îndemânare pentru a obține informații de la un candidat. Cititorii probabil că au remarcat diferența de profesionalism a celor care i-au interviuat pentru diferite posturi.

### 5.1 Planificarea

Prima etapă a unui interviu este în mod firesc pregătirea lui. Cei care interviează trebuie nu doar să stabilească specificațiile de angajare, ci să fi și studiat informațiile relevante înaintea începerii interviului. Ei trebuie de asemenea să țină cont de informațiile oferite de un candidat înaintea interviului. Locul interviului trebuie și el stabilit astfel încât acesta să se țină într-o ambianță plăcută atât pentru interviuat, cât și pentru comisie. Celor care pun întrebări trebuie să le fie foarte clar ce vor să afle pe parcursul interviului. S-ar putea să dorească să identifice și informațiile de bază, pe care să le transmită candidaților. Liste de informații de obținut și de furnizat se pot dovedi foarte utile. Este de asemenea prudent să ne reamintim că adesea candidații sunt nervoși și s-ar putea să nu rețină ce li se spune. Este necesar să se stabilească o structură a interviului și o derulare a sa care să permită un dialog cât mai eficient posibil. Dacă unui candidați sunt nervoși este poate mai bine să-i lăsăm pe ei să vorbească cât mai devreme posibil. S-ar putea ca abia după ce s-au liniștit ei să fie capabili să absoarbă informațiile importante.

O modalitate de a obține o structură clară și utilă este de a face un interviu biografic. Aceasta presupune să i se ceară candidatului să explice ce calificare a obținut în perioada studiilor și unde a mai lucrat. Cum am făcut acest lucru într-o demonstrație la invitația lui John Munro Fraser, pot depune mărturie că în acest fel candidatului îi este imediat clar ce are de făcut, astfel încât se simte în largul său și poate să-și prezinte cariera în mod sistematic. Comisia se poate apoi concentra asupra întrebărilor suplimentare de care are nevoie pentru a acoperi unele goluri. Chiar dacă abordarea biografică nu este folosită, trebuie să ne gândim la structura unui interviu și agenda prezentată candidatului. Prea adesea interviurile se derulează „pe sărite”, întrebările fiind puse la întâmplare și arătându-se prea puțină considerație sau chiar nici un pic pentru pregătirea întrebărilor delicate. Această situație poate fi generată nu doar de lipsa de profesionalism a celor care pun întrebări, dar și de nervozitatea lor. Pregătirea atentă și cunoașterea tehnicilor de interviu pot să-i dea celui care pune întrebările suficientă încredere pentru a conduce interviul într-o manieră relaxantă și eficientă.

## 5.2 Calitățile celor care conduc un interviu

Cele două calități esențiale și înrudite necesare în interviuarea în vederea angajării sunt tehnica întrebării și cea a ascultării. Cel care pune întrebări va dori să afle dacă există anumite motive pentru a nu numi o persoană într-un anumit post. S-ar putea să fie nevoie să pună întrebările astfel încât să nu deconspire ceea ce urmărește. Pentru a realiza acest obiectiv va trebui să pună întrebările într-un mod neutru. S-ar putea de asemenea să dorească să pună întrebări indirecte atunci când cele directe sunt absurde. Chiar dacă cineva ar trebui să convertească o întrebare capitală cum ar fi: „Munciți mult?” într-o întrebare neutră, ar fi evident ce se urmărește. S-ar putea să fie mai bine dacă s-ar întreba care sunt sarcinile care i s-au părut cele mai interesante candidatului în postul ocupat anterior, care au fost cele care l-au interesat cel mai puțin și de ce. S-ar putea de asemenea să fie bine ca întrebările să fie puse într-un mod deschis, astfel încât candidatul să capete încredere și să vorbească deschis. Cu cât un candidat vorbește mai mult, cu atât mai mult are de aflat cel care întreabă. Rolul celui care întreabă poate fi să orienteze interviul cu discreție, să caute indicii care trebuie urmărite, să încerce să descopere sentimente și atitudini ascunse și să vâneze inconsecvența din răspunsurile candidatului. Nervozitatea sau lipsa de profesionalism a celui care întreabă pot împiedica realizarea acestor obiective. Una dintre cele mai frecvente erori pe parcursul interviului este ca examinatorul să vorbească mai tot timpul. Acest fapt reduce informația ce poate fi obținută de la candidat și pe care trebuie bazată decizia. O regulă de bază ușor de aplicat este ca examinatorul să nu vorbească mai mult de 25% din durata interviului, ținând seama de tendința de subestimare a timpului cât vorbește el însuși. Ascultarea atentă poate solicita mai multă autodisciplină și concentrare decât vorbitul. Dacă răspunsurile nu sunt clare, este poate mai bine să se clarifice ce vrea exact să afle examinatorul. Se poate cere mult tact și multă răbdare pentru a afla dacă cineva a înțeles exact ceea ce vrea să spună candidatul.

