



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

GHIDUL INTERVIEWATORULUI

PENTRU INTERVIUL DE SELECȚIE A PERSONALULUI DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Document elaborat în cadrul modului de formare „Managementul resurselor umane”, al proiectului

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”.

cod SMIS nr. 22857

2012



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

CUPRINS

Capitol	Denumire capitol / subcapitol	Pag.
	Introducere	4
1.	Selecția candidaților în administrația publică	4
2.	Interviul de selecție a personalului	5
2.1	<i>Scopul interviului de selecție a personalului</i>	5
2.2	<i>Avantajele și dezavantajele interviului de selecție a personalului</i>	6
3.	Tipuri de interviu de selecție a personalului	6
4.	Activități de întreprins înainte de interviul de selecție a personalului	10
5.	Desfășurarea interviului de selecție a personalului	13
6.	Tehnici de interviu. Punerea întrebărilor	17
6.1	<i>Tipuri de întrebări</i>	17
7.	Aptitudini necesare pentru interviul de selecție a personalului	21
8.	Erori de percepție și judecată în timpul interviului de selecție a personalului	23
9.	Luarea deciziei în procesul de selecție a personalului	24
10.	Egalitatea de șanse în procesul de selecție a personalului	24



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

11.	Concluzii : Ce se recomandă a face și ce nu se recomandă a face în derularea interviurilor de selecție	28
11.1	<i>Ceea ce se recomandă a face</i>	28
11.2	<i>Ceea ce nu se recomandă a face</i>	28
12.	Anexă: Exemplu de fișă de interviu de selecție a personalului	29
	Bibliografie	33

INTRODUCERE

Acest ghid oferă membrilor comisiilor de concurs informații utile privind organizarea și desfășurarea interviului de selecție pentru ocuparea unui post în administrația publică.

Ghidul pune accent atât asupra **activităților** din cele trei mari etape ale interviului de selecție (pregătirea interviului, derularea propriu-zisă a interviului și evaluarea candidaților de după interviu), cât mai ales asupra **abilităților** și **aptitudinilor necesare** membrilor comisiilor de concurs în etapele menționate mai sus.

Experiența a aratat că au existat situații în care nu toți membrii comisiilor de concurs aveau dezvoltate astfel de abilități și aptitudini, ceea ce poate duce la o imagine negativă a instituției sau autorității și la pierderea unor candidați valoroși care, din cauza unor inadvertențe în etapa de selecție, pot decide să nu lucreze în instituția în care oamenii nu au avut un comportament profesionist pe parcursul interviului. Să nu uităm faptul că și candidații iau decizii în procesul de recrutare și selecție, nu numai organizațiile. De aceea se recomandă ca persoanele care participă la interviurile de selecție în calitate de membri ai comisiilor de concurs să aibă formate și dezvoltate competențele necesare derulării interviurilor.

De asemenea, regulile menționate în ghidul de față pot fi aplicate **atât la selecția funcționarilor publici, cât și la selecția personalului contractual** din administrația publică.

Ghidul se adresează în egală măsură atât membrilor comisiilor de concurs, cât și conducătorilor de instituții publice prin ale căror acte administrative se constituie comisiile de concurs (conform art. 25, alin. 1 din H.G. nr. 611/2008 republicată 2011).



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. SELECȚIA CANDIDAȚILOR ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Selecția reprezintă procesul de alegere (dintr-un număr de candidați recrutați) a **candidaților celor mai potriviți** pentru posturile vacante existente în organizație. Responsabilitățile privind selecția resurselor umane diferă de la o organizație la alta, de regulă aceasta se efectuează în cadrul compartimentului de personal al unei organizații, dar poate fi și responsabilitatea uneia sau mai multor persoane din conducerea organizației. De asemenea, aceste responsabilități diferă în funcție de tipul postului: funcție publică sau post pentru personal contractual.

În majoritatea cazurilor, oamenii nu caută pur și simplu o slujbă, ci caută slujba care să li se potrivească. Alegerea unui post greșit poate fi un dezastru atât pentru angajat, cât și pentru organizație.

Prin urmare, în cursul procesului de recrutare și selecție, organizația și candidatul încearcă să determine în ce măsură le pot fi satisfăcute interesele lor distincte prin atribuirea postului respectiv.

Recrutarea și selecția sunt procese costisitoare, dar greșelile în angajarea oamenilor pot fi și mai costisitoare. Este foarte important ca solicitanților să li se ofere o idee cât mai completă despre post, cu toate dificultățile lui, astfel încât să se poată decide dacă îl doresc sau nu. Un proces de selecție bine condus creează plus-valoare organizației. Reușita selecției constă în alegerea unui candidat cu o pregătire corespunzătoare, loial organizației și cu performanțe deosebite.

2. INTERVIUL DE SELECȚIE A PERSONALULUI

Interviul reprezintă o conversație structurată, orientată către un scop, în care atât intervievatorul, cât și candidatul schimbă informații.

În cadrul interviului încercăm să obținem informații relevante despre candidat. Aceste informații vor face posibilă prevederea performanțelor viitoare ale candidatului la locul de muncă și compararea candidaților între ei. Prin interviu, obținem, procesăm și evaluăm informațiile obținute despre candidat în legătură cu particularitățile postului.

Ca și capacitate predictivă pentru performanța candidatului, interviul este o metodă inferioară testelor de personalitate. Totuși, interviurile reprezintă metoda de bază pe care organizațiile o utilizează ca să evalueze candidații. Ele sunt semnificative dat fiind faptul că solicitanții ajunși la acest stadiu sunt „supraviețuitorii” etapelor de selecție preliminară. În această etapă se confirmă sau se infirmă predicțiile făcute în etapele anterioare. Până la acest punct, candidații rămași în cursă par calificați pentru postul la care concurează. Este necesară însă o informație suplimentară care să ateste dacă individul se poate adapta sau nu la organizația respectivă.

2.1 Scopul interviului de selecție a personalului



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Scopul interviului de selecție este de a obține și de a evalua acele informații despre un candidat care pot permite ca să se facă o predicție validă în legătură cu performanța sa profesională viitoare pe post, în comparație cu predicțiile făcute pentru oricare dintre ceilalți candidați. Intervievarea presupune prelucrarea și evaluarea dovezilor despre capabilitățile unui candidat, în raport cu specificația de personal a postului pentru care candidează.

În particular, interviurile de selecție încearcă să dea câte un răspuns la întrebări de tipul::

- Poate candidatul să se achite de sarcinile postului (este el competent)?
- Va vrea candidatul să se achite de sarcinile postului (este el bine motivat)?
- Cum se va integra candidatul în organizație?

2.2 Avantajele și dezavantajele interviurilor de selecție a personalului

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferă interviuatorilor posibilitatea de a pune întrebări de detaliu despre experiența candidaților și de a cerceta în ce măsură competențele lor corespund celor cerute pe post; ▪ Permit interviuatorilor să descrie postul; ▪ Oferă candidaților ocazia de a pune întrebări despre post și de a clarifica aspecte referitoare la formarea profesională, perspective de carieră, organizația în sine etc.; ▪ Permit o întâlnire directă, personală, față în față cu candidații. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le poate lipsi validitatea ca mijloc pertinent de previzionare a performanței viitoare și fidelitatea, în sensul cuantificării aceluiași lucru pentru candidați diferiți; ▪ Eficacitatea lor depinde de priceperea interviuatorului; ▪ Pot să conducă la formarea unor impresii părtinitoare și subiective din partea interviuatorilor.

3. TIPURI DE INTERVIU DE SELECȚIE A PERSONALULUI

Interviul față în față dă ocazia de a explora informațiile din dosarul de concurs/CV, în vederea identificării gradului de compatibilitate cu postul și a modului în care candidatul se va integra în



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

organizație. Interviu trebuie să se concentreze pe conținutul experienței în activitate, realizări înregistrate, motivație și acumulările rezultate din experiență. Ceea ce va face o persoană în viitor poate fi pronosticat prin prisma a ceea ce a realizat în trecut, dar nu poate fi garantat, de aceea identificarea aspectelor motivaționale este extrem de importantă în această etapă.

Interviul permite totodată să se evalueze atitudinea/comportamentul candidaților, modul lor de interacțiune și exprimare. El dă, de asemenea, candidaților ocazia de a pune întrebări în legătură cu postul/instituția și să înțeleagă modul în care se lucrează în instituție.

Fiecare candidat este examinat separat, iar numărul interviuatorilor poate varia de la 1 la o comisie. Comisia de interviu poate include un membru al serviciului de resurse umane și/sau un reprezentant al conducerii.

Pentru concursurile organizate în vederea ocupării funcțiilor publice de conducere comisia de concurs și comisia de soluționare a contestațiilor sunt compuse fiecare din câte 5 membri, desemnați după cum urmează:

- 3 membri sunt reprezentanți ai autorității ori instituției publice în al cărei stat de funcții se află funcția publică vacantă pentru care se organizează concursul sau, după caz, sunt desemnați din instituția publică ierarhic superioară;
- 2 membri sunt reprezentanți ai Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Pentru concursurile organizate în vederea ocupării funcțiilor publice de execuție comisia de concurs și comisia de soluționare a contestațiilor sunt compuse din câte 3 membri, desemnați după cum urmează:

- 2 membri sunt reprezentanți ai autorității sau instituției publice în al cărei stat de funcții se află funcția publică vacantă pentru care se organizează concursul;
- 1 membru este reprezentant al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (art. 26 din H.G. nr. 611/2008 republicată 2011).

Existența mai multor interviuitori sporește siguranța organizației că persoana aleasă va genera rezultatele vizate, dar și costurile vizate.

Majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiuni, folosesc interviul ca metodă de selecție pe care îl văd ca pe un schimb de idei, impresii, puncte de vedere între un posibil manager și un posibil angajat, având în vedere acceptarea sau respingerea reciprocă.

De obicei, doar un candidat este interviuat, cele mai obișnuite variante de interviu fiind cu:

- un interviuator;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- doi interviuatori (șeful direct al postului vacant și un reprezentant al compartimentului de personal);
- un grup de interviuatori (trei sau patru și un președinte; în cazul funcțiilor publice, comisia de concurs este formată din cinci membri).

În general, cu cât este mai mare numărul de interviuatori, cu atât este mai mare și formalitatea. Majoritatea candidaților consideră descurajator un grup mare de interviuatori, existând posibilitatea ca aceștia să devină confuzi și manifestând dificultate în a da răspunsuri naturale.

Interviul nu trebuie să fie un interogatoriu, ci o conversație cu un scop. Scopul este de a obține informații despre candidat, astfel încât să i se poată evalua calificarea și calitățile personale în raport cu specificația postului și de a face astfel o previziune despre capacitatea lui de a efectua munca.

Interviurile pot fi clasificate astfel:

- *interviuri structurate;*
- *interviuri semistructurate;*
- *interviuri nestructurate;*
- *interviuri stresante.*

Interviul structurat

În cazul acestui tip de interviu, interviuatorul folosește un set de întrebări standardizate care sunt puse tuturor candidaților ce concurează pentru un anumit post.

În general, acest tip de interviu are un grad mai mare de siguranță pentru că se obțin date similare de la toți candidații și evaluarea lor se poate face cât mai corect. Principalul dezavantaj al acestui tip de interviu este faptul că este restrictiv, de aceea unele informații importante și relevante nu pot și discutate.

Interviul semistructurat

Într-un interviu semistructurat doar întrebările de bază sunt pregătite dinainte și sunt notate într-o formă standard. Acest tip de interviu implică o oarecare planificare din partea interviuatorilor, dar permite flexibilitate privind întrebările și felul în care acestea sunt puse. Deși gradul de siguranță al informațiilor nu este atât de mare ca și în cazul interviului structurat, informațiile sunt mai bogate și mai relevante.

Interviul nestructurat



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Aceste interviuri variază foarte mult de la un intervievator la altul. Intervievatorul va pune întrebări generale pentru a stimula candidatul să discute despre el însuși, apoi va alege o idee din răspunsurile candidatului pentru a formula următoarea întrebare. Interviurile nestructurate au un grad redus de siguranță, iar informațiile sunt rareori considerate drept valide sau utile pentru că, în general, nu se obțin date comparabile pentru toți candidații. De aceea, interviul nestructurat nu este recomandat ca metodă de selecție.

Interviul stresant

Acesta este un tip special de interviu considerat util în cazul titularilor posturilor care se vor confrunta cu situații cu un înalt grad de stres. Într-un astfel de interviu persoana care conduce interviul ia o atitudine agresivă cu scopul de a produce anxietate și presiune asupra candidatului pentru a vedea cum reacționează. Acest tip de interviu trebuie folosit numai în situații cu totul speciale deoarece poate genera o imagine foarte proastă asupra organizației, asupra celui care conduce interviul și poate provoca rezistență din partea candidatului asupra postului oferit.