Un aspect secret al interviurilor poate fi acela că examinatorul este preocupat în special să nu piardă controlul și în același timp suferă de una dintre cele mai mari neajunsuri din întreaga civilizație britanică - stângeneala. Poate că acesta este unul dintre principalele motive pentru care interviurile se desfășoară adesea cu prea multe rezerve și probleme majore rămân neabordate. Stăpânirea tehnicilor interviuării poate fi instrumentul cel mai eficient pentru depășirea respectivului obstacol. Acest fapt poate afecta îndeosebi sfârșitul interviului și prezentarea postului solicitat de candidat.

Multe decizii de angajare se dovedesc a fi destul de directe. Aceasta se va întâmpla probabil cu cei care în mod clar sunt nepotrivii. Mult mai mult timp este necesar pentru eliminarea posibilității de a dovedi slăbiciune față de un candidat care se dovedește potrivit. Cea mai mare parte a timpului, mai ales de interviuare, trebuie dedicată acelor candidați care sunt cu adevărat mediocri și pentru care o informație relevantă suplimentară poate înclina balanța într-o parte sau alta.

Dezvoltarea tehnicii personale de-interviulare s-ar putea să nu depindă doar de practică, ci de obținerea unui feedback referitor la performanța proprie și de ajustarea performanțelor viitoare în funcție de acest feedback. Cititorii pot face acest lucru singuri și pentru acest motiv am inclus ca anexă la acest capitol un chestionar de autoevaluare. Cititorii pot completa chestionarul și să-și identifice punctele slabe și punctele tari pentru a observa dacă, atunci când vor rezolva următorul chestionar, au eliminat sau au redus punctele slabe.

### 5.3 Probleme de recunoscut

Una dintre principalele probleme care apar în interviurile de angajare este aceea că atât cel care întreabă, cât și cel întrebat se pot „bloca” într-un tipar întrebare-răspuns, candidatul simțindu-se foarte limitat în ceea ce privește informația pe care o poate oferi. Pe vremea când făceam astfel de interviuri în industria constructoare de mașini am descoperit că atunci când îi invitam să facem un tur al fabricii, candidații se relaxau considerabil. Un dialog se putea desfășura într-o atmosferă mult mai relaxantă. Am mai observat și că, atunci când managerii sunt invitați să intervieze, ei se relaxează și vorbesc mult mai amical candidaților după ce, în aparență, interviul s-a sfârșit. Am încercat adesea să las managerii și pe cei care joacă rolul candidaților să rămână împreună după ce interviul experimental s-a sfârșit. Mereu m-a uimit felul în care se derula atunci schimbul de informații care reprezenta obiectul interviului.

Și alte capcane trebuie evitate. Una dintre ele este reacția excesivă la unele lipsuri sau defecte. Un angajat actual sau fost poate avea un defect personal care îi orbește pe cei care sunt răspunzători de alegerea succesorului și care nu mai văd și alte defecte ce pot face ca o persoană să nu fie adecvată postului. Mai există și pericolul de a alege persoane asemănătoare. Acest fapt este aproape un argument pentru a nu alege persoane asemănătoare, astfel încât să se angajeze oameni cu o gamă largă de opinii. Una dintre criticile cele mai frecvente aduse angajării în sectorul public este aceea că stagiarii au trăsături și provin dintr-un mediu care sunt foarte asemănătoare cu cele ale acelor care i-au numit.