Abordări în modul de derulare a interviului

a. Interviul biografic

Tradiționalul interviu biografic începe cu începutul (studiile candidatului) și merge progresiv până la sfârșit (postul ocupat în prezent sau postul cel mai recent și cea mai recentă experiență educațională), fie se derulează din direcția opusă, adică începe cu slujba curentă și merge înapoi până la primul post deținut și studiile sau formarea profesională a candidatului. Mulți intervievatori preferă să "deruleze filmul înapoi" cu candidații care au experiență, alocând cea mai mare parte din timp postului curent sau celor recente și acordând din ce în ce mai puțină atenție experiențelor din trecutul mai îndepărtat, și atingând doar în treacăt chestiunea studiilor.

Nu trebuie să cheltuiți prea mult timp la începutul interviului, vorbind despre instituție și postul în discuție. Se recomandă în cel mai înalt grad ca aceste informații să fie emise dinainte, pentru a economisi din timpul interviului și a-l încuraja – pur și simplu – pe candidat să pună întrebări la finalul discuției (calitatea acestor întrebări poate să ne spună ceva despre calitatea candidatului).

b. Interviul planificat prin referire la o specificație de personal

Specificația de personal (sau profilul candidatului ideal), asigură o bază solidă pentru un interviu structurat. Scopul constă în a obține informații la fiecare din principalele capitole ale specificației de personal pentru a vedea în ce măsură candidatul corespunde postului.

c. Interviuri planificate prin referire la capitolele de evaluare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Capitolele de evaluare definesc o serie de domenii în care se pot genera informații care, la rândul lor, pot fi evaluate de o manieră general compatibilă.

d. Interviuuri structurate orientate situațional

În cadrul interviului orientat situațional (denumit uneori și interviu orientat spre incidente critice), concentrarea se face pe o serie de situații sau incidente în care comportamentul poate fi considerat deosebit de relevant ca indiciu al performanței ulterioare. Se descrie o situație reprezentativă, iar candidații sunt întrebați cum ar proceda ca să-i facă față cu succes. Se pun și întrebări de verificare, pentru explorarea mai amănunțită a modului de reacție, obținându-se astfel o cunoaștere mai bună a modului în care ar proceda candidatul în rezolvarea unor probleme asemănătoare. Dat fiind că sunt ipotetice și nu au cum să acopere decât un număr restrâns de domenii, nu se pot utiliza numai ele, ca unic mod de abordare a interviului. Ele ar putea să denote capacitatea candidatului de a înțelege cum trebuie să gestioneze un anumit tip de situație, în teorie, dar nu demonstrează capacitatea efectivă a candidatului de a gestiona și în practică situații identice sau asemănătoare.

e. Interviuuri structurate orientate spre competențe comportamentale

În cadrul unui interviu orientat spre competențe comportamentale (denumit uneori și interviu raportat la criterii), interviuatorul parcurge progresiv o serie de întrebări, fiecare având la bază un anumit criteriu, care ar putea fi o competență comportamentală sau o competență de resort (cerință de competență), sub forma unei aptitudini, capabilități sau însușiri personale fundamentale, necesară pentru atingerea unui nivel acceptabil de performanță pe post.

Exemple de întrebări pentru un interviu orientat comportamental:

- Povestiți-mi despre o ocazie în care ați apelat la experiența din trecut pentru a rezolva o problemă nouă pentru dumneavoastră.
- Detaliați-mi un moment în care ați făcut să funcționeze un aparat sau un sistem nou de lucru, atunci când toți ceilalți se luptau cu el și nu știau ce să-i facă.
- Vi s-a întâmplat să descoperiți un mod complet nou de utilizare pentru un echipament, un instrument sau o unealtă? Dați-mi amănunte.
- Vin oameni la dumneavoastră pentru ca să-i ajutați să rezolve o problemă? Dacă da, povestiți-mi despre o problemă pe care ați rezolvat-o de curând.

f. Interviuuri structurate de tip psihometric

Un alt tip de interviuri structurate se compun din întrebări în întregime predeterminate, la fel ca în cadrul unui test psihometric. Răspunsurile la întrebări sunt codificate pentru a se putea face analiza comparativă a rezultatelor. Scopul urmărit este să se asigure o consecvență metodologică între interviuri diferite și interviuatori diferiți.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

O întrebare tipică pentru un asemenea interviu ar fi: „V-ați aflat vreodată în situația de a trebui să determinați pe cineva să facă un lucru împotriva voinței sale? Dacă da, dați-mi, vă rog, un exemplu recent.”

4. ACTIVITĂȚI PREMERGĂTOARE INTERVIULUI DE SELECȚIE

Toate persoanele care îndeplinesc condițiile prevăzute de lege au dreptul de a participa la concursurile organizate pentru ocuparea posturilor din administrația publică. În cazul funcționarilor publici, concursul constă în trei etape:

- *selectarea dosarelor de înscriere;*
- *proba scrisă;*
- *interviul.*

Și în cazul personalului contractual, se pot aplica aceleași etape pentru selecția personalului. Indiferent dacă ne referim la selecția funcționarilor publici sau la selecția personalului contractual, este important ca să verificăm referințele, studiile și experiența profesională a candidaților prezentate în CV-uri sau în documentele din dosarele de înscriere.

a). Verificarea referințelor, a experienței profesionale și a studiilor candidaților

Etapele reprezintă un mijloc prin care se câștigă un plus de informație despre candidat. Totodată se verifică acuratețea informației date de acesta. Acest pas este foarte important întrucât există foarte multe persoane care tind să minimalizeze sau chiar să falsifice referințele. Această etapă mai include examinarea următoarelor aspecte:

- *locul de muncă anterior;*
- *pregătirea școlară;*
- *caziera;*
- *experiența profesională.*

Verificarea este esențială și din perspectiva nivelului ierarhic al postului. Dacă este vorba despre posturi de conducere, unde responsabilitatea este mare, candidatul trebuie să fie eligibil din punct de vedere legal.

b). Aranjamentele de interviu

Aranjamentele de interviu depind în parte de procedeu utilizat, care ar putea fi cel al interviurilor individuale, al comisiei de interviu, al comisiei de selecție sau al centrelor de evaluare



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

(denumit uneori procedeu de selecție în grup). În majoritatea cazurilor însă aranjamentele de intervievare trebuie să respecte, pe cât posibil, cât mai multe din regulile de mai jos:

- Candidaților trebuie să li se spună unde și când să se prezinte, și cu cine să ia legătura;
- Candidaților trebuie să li se pună la dispoziție un spațiu liniștit și confortabil unde să aștepte intrarea la interviu, eventual cu broșuri și alte materiale de citit, precum și cu acces la un grup sanitar;
- Pentru interviuri trebuie asigurate încăperi libere (fără alte persoane), aerisite, confortabile și izolate de orice sursă de zgomot sau întreruperi;
- Pe parcursul interviului trebuie alocat un număr de minute, nu foarte mare, pentru a le povesti candidaților despre organizație și despre postul pentru care concurează, precum și pentru a discuta cu ei condițiile contractului de muncă;
- Candidaților trebuie să li se spună ce etapă urmează după încheierea interviului.

c). Instruirea interviuatorilor

Deosebit de important este ca toată lumea să cunoască temeinic prevederile legislației de combatere a discriminării pe motive de sex, rasă sau handicap. Este esențial ca orice formă de comportament discriminatoriu sau de judecată tendențioasă să fie complet eliminată din interviu și din discuția care urmează. Trebuie în totalitate evitată chiar și cea mai vagă aluzie discriminatorie la adresa sexului, rasei sau convingerilor religioase ale candidaților.

d). Pregătirea interviului

Pregătirea atentă este esențială, iar aceasta înseamnă să se studieze atent condițiile specifice de ocupare a postului, precum și datele candidatului din formularul de candidatură și CV. În această etapă este necesar să fie identificate acele particularități ale candidatului care nu corespund pe deplin specificației pentru a putea fi cercetate mai în profunzime pe durata interviului.

Există trei întrebări fundamentale cărora trebuie să li se dea răspuns în această etapă:

- Ce criterii trebuie utilizate în alegerea candidatului? Acestea ar putea fi împărțite în două categorii: esențiale și oportune, și se vor referi la experiența, calificările, competența și aptitudinile necesare, conform cerințelor menționate în condițiile specifice de ocupare a postului;
- Ce mai trebuie să aflăm în cursul interviului pentru a fi siguri că respectivul candidat îndeplinește criteriile esențiale de selecție?
- Ce alte informații mai trebuie să obținem în cursul interviului pentru a fi siguri că avem o imagine exactă a cât de bine îndeplinește candidatul criteriile respective?

Interviul este considerat, de obicei, ca fiind cea mai importantă etapă a selecției. El este folosit ca **predictor** și trebuie să corespundă standardelor funcției. Este un fapt bine cunoscut că multe interviuri



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

sunt conduse de persoane nepregătite pentru această activitate, persoane care nici măcar nu realizează consecințele deciziilor lor; de aceea, metoda interviului nu este nici deosebit de sigură, nici validă în foarte multe cazuri. **Siguranța interviului** este reflectată de gradul de acord între interviuatori cu privire la un număr de candidați ce concurează pentru postul respectiv; dacă mai mulți interviuatori ajung la concluzii diferite în legătură cu candidații de pe listă, înseamnă că siguranța interviului este scăzută – și invers.

Prin **validitatea interviului** înțelegem măsura în care interviul reușește să previzioneze compatibilitatea candidatului cu postul pentru care concurează; astfel, dacă unii dintre candidații admiși se dovedesc necorespunzători după un timp de la angajare, înseamnă că trebuie pusă în discuție validitatea interviului. Cu cât personalul organizației care va efectua interviul se pregătește mai temeinic, cu atât șansele de succes sunt mai mari. În acest sens, interviuatorul trebuie:

- să fie pus la curent cu programul de interviu, care trebuie conceput astfel încât să fie suficient timp pentru interviuarea fiecărui candidat în parte;
- să vadă CV-ul, scrisoarea de intenție și formularul de înscriere înaintea interviului, pentru a ști ce întrebări să pună.

Planificarea interviului reprezintă o acțiune esențială în procesul de selectare a candidaților. În planificarea interviului majoritatea specialiștilor susțin că trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- calendarul interviului, unde se specifică data când are loc acesta;
- locația trebuie să fie plăcută și să ofere minimum de întreruperi;
- interviuatorul trebuie să aibă o personalitate plăcută, să fie empatic, comunicativ și să știe să asculte;
- stabilirea unui profil al postului bazat pe fișa postului;
- existența unui punctaj care să se refere explicit la următoarele elemente: conformitatea dintre cererea de candidatură și CV cu cerințele postului, calitățile vizate de post, planul de prezentare pe puncte a postului, organizației, departamentului/compartimentului, comportamentul profesional al candidatului relativ la istoria sa profesională.

e). Alegerea locului și a timpului de desfășurare a interviului

Amplasarea și ambianța locului de desfășurare a interviului trebuie să permită ca ambele părți să se concentreze asupra conținutului interviului; de asemenea trebuie stabilit timp suficient pentru ca nici unul dintre interlocutori să nu se grăbească.

5. DESFĂȘURAREA INTERVIULUI A PERSONALULUI



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

După stabilirea contactului cu candidatul, intervievatorul trebuie să obțină informații suplimentare în ceea ce-l privește, complementare celor oferite de alte instrumente de selecție. Interviuul ajută la clarificarea unor aspecte și aduce informație suplimentară despre candidat astfel încât decizia selectării să fie întemeiată. Intervievatorul trebuie să dea informații despre organizație, post și răspunsuri la așteptările candidatului. Studiile de specialitate arată că ar fi un gest necugetat ca un candidat să nu se informeze în prealabil despre organizația unde vrea să se angajeze.

În cadrul interviului se testează:

- *abilitățile,*
- *aptitudinile și*
- *motivația candidaților.*

În cazul funcționarilor publici, proba interviului poate fi susținută doar de către acei candidați declarați admiși la proba scrisă. Interviuul se susține, de regulă, într-un termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data susținerii probei scrise. Data și ora susținerii interviului se afișează obligatoriu odată cu rezultatele la proba scrisă.

Durata

Timpul alocat unui interviu depinde de importanța și complexitatea postului. Pentru posturi relativ de rutină, 20 sau 30 de minute s-ar putea să fie suficiente. Pentru posturi mai pretențioase, mai complexe și cu responsabilitate mai mare ar putea fi necesar un timp mai îndelungat: 60-90 min.

Planificarea și structurarea interviurilor

Una din problemele interviurilor constă în faptul că acestea nu reușesc decât rareori să asigure predicții adecvate ale performanței viitoare. S-ar putea ca nici măcar un interviu de o oră să nu acopere aspectele esențiale, dacă nu este atent planificat.

În general vorbind, orice interviu se poate împărți în cinci etape:

- *partea introductivă a discuției, rezervată prezentărilor și schimbului de remarci politicoase;*
- *partea în care i se oferă candidatului informații despre organizație și postul în discuție;*
- *partea cea mai importantă, care se referă la obținerea de informații despre candidat pentru a fi evaluate pe baza condițiilor specifice de ocupare a postului;*
- *partea în care se răspunde întrebărilor candidatului;*
- *încheierea interviului, indicându-se ceea ce urmează să se facă în continuare.*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Cea mai mare parte a timpului (cel puțin 80%) ar trebui alocată obținerii informațiilor de la candidat. Introducerea și încheierea trebuie să fie scurte, dar desfășurate pe un ton amical.

Pentru posturile de funcționari publici, interviul se realizează conform planului de interviu întocmit de comisia de concurs în ziua desfășurării acestei probe, pe baza criteriilor de evaluare. Întrebările și răspunsurile la interviu se înregistrează sau se consemnează în anexa la procesul-verbal întocmit de secretarul comisiei de concurs și se semnează de membrii acestei comisii și de candidat. **Criteriile de evaluare** pentru stabilirea planului de interviu sunt:

- *abilitățile de comunicare;*
- *capacitatea de analiză și sinteză;*
- *abilitățile impuse de funcție;*
- *motivația candidatului;*
- *comportamentul în situațiile de criză.*

Pentru funcțiile publice de conducere planul de interviu include și elemente referitoare la:

- *capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora;*
- *exercitarea controlului decizional;*
- *capacitatea managerială.*

Aspectele pe care le probează un interviu sunt: **factorii intelectuali, motivaționali, de personalitate, experiență, cunoaștere** etc. **Subiectele tipice** incluse în interviu sunt:

- **Experiența profesională** a candidatului. Interviewatorul trebuie să exploreze cunoștințele, deprinderile, abilitățile și gradul de asumare a responsabilității a candidatului;
- **Realizările academice**. Dacă persoana interviuată nu are o experiență profesională semnificativă, abordarea performanțelor academice/școlare este foarte importantă;
- **Aptitudinile de relaționare interpersonală**. Actualmente, munca în echipă este adeseori vitală într-o organizație. De aceea, pe lângă deținerea unor abilități profesionale, o persoană trebuie, de cele mai multe ori, să aibă capacitatea de a lucra foarte bine și cu alții;
- **Calitățile personale**. Pe durata interviului, interviewatorul trebuie să observe calitățile fizice, abilitățile de comunicare, vocabularul, echilibrul, adaptabilitatea candidatului. Aceste atribute sunt urmărite în măsura în care sunt esențiale în satisfacerea cerințelor postului;
- **Adecvarea la cultura organizațională** se referă la conformitatea dintre valorile candidatului și cultura organizației. Acest lucru este foarte important întrucât, în cazul unei nepotriviri, organizația investește suplimentar timp și bani;
- **Obiectivele candidaților**. Trebuie reamintit faptul că și solicitanții își fixează anumite obiective în vederea susținerii unui interviu. Cel mai frecvent este acela de a afla ce salariu îi va plăti



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

organizația pentru început. Alte obiective pot fi: să fie ascultați și înțeleși, să aibă ocazia să-și prezinte abilitățile, să fie tratați corect și respectuos, să primească informații despre post și organizație.

Interviul trebuie să se încheie într-o notă pozitivă și destinsă. După încheierea interviului, interviewerul trebuie să identifice candidații potriviți pentru post și să întocmească lista de propuneri de acceptare.

Interviewerul trebuie să aibă la îndemână și să fi studiat cu atenție **fișa postului** vacant; în acest sens ei vor avea o imagine clară a persoanei pe care o caută, în funcție de sarcinile și atribuțiile pe care le va avea de îndeplinit precum și de calitățile și aptitudinile necesare, conform cerințelor specifice de ocupare a postului.

De asemenea, interviewerul trebuie să aibă la îndemână și să fi studiat toate documentele din **dosarul de candidatură al intervievaților** (C.V.-ul, scrisoarea de prezentare, cererea de angajare etc.) pentru a afla câteva informații despre aceștia.

Tehnicile de interviu folosite

Acestea pot afecta semnificativ conținutul și calitatea informațiilor obținute. Trebuie stabilit setul de întrebări care vor fi puse candidaților (în cazul interviului structurat sau semistrukturat) în funcție de specificul și cerințele postului vacant. Unele întrebări asigură răspunsuri mai semnificative decât altele. Tehnicile bune de chestionare depind de folosirea unor întrebări deschise (pentru a nu se putea răspunde cu „da“ sau „nu“) și care să nu privească chestiuni vagi despre viitor. Prin alegerea corectă a întrebărilor interviewerul are posibilitatea să hotărască aspectele pe care dorește să le abordeze, să obțină informații relevante și să controleze direcția spre care să se îndrepte discuția.

Controlul interviului

Pentru a putea controla interviul, interviewerul trebuie să cunoască în avans informațiile ce trebuie culese, obținerea lor în mod sistematic și oprirea când datele necesare au fost obținute. Controlul se păstrează, în primul rând, prin intermediul întrebărilor și al intervențiilor. Este foarte important ca timpul disponibil să nu fie risipit inutil. Interviewerul (care nu trebuie să vorbească mai mult de 20-25% din timp) trebuie să orienteze convorbirea spre obținerea informațiilor necesare, să știe să-l întrerupă pe candidat, să-l oprească sau să redirecționeze discuția dacă se dovedește necesar, cu politețe dar cât se poate de ferm, fără a lăsa totuși impresia că încearcă să se impună.

Oferirea informațiilor necesare candidaților

Interviewerul trebuie să pregătească și să ofere informațiile pe care le pot cere candidații despre post, despre organizație în general, despre echipa din care va face parte. Acestea vor oferi candidatului o



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

imagine cât mai realistă a funcției, a realităților organizației, putându-se astfel preveni sau reduce insatisfacția sau așteptările nerealiste din partea lui când va fi angajat.

Ascultarea, analiza și interpretarea atentă și corectă a răspunsurilor

Intervievatorii trebuie să acorde interlocutorului întreaga sa atenție, evitând întreruperile, ecurile la răspunsurile candidaților, remarcile cauzale etc. De asemenea, trebuie să aibă capacitatea de a judeca logic și corect lucrurile pe care le spune candidatul, de a construi o imagine fidelă a personalității acestuia. Chiar dacă această analiză, în cea mai mare parte, se derulează pe loc, instantaneu, intervievatorii trebuie să-și formuleze concluziile și în scris, imediat ce au terminat de discutat cu un candidat.