Ironia soartei este că, cu cât urcăm mai sus pe o scară ierarhică în cadrul unei organizații, cu atât deciziile de numire în post pot deveni mai necorespunzătoare. Grupul de persoane care ocupă posturi de același nivel ierarhic și au competențe asemănătoare este adesea în cea mai bună poziție pentru a aprecia ce se cere exact unui candidat și aceasta datorită bunei cunoașteri a cerințelor postului. Observațiile acestora referitoare la candidații interni nu trebuie ignorate, deși adesea sunt. Iar factori precum vârsta și anii de experiență tind să aibă o pondere semnificativă în fața comisiilor de angajare. Aceasta poate din cauză că nu cunosc postul și candidații așa cum îi cunosc cei care sunt mai aproape. În consecință, decizia se poate baza pe raționamente extrem de superficiale. Să ne reamintim în acest context de observația amară că un candidat nu avea experiența de 20 de ani într-un post, ci mai degrabă 20 de ani de experiență în posturi diferite. S-ar putea și ca membrii comisiei de angajare să aprecieze cerințe de angajare care nu sunt percepute de grupul de persoane care ocupă posturi asemănătoare cu cel scos la concurs. Se poate însă și ca membrii comisiei să nu cunoască postul atât de bine cum cred. Ei s-ar putea să fie influențați și de vechimea în muncă, precum și de faptul că nu trebuie să suporte în mod direct consecințele unei proaste alegeri.

Trebuie să mai avem grijă să evităm și efectul de „aură” care se manifestă prin aceea că o calitate deosebită a unui candidat poate duce la o supraapreciere a calităților sale în general. O „aură” inversă poate să apară atunci când un defect pronunțat face ca un candidat să fie subestimat în alte domenii. În mod evident decidenții trebuie să fie conștienți de propria subiectivitate și propriile înclinații sau preferințe de care țin seama când iau hotărâri.

8(T.T.)



## 6.COMISIILE DE ANGAJARE

Interviurile în vederea angajării au fost până acum prezentate în baza ipotezei că se derulează între un candidat și o singură persoană care pune întrebările. Cu toate acestea, adesea, interviurile de angajare sunt conduse de comisii de angajare, care pot fi formate din mai multe persoane. Această cerință poate fi impusă de diferitele interese care trebuie să fie reprezentate în faza de selecție. Tradițional, comisiile de angajare în sectorul public au fost instaurate pentru ca posturile să nu fie ocupate în baza nepotismului sau a „pilelor”. Chiar și atunci când nu există vreo cerință formală pentru organizarea unei comisii s-ar putea ca reprezentanții patronului să aprecieze împreună candidatul și nu separat. În acest fel șeful de personal și șeful direct pot să participe împreună la interviu.

### 6.1 Problemele interviuării de către comisia de angajare

Oricare ar fi motivele care au dus la constituirea unei comisii de angajare, trebuie să recunoaștem că interviuarea se poate dovedi un proces care necesită multă abilitate din partea inițiatorului și că prin crearea unei comisii se pot naște multe probleme suplimentare. Este foarte ușor pentru membrii comisiei să pună întrebări pe rând, dar această formulă poate îndepărta candidatul. Ca urmare, poate avea de suferit calitatea informației de care comisia are nevoie pentru a lua o decizie. Uneori se și spune că una dintre cerințele necesare pentru ocuparea unui post o reprezintă și capacitatea de a face față unei comisii de angajare. Uneori s-ar putea ca o latură critică a postului să fie capacitatea de a face față unor situații similare celor de la interviuarea de către comisie. Totuși acest lucru nu se întâmplă prea frecvent, iar acest argument poate fi folosit drept justificare pentru o procedură de selecție care a fost adoptată din motive total diferite.

Arta de a obține de la candidat informația relevantă care, în unele cazuri, îl poate defavoriza pe acesta este destul de greu de aplicat într-un interviu între patru ochi și poate fi mult mai dificil de folosit într-unul cu comisie. Timpul de care dispune fiecare membru al comisiei trebuie limitat. Listele deschise de întrebări s-ar putea să fie încheiate în mod fortuit de membri ai comisiilor mai puțini deprinși cu tehnicile interviuării. Faptul că adesea decizia comisiilor este luată în unanimitate nu validează în mod obligatoriu alegerea. S-ar putea ca această comisie să fi obținut doar puțină informație utilă despre candidați și atunci decizia pare a fi ușor de luat din cauza informației limitate care s-a obținut. Decizia de angajare este validată, sau nu, de performanțele reale ale persoanei alese.