Crearea și menținerea unei relații de comunicare cu candidatul

Climatul destins, contactul vizual adecvat (privirea în ochi a candidatului) și încurajarea comentariilor și a exprimărilor cu ajutorul mimicii feței sunt de natură să-i creeze candidatului senzația că dialogul la care ia parte este constructiv și agreabil, determinându-l să se exprime și să ofere cât mai multe informații și detalii.

Oferirea posibilității candidatului de a pune întrebări (în finalul interviului)

De îndată ce intervievatorii consideră că au adunat toate informațiile necesare, trebuie să-i adreseze candidatului cel puțin două invitații:

- de a clarifica ceea ce consideră că nu a fost suficient clarificat;
- de a pune întrebări care să-i ofere informații în plus privind caracteristicile postului, a clauzelor sau condițiilor asociate etc.

6. TEHNICI DE INTERVIEWARE. PUNEREA ÎNTREBĂRILOR

Candidatul trebuie încurajat să vorbească el cel mai mult. Treaba intervievatorului este să-l facă pe un candidat să se exprime și să arate ceea ce poate, asigurându-se în același timp că se obțin informațiile necesare. În acest scop, este de dorit ca să se pună mai multe întrebări deschise, cu multiple variante de răspuns – întrebări cărora nu li se poate răspunde cu da sau nu și care promovează un răspuns complet.

6.1 Tipuri de întrebări

a). Întrebări deschise



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Întrebările deschise sunt cele mai bune pentru a-l face pe candidat să vorbească – pentru a-l determina să se exprime liber și a stimula un răspuns complet. Iată câteva exemple de întrebări sau formule deschise care invită la un răspuns mai amplu:

- *Aș vrea să-mi spuneți câte ceva despre genul de activitate pe care o depuneți la locul de muncă din prezent;*
- *Ce știți despre ... ?*
- *Ați putea să-mi dați câteva exemple în legătură cu ... ?*
- *Din ce puncte de vedere considerați că experiența pe care o aveți vă recomandă pentru postul despre care vorbim?*
- *Cum ați abordat problema ... ?*
- *Care au fost cele mai dificile și mai incitante aspecte ale postului dumneavoastră?*
- *Povestiți-mi câte ceva despre lucrurile interesante pe care le-ați făcut de curând în activitatea dumneavoastră profesională.*

b). Întrebări de explorare

Întrebările de explorare se utilizează pentru a obține amănunte suplimentare sau pentru a vă asigura că vi s-au adus la cunoștință toate datele. Aceste întrebări le veți pune atunci când răspunsurile au fost formulate în termeni prea generali sau atunci când bănuiți că s-ar putea să existe unele informații mai relevante pe care candidatul nu le-a dezvăluit. Dacă un candidat susține că a făcut un anumit lucru, e bine, uneori, ca să aflați mai multe detalii tocmai pentru a afla mai exact în ce a constat contribuția lui. În cadrul interviului ar trebui să puneți unele întrebări exploratorii de genul:

- *Care a fost rolul dumneavoastră exact în cadrul acestui proiect?*
- *Care a fost contribuția dumneavoastră la reușita acestui proiect?*
- *Ce cunoștințe și aptitudini ați avut posibilitatea să aplicați în cadrul acestui proiect?*
- *Ați avut responsabilitatea de a urmări mersul proiectului? Dacă da, cum v-ați îndeplinit această responsabilitate?*

c). Întrebări închise

Întrebările închise au ca scop să clarifice o chestiune concretă. Răspunsul așteptat este, de regulă, un singur cuvânt explicit sau o propoziție foarte scurtă. Întrebările deschise, spre deosebire de cele închise, oferă o perspectivă mai variată pentru cunoașterea candidatului, în timp ce întrebările închise sunt "limitative".

d). Întrebări ipotetice



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Întrebările ipotetice se utilizează în cadrul interviurilor structurate orientate situațional, pentru a le prezenta candidaților o anumită situație și a-i întreba cum ar reacționa dacă s-ar confrunta cu așa ceva. Întrebările de acest tip ar putea începe cu formula: „Ce credeți că ați face dacă ...?” Când intră în sfera de competență expertă și de experiență a candidaților, răspunsurile la astfel de întrebări pot fi edificatoare. Însă ar putea fi o dovadă de incorectitudine să li se ceară candidaților să spună cum ar încerca să rezolve o problemă fără a cunoaște mai multe despre contextul în care a apărut problema. Pe de altă parte trebuie să realizați și faptul că, în unele cazuri, poate exista o mare diferență între ceea ce spun candidații că ar face și ceea ce ar face ei în realitate.

e). Întrebări privind comportamentul într-o situație precizată

Întrebările privind comportamentul într-o situație precizată, așa cum sunt utilizate în interviurile structurate orientate comportamental, caută să-i determine pe candidați să spună cum s-ar comporta în situații care au fost identificate ca decisive pentru o performanță bună pe post. Indicatorul cel mai bun de previzionare al performanței viitoare îl reprezintă performanța trecută, adică felul în care au fost abordate anumite evenimente și felul în care s-a reacționat la ele.

Exemple tipice de astfel de întrebări sunt:

- *Ați putea să-mi dați un exemplu de situație în care i-ați convins pe ceilalți să adopte o direcție de acțiune neobișnuită?*
- *Ați putea să-mi descrieți o ocazie când ați reușit să realizați un proiect sau o sarcină de muncă, deși vă confrunțați cu foarte mari dificultăți?*

f). Întrebări referitoare la capabilitate

Acestea caută să determine ceea ce știi candidații, ce aptitudini au, ce competențe personale au – ce sunt capabili să facă. Întrebările ca atare pot fi deschise, exploratorii sau închise, dar vor fi concentrate asupra condițiilor specifice de ocupare a postului. Scopul lor este să obțină de la candidați dovezi care să demonstreze în măsură satisfacă aceștia condițiilor specifice de ocupare a postului în fiecare dintre domeniile esențiale de capabilitate.