Este necesar să prezentăm problemele suplimentare create de comisia de interviuare pentru ca managerii, atunci când au această opțiune, să poată decide dacă optează pentru interviuare între patru ochi sau cu o comisie. Dacă nu se poate opta și dacă aceste comisii sunt un element stabilit al procesului de selecție, atunci cei care pun întrebările trebuie să cunoască toate capcanele procesului.

### 6.2 Cum să îmbunătățim interviuarea de către o comisie

Printr-o prezidare atentă se poate face ceva pe calea creșterii șanselor luării unei decizii corecte de către comisie. Membrii comisiei s-ar putea să aibă nevoie de o pregătire specială în domeniul tehnicilor de interviuare. Dacă acest lucru nu este posibil, atunci președintele comisiei trebuie să antreneze cu discreție membrii comisiei în domeniul interviuării și în cel al selecției candidaților, ținând cont de faptul că adesea cu cât o persoană este mai nepregătită în acest domeniu, cu atât mai puțin va fi dispusă să-și recunoască lipsurile.

Atunci când informațiile obținute de comisie au o valoare redusă, este bine ca măcar să recunoaștem acest fapt și să folosim celelalte informații de care dispunem ca o bază pentru luarea deciziei.

În unele cazuri managerilor li se poate oferi opțiunea unei interviuări secvențiale. În loc de, să spunem, patru membri ai comisiei petrec laolaltă câte o oră cu fiecare dintre cei 4 candidați, membrii pot petrece fiecare dintre ei o oră între patru ochi cu fiecare candidat. Comisia poate hotărî apoi în lumina informațiilor obținute la fiecare interviu în parte. În teorie, în acest fel nu se consumă prea mult timp: s-ar putea chiar economisi timp dacă durata interviurilor individuale s-ar reduce sub o oră. Candidații vor petrece mai mult timp răspunzând la întrebări, dar s-ar putea să nu le displacă dacă simt că este o modalitate de selecționare mai corectă. Totuși, chiar și atunci când acest lucru este posibil, se pot ridica obiecții din partea membrilor comisiei, care sunt mult mai expuși în interviuarea între patru ochi față de lucrul în comisie, când s-ar putea să nu spună nimic dacă nu au nimic de spus. Informația suplimentară ce poate fi obținută prin interviuare între patru ochi s-ar putea să nască mai multe discuții referitoare la cine să primească postul, deoarece interviuarea a fost mult mai intensă. Cu toate acestea, preferința mea personală a fost întotdeauna pentru interviuarea între patru ochi ori de câte ori acest lucru este posibil, în baza faptului că în mod normal obții informațiile mult mai ușor de la o persoană atunci când ești singur cu ea.

## 7. ȘANSELE EGALE (orientativ)

Trebuie să ținem seama și de faptul că drepturile legale ale angajaților potențiali și ale celor care cer promovare îi apără pe aceștia de practicile de angajare discriminatorii. Aceste drepturi sunt stipulate de Legea privind Discriminarea în Funcție de Sex din 1975 și de Legea privind Relațiile Rasiale din 1976. Candidații care apreciază că au fost victima unei discriminări pot să-și prezinte cazul unui tribunal industrial, cerând despăgubiri. Ordine antidiscriminatorii referitoare la metodele ulterioare de selecție ale organizației implicate pot fi emise de agențiile de resort și aplicate de tribunale. Agențiile de resort sunt Comisia Șanselor Egale și Comisia pentru Egalitatea Rasială. Comisiile pot să-i și ajute pe reclamânți să depună plângere la tribunal. Protecția asigurată de Legea privind Discriminarea în Funcție de Sex asigură și dreptul ca o persoană să nu fie discriminată în baza stării civile. Angajații au și dreptul de a nu fi obiect de discriminare din cauza activităților lor sindicale, atunci când cer o promovare, conform Legii privind Protecția Angajărilor din 1978. Problema discriminării trebuie să fie privită nu numai din punctul de vedere al standardelor minime impuse de lege, ci și ca o acțiune de bun simț a celor care angajează. Este greu să găsim argumente care justifică angajarea după alte criterii decât capacitatea de a ocupa un post, dincolo de problemele sociale cauzate de discriminare.

Comisia Șanselor Egale și Comisia pentru Egalitate Rasială au publicat, ambele, coduri de practici manageriale prin care cei care angajează sunt sfătuiți cum să evite practicile discriminatorii. O metodă fundamentală este urmărirea structurii forței de muncă. Alte activități importante sunt examinarea practicilor de recrutare și cea a procedurilor de promovare. Este poate mai ușor ca acel care angajează să cadă în capcana discriminării indirecte decât în cea a discriminării directe. Discriminarea indirectă apare atunci când este folosit un criteriu de selecție necesar a cărui utilizare are un efect advers asupra unui sex sau grup etnic anume. Un astfel de exemplu recunoscut este limita maximă de vârstă de 28 de ani pentru cei care solicitau posturi de directori executivi în cadrul serviciilor publice. S-a considerat că astfel femeile erau discriminate, datorită probabilității ca angajamentele familiale să reducă șansa ca femeile să solicite astfel de posturi. Un alt exemplu, de data aceasta referitor la egalitatea rasială, era o bună cunoaștere a limbii engleze, cerută lucrătorilor manuali. Comisia pentru Egalitate Rasială a ajutat 7 persoane originare din Bangladesh să urmărească în justiție un astfel de caz împotriva Corporației Britanice a Oțelului. Celor 7 li s-a spus că au căzut la testul de limbă atunci când au solicitat din nou posturile ocupate anterior unei vacanțe

prelungite petrecute în Bangladesh. Corporația a susținut că pentru lucrătorii manuali testele erau necesare din motive de siguranță. Reclamanții au susținut că „testul a avut un efect advers asupra minorităților etnice a căror limbă maternă nu era engleza și nici nu era justificat de postul în cauză.” Conform condițiilor acordului negociat, persoanele din Bangladesh au fost compensate și reangajate, iar Corporația Oțelului a acceptat să apeleze și la consultanță de specialitate pentru a-și revizui procedurile de testare.”

Un fenomen conex care poate să apară este acela al subiectivismului inconștient. Cei responsabili pentru decizia de angajare pot fi chiar convinși că nu practică discriminarea, dar s-ar putea să o facă preferând, de exemplu, un candidat care are, din punctul lor de vedere, un trecut convențional.

Cei care angajează sunt din ce în ce mai des obligați să demonstreze corectitudinea practicilor lor de angajare atunci când sunt dați în judecată. Această demonstrație poate să includă furnizarea unei analize statistice a structurii forței de muncă angajate și motivarea unei structuri particulare. Cu toate acestea, chiar dacă cei care angajează adoptă obiective de structură optimă și iau măsuri concrete pentru a reduce dezechilibrele, discriminarea pozitivă, ca de exemplu cotele de angajare, cu unele excepții foarte restrânse este ilegală. Reiese de aici că este nevoie să se examineze structura posturilor, inclusiv termenii și condițiile angajării. Unele posturi pot fi ușor modificate spre a spori disponibilitatea lor pentru anumite grupuri. Un exemplu îl reprezintă lucrul cu program redus, mai ales pentru mame care se întorc din concediul de maternitate. Necesitatea creșterii șanselor de angajare în condițiile de egalitate este accentuată în domeniile în care se înregistrează deficite de forță de muncă. Acest fapt poate cataliza în mod extraordinar ideile referitoare la noi surse de forță de muncă. În mod suplimentar unele organizații, îndeosebi din administrația și serviciile publice locale, și-au dezvoltat propriile politici ale șanselor egale, care acoperă și alte grupuri de persoane. În mod evident dacă cineva este salariat într-o astfel de organizație, este necesar să cunoască detaliile unor astfel de politici.

## 8.A FI INTERVIEWAT

Până acum acest capitol a fost scris din punctul de vedere al celui care caută candidați pentru un post. Cum cititorii se vor afla în mod inevitabil și în postura de a solicita un post, este necesar să acordăm spațiul necesar și abordării din punctul de vedere al candidatului. Ca întotdeauna trebuie să clarificăm obiectivele acestui proces. Scopul evident este acela de a-ți asigura un loc de muncă, dar pot exista și alte obiective. Se poate dovedi inefficient să ne concentrăm doar asupra modului în care să convingem pentru a ni se oferi un post, dacă aceste eforturi vor face să ni se acorde un post de ale cărui obligații nu ne putem achita, sau pe care vom descoperi că nu ni-l dorim, sau dacă vom accepta o ofertă ai cărei termeni ne sunt nefavorabili. În consecință, candidatul trebuie să planifice atât modul în care se va prezenta pe sine, cât și felul în care să obțină informația necesară pentru a putea aprecia dacă merită să obțină postul și pentru a afla dacă există aspecte care pot fi negociate. Se poate dovedi util să nu uitați că este nevoie de timp pentru a vă hotărî, în caz că nu sunteți sigur, dacă să acceptați sau să respingeți oferta, de asemenea și că perioada în care vă aflați în poziția cea mai bună pentru a negocia este cea în care patronul și-a făcut deja oferta, iar dumneavoastră nu v-ați spus încă ultimul cuvânt.

O dată ce am clarificat setul de obiective de urmărit într-un interviu, este cazul să ne concentrăm asupra calităților necesare pentru atingerea obiectivului prioritar – acela de a-l determina pe examinator să vă facă o ofertă de angajare. Una dintre cele mai importante calități va fi capacitatea de a înțelege procesul de selecție și de a gândi „cu capul” celui care pune întrebări, de a vedea lucrurile din punctul de vedere al acestuia. Pentru a face aceasta, este util să cunoaștem etapele formale ale procesului sistematic de selecție. În pregătirea pentru interviu, candidatul trebuie să parcurgă același proces ca și examinatorul, astfel încât să-și poată da seama ce urmărește acesta din urmă. Pentru el cel mai important instrument este descrierea postului, cel mai adesea trimisă odată cu formularul de înscriere. Așa cum am explicat mai înainte, descrierea postului prezintă principalele sarcini și responsabilități pe care va trebui să și le asume candidatul. Unele organizații, în special cele care aplică o politică a șanselor egale, vor trimite și o prezentare detaliată a ceea ce trebuie făcut. Aceasta este o traducere a descrierii postului în termeni ce prezintă calitățile, calificarea și experiența unui candidat care va avea succes în obținerea postului. Așa cum am explicat deja, adesea prezentarea se întocmește în baza unor structuri asemănătoare planului în șapte puncte al lui sir Alec Rodger (v. § 3). Dacă organizația nu trimite o prezentare detaliată, atunci este bine ca potențialul candidat să întocmească el una folosind descrierea postului și, de exemplu, planul în șapte puncte ca bază. Informații generale referitoare la organizație vor fi și ele utile în elaborarea prezentării detaliate. Când completează formularul de înscriere și răspunde la întrebările de la interviu, candidatul va putea să-și orienteze răspunsurile în direcția aspectelor din prezentarea detaliată pe care crede el că le urmărește viitorul șef. (Dacă simte că unele aspecte importante lipsesc, candidatul poate oferi voluntar mai multe informații la sfârșitul interviului, când i se cere să pună întrebări.) Această tehnică de pregătire are două avantaje. Mai întâi că interviueatul va prezenta cea mai utilă informație pentru a arăta că este un candidat serios pentru acel post. În al doilea rând, cel care întrecă se va simți recompensat deoarece întrebările sale îi aduc efectiv informația de care are nevoie pentru a lua o decizie. În legătură cu aceasta este probabil că examinatorii vor fi mai favorabili acelor candidați cu care simt că au avut un interviu bun.

Atunci când ne prezentăm la un interviu este mai important să ne concentrăm asupra a ceea ce se spune decât asupra unor aspecte secundare, cum ar fi poziția mâinilor cuiva sau eliminarea gesturilor. În acest context răspunsurile gata pregătite pot suna mecanice, astfel că s-ar putea să fie mai bine să facem note asupra unor informații generale, dar să le lăsăm acasă în ziua interviului decât să avem răspunsurile scrise. Oricum, este foarte probabil că întrebările nu vor fi puse în ordine în care am pregătit noi răspunsurile. Cum prima impresie tinde să aibe o importanță disproporționată, ținuta trebuie să fie mai degrabă conservatoare. Având în minte faptul că principalul obiectiv al unui interviu este de a obține un post, este mai bine să părem declarativi decât agresivi în răspunsurile la întrebările test. A-l face pe cel care întreabă „vânător de bani” s-ar putea să nu-l cucerască!

Atunci când încercăm să demonstrăm că răspundem cerințelor postului, trebuie să fie clar că noi vom urmări să demonstrăm argumentele forte în favoarea noastră, în timp ce cei care întreabă vor căuta dovezi pentru slăbiciuni. În demonstrarea calităților, răspunsurile clare și interesante sunt de preferat unor formulări pe ocolite care-l pot plictisi pe celălalt. Exemple de sarcini asumate și alte dovezi relevante pot ajuta în susținerea cazului vostru. Mulți oameni se autodepreciază fiind prea respectuoși cu comisia sau divulgând singuri slăbiciunile care mai bine nu ar fi fost menționate. Trebuie să ținem seama și de stresul care poate fi prezent în interviurile de angajare. Stresul inerent unor astfel de situații poate fi agravat de problemele implicate de găsirea adresei exacte, de așteptare, de modificarea celor convenite anterior și de erori ale celor care vor să angajeze. Capacitatea de a face față acestui stres înaintea și pe parcursul interviului poate avea un efect semnificativ asupra rezultatului. Trebuie evitate îndeosebi reacțiile agresive și vorbitul prea repede.

Dacă nu aveți succes s-ar putea să fie bine să reflectați dacă a fost sau nu din cauză că dumneavoastră nu răspundeți cerințelor la fel de bine ca toți ceilalți. În ultimă instanță tot ceea ce puteți spune este să vă prezentați pe dumneavoastră cât mai bine posibil. Dacă o cerere nu este acceptată, vor mai fi și alte ocazii la care să puteți demonstra cu succes că sunteți persoana cea mai potrivită pentru ceea ce vrea patronul. Dacă aveți deja o listă de respingeri este important să nu o lăsați să vă influențeze intrând la interviu cu o atitudine defetistă și astfel autodevalorizându-vă. Dacă nu înțelegeți cum de nu ați primit slujbele pe care simțiți că le meritați, o pregătire suplimentară poate fi să cereți unui prieten să vă ia un interviu simulat și să vă aprecieze performanța. Dacă acest lucru se poate face folosind și televiziunea cu circuit închis, astfel încât să vă puteți vedea, cu atât mai bine.

## CONCLUZII

Într-o oarecare măsură evaluarea procedurilor de selecție va fi înotdeauna speculativă. Indiferent ce ar putea releva investigațiile ulterioare asupra performanțelor celor care se alătură unei organizații, nu putem aprecia cum s-ar fi comportat cei care nu au fost selecționați. Totuși pare prudent să revedem procedurile de selecție din punctul de vedere al performanțelor celor care au fost aleși. Dar chiar și atunci trebuie să fim atenți când tragem concluziile. O persoană ale cărei performanțe sunt proaste poate să fi fost cea mai bună din lotul de candidați. Pot exista și alte explicații ale proastelor performanțe, ca de exemplu contractele de muncă. Mai apare și problema aprecierii oamenilor în funcție de contribuția lor la satisfacerea unor nevoi pe termen scurt sau în funcție de contribuția lor pe termen lung la dinamica organizației.

Dacă procedurile de selecție sunt prea lungi, s-ar putea ca și cei mai buni candidați să se angajeze în altă parte. Mai trebuie luate în considerație și aspectele legate de relațiile cu publicul. Dincolo de considerente de echitate firească, ar fi bine dacă cel care angajează i-ar lăsa pe candidații respinși cel puțin cu impresia că cererile lor au fost analizate corect. Este necesar să ținem seama și de reglementările legale privind discriminarea în funcție de sex și rasă.

Revederea sistematică a metodelor de selecție, deși nu dă soluții miraculoase, poate revela slăbiciunile ce pot fi corectate în viitor. Unul dintre avantajele interviurilor de plecare este acela că, în special funcționarii de personal, pot aprecia dacă tipul de persoane care pleacă indică slăbiciuni în procedura de selecție. Criteriile de evaluare a sistemelor de apreciere sunt de asemenea relevante pentru procesul de selecție. ~~Accele criterii sunt prezentate în capitolul următor, în cadrul paragrafului 10.1.8 referitor la acordarea calificativului.~~

## ANEXA 1. FORMULAR DE APRECIERE A INTERVIULUI (pg. 14)

Atunci când apreciați încercați să legați aprecierile făcute de anumite acte sau omisiuni din partea celui care pune întrebările. Fiți sigur că știți de ce ați apreciat fiecare punct așa cum ați făcut-o.

- $\frac{1}{2}(T, T)$

- [illegible]