Exemple de astfel de întrebări sunt:

- *Ce știți despre ...?*
- *Cum ați ajuns să dobândiți aceste cunoștințe?*
- *Cum apreciază angajatorul dumneavoastră curent nivelul de aptitudini la care ați ajuns în ...?*

g). Întrebări despre motivație

Gradul în care sunt motivați candidații constituie o calitate personală, căreia trebuie să i se acorde o atenție specială pentru a putea fi evaluată corect. Se va evita întrebarea „cât de bine motivat sunteți?” deoarece ea sugerează un anumit răspuns, de genul: „foarte motivat”.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

h). Întrebări de continuitate

Întrebările de continuitate au ca scop să mențină fluența discuției din cadrul unui interviu și să-l încurajeze pe candidat să detalieze ceea ce a spus până atunci.

Exemple tipice de astfel de întrebări sunt:

- *Și ce s-a întâmplat mai departe?*
- *Și ce ați făcut dumneavoastră atunci?*
- *Ați putea să-mi spuneți mai multe despre ...?*

Se spune că pentru a menține cursul conversației în timpul unui interviu, cel mai bun lucru pe care îl poate face un interviewer este să dea afirmativ din cap sau să scoată sunete aprobatoare la momentul potrivit. Tehnica interviului nu se rezumă doar la atât, dar formulele de genul: „foarte bine”, „sigur”, „interesant”, „da, continuați”, pot să ajute la derularea cursivă a discuției.

i). Întrebări de reluare

Întrebările de reluare vă ajută să vă dați seama dacă ați înțeles bine ceea ce v-au spus candidații. De exemplu, ați putea spune: „Din câte înțeleg, ați demisionat din ultimul post ocupat fiindcă nu ați fost de acord cu șeful dvs. în privința unor chestiuni fundamentale; am înțeles eu bine acest lucru?”. Răspunsul la această întrebare închisă ar putea fi un simplu: „Da”, caz în care nu strică să explorați mai în detaliu subiectul, pentru a afla mai multe informații despre ceea ce s-a întâmplat de fapt.

i). Întrebări referitoare la carieră

Întrebările despre cariera de până atunci a candidaților pot furniza unele indicii în privința motivației lor, dovedind în același timp cum au progresat în dobândirea unui bagaj util și relevant de cunoștințe, aptitudini și experiențe. Se pot pune întrebări cum ar fi:

- *Ce cunoștințe noi ați dobândit în cursul activității pe postul respectiv?*
- *De ce ați plecat de pe postul acela?*
- *Ce s-a întâmplat după ce ați plecat de pe postul acela?*

j). Întrebări concentrate pe trecutul de muncă

Aceste întrebări sunt destinate să vă spună mai multe despre anumite aspecte din trecutul profesional al candidatului, cum ar fi:

- *Câte zile de absență de la serviciu ați avut anul trecut?*
- *De câte ori ați fost înregistrat cu întârziere la serviciu anul trecut?*

k). Întrebări referitoare la interesele extra-profesionale



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pe cei cu experiență de muncă nu are rost să-i întrebați despre hobby-urile lor extra-profesionale pentru că sunt rareori relevante, dar pot oferi indicii despre cât de motivați sunt candidații. În absența experienței de muncă, activitățile voluntare și funcțiile ocupate în timpul studiilor liceale sau universitare pot să vă furnizeze indicii despre competențele și aptitudinile candidaților.

1). *Întrebări care trebuie evitate*

Evitați orice întrebare care ar putea fi interpretată ca implicit discriminatorie pe motive de sex, rasă, handicap, religie etc.. Nu întrebați:

→ *Vă gândiți să mai aveți copii în viitorul apropiat?*

→ *Vă îngrijorează faptul ca aici sunteți membru al unei minorități etnice?*

7. APTITUDINI NECESARE PENTRU INTERVIURILE DE SELECȚIE A PERSONALULUI

a). *Stabilirea unui raport de comunicare*

Stabilirea unui raport de comunicare înseamnă crearea unei legături propice comunicării cu candidatul – să fiți pe aceeași „lungime de undă” cu el, să-l ajutați să se simtă în largul lui, să-l încurajați să răspundă și să fiți prietenos. Este foarte important cum îi întâmpinați pe candidați, cum demarați interviul și cum puneți întrebările și reacționați la răspunsurile primite. Când reacționați la răspunsurile primite trebuie să adoptați o poziție de apreciere, și nu o atitudine critică. Gesturile sunt și ele elemente importante. Dacă păstrați, în mod firesc, contactul vizual cu interlocutorul, evitați să vă lăsați într-o poziție neglijentă pe scaun, aprobați din cap și încurajați comentariile din partea candidatului atunci când este cazul.

b). *Ascultarea activă*

Trebuie nu doar să auziți, ci să și înțelegeți ceea ce vă spun candidații. Când conduceți un interviu, trebuie să vă concentrați pe ceea ce vă transmit candidații. Schițarea unui rezumat la intervale regulate vă va obliga să ascultați fiindcă trebuie să fiți atent la ceea ce v-au spus pentru ca să rețineți esențialul.

c). *Menținerea continuității*

Căutați să vă legați întrebările de ultima replică a candidatului, astfel încât interviul să înainteze logic și să se adune un set cumulativ de date.

d). *Păstrarea controlului*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Concentrați-vă cât mai mult posibil asupra aspectelor concrete. Atunci când candidații încep să divagheze, puneți o întrebare tranșantă (o întrebare „de detaliu”) care să ceară un exemplu de ilustrare a aceluia aspect profesional pe care l-ați luat în considerare.

e). Ajungerea la o concluzie

La final, decizia de alegere între candidații calificați s-ar putea să țină de judecata personală, inerent subiectivă. Uneori nu se distinge decât un singur candidat remarcabil, dar cel mai adesea există 2 sau 3. În acest caz, trebuie să ajungeți la o concluzie comparativ echilibrată: care dintre ei are cele mai multe șanse să corespundă cu postul și organizația, și deține maximum de potențial pentru o carieră îndelungată, dacă se pune această problemă. Pe de altă parte, nu vă resemnați să acceptați un candidat mediu, doar fiindcă nu s-au prezentat alții mai buni. E mai bine să încercați încă o dată.

f). Observația în interviul de selecție

Majoritatea articolelor despre interviul de selecție se concentrează excesiv pe întrebările care trebuie puse și pe răspunsurile acceptabile date de către candidații la un anumit post. Există, însă, o serie de aspecte observabile, ușor de identificat de către interviuatori și, uneori, mult mai relevante decât răspunsurile, uneori, “prefabricate” ale intervievaților. Aceste aspecte observabile se referă la:

- ***Dinamica personalității:*** *temperamentul, cea mai stabilă latură a personalității umane, dar și cea mai lesne de perceput, este foarte ușor identificabil la interviul de selecție. Candidații introverți sunt lipsiți de tonicitate, sunt mai puțin energici și au viteză de reacție mai mică. La polul opus, există candidați cu un tonus sporit, cu o viteză de reacție mai bună, mai energici, mai dinamici.*
- ***Abilitățile de comunicare:*** *în afara răspunsurilor propriu-zise formulate de candidat și de relevanța lor față de întrebarea formulată, interviuatorul poate observa modul în care candidatul își formulează frazele, bogăția vocabularului, capacitatea de a asculta, capacitatea de a înțelege și numeroase alte aspecte legate de comunicarea cu ceilalți.*
- ***Conformismul sau nonconformismul:*** *se observă în alegerile vestimentare, în modul în care o persoană interacționează cu alții, în modul în care un candidat respectă sau nu indicațiile date în timpul interviului.*
- ***Onestitatea:*** *persoana care minte are o mimică și o gestică prea controlate, un limbaj prea formal, nu poate menține contactul vizual cu interlocutorul sau, dimpotrivă, îl fixează prea insistent; de asemenea, în cazul minciunilor spuse la interviu, pot apărea ticuri care nu s-au manifestat până în acel moment.*
- ***Motivația:*** *se poate observa în punctualitatea candidaților și în întrebările adresate interviuatorilor cu privire la postul scos la concurs sau la organizație.*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Există numeroase alte aspecte privitoare la personalitatea candidaților, comportamentul lor, motivația pentru postul respectiv sau față de organizație care pot fi observate în cadrul interviului de selecție. Aspectele relevate pot fi corelate, pentru validare, cu teste profesionale/tehnice sau cu testări psihologice, precum și cu răspunsurile efective date la întrebările din cadrul interviului. În funcție de specificul postului, de rolul pe care respectivul candidat ar trebui să și-l asume în cadrul echipei, interviewerul va alege acei candidați eligibili conform criteriilor de selecție propuse.

8. ERORI DE PERCEPȚIE ȘI JUDECATĂ ÎN TIMPUL INTERVIURILOR DE SELECȚIE A PERSONALULUI

Pentru o decizie corectă și obiectivă este foarte importantă conștientizarea din partea interviewerilor a erorilor de percepție și judecată pe care le pot face în această etapă a selecției. Interviurile au fost adesea criticate ca fiind surse de informații nedemne de încredere care pot include erori de percepție și judecată din partea interviewerului.

Cele mai frecvente erori de percepție și judecată sunt:

- **judecăți pripite:** interviewerii își formează adesea o primă impresie despre candidat pe baza informațiilor obținute din CV, scrisoare de prezentare, formular pentru angajare sau din primele minute de interviu pe baza unor aspecte subiective privind îmbrăcămintea, aspectul fizic sau modul de comportare ale candidatului. Cercetările arată că interviewerii își fac o părere despre candidați în primele 3-5 minute;
- **efectul de halo:** în acest caz o trăsătură a candidatului (pozitivă sau negativă) eclipsează toate celelalte trăsături ale sale. De exemplu, dacă el se prezintă la interviu într-o ținută impecabilă, interviewerul poate aprecia alte trăsături (cunoștințe în domeniu, caracter etc.) ca fiind la fel de bune;
- **prejudecăți:** cel ce conduce interviul trebuie să fie capabil să-și recunoască eventualele prejudecăți personale. Studiile arată că cei ce realizează interviul tind să selecteze persoanele pe care le percep



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ca fiindu-le asemănătoare din punct de vedere al sexului, vârstei, personalității, experienței anterioare în muncă etc.;

- **efectul de contrast:** *acesta apare atunci când intervievatorul evaluează un candidat comparându-l cu alții dinaintea lui, fapt ce afectează judecata intervievatorului despre candidat. De exemplu, un candidat mediu poate fi judecat drept foarte bun dacă cei dinaintea lui erau mai slabi. În mod similar, aceeași persoană poate părea mediocră dacă este urmată de un candidat foarte bun.*

Dacă intervievatorii se pregătesc după principiile enunțate mai sus, vor avea toate șansele să ajungă la o concluzie corectă și judicioasă în legătură cu candidatul. Nu este îndeajuns însă ca intervievatorii să cunoască și să țină cont de aspectele la care ne-am referit, ci trebuie să posede o serie de calități și aptitudini pentru a obține rezultate deosebite și a crește eficiența, siguranța și validitatea interviului.

9. LUAREA DECIZIEI ÎN PROCESUL DE SELECȚIE A PERSONALULUI

După ce organizația a obținut și evaluat informațiile despre finaliștii procesului de selecție, a alcătuit lista de propuneri, va fi luată decizia de angajare. Va fi selectată persoana cu calificările cele mai adecvate postului scos la concurs.

Evident că Departamentul/Compartimentul de Resurse Umane trebuie să fie implicat în toate etapele procesului de selecție, dar decizia finală trebuie să o ia conducerea (în special, pentru posturile manageriale) sau șeful departamentului/compartimentului în care se află postul scos la concurs.

Rezultatele procesului de selecție sunt comunicate cât mai curând posibil, atât candidaților care au reușit, cât și celor care nu s-au calificat. Candidaților care nu au reușit trebuie să li se comunice informația cu respect și eleganță, lăsând loc pentru o eventuală candidatură ulterioară. În fiecare etapă a procesului de selecție sunt eliminați candidați din joc. Ca și în celelalte etape, și în etapa finală, cei care nu s-au calificat trebuie informați. Mijloacele de informare pot fi diferite: prin contact personal, prin telefon sau în scris. Dacă se trimite o scrisoare candidaților declarați respinși, atunci mesajul acestei scrisori de respingere nu trebuie să-i descurajeze pe candidați. Să nu uităm că tot ceea ce facem influențează imaginea publică a organizației. Scrisoarea de respingere trebuie să conțină o notă personală care va mai îndulci refuzul și nu va suscita reacțiile negative ale candidatului față de organizație. În plus, o selecție obiectivă și corectă îl face pe un candidat să accepte respingerea mai ușor.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

10. EGALITATEA DE ȘANSE ÎN PROCESUL DE SELECȚIE A PERSONALULUI

Egalitatea între femei și bărbați reprezintă un drept fundamental, o valoare comună a Uniunii Europene și o condiție necesară pentru îndeplinirea obiectivelor de creștere, ocupare a forței de muncă și coeziune socială la nivelul UE. Deși există încă o serie de inegalități, în ultimele decenii UE a făcut progrese semnificative pentru ca femeile și bărbații să beneficieze de șanse egale. Acest lucru se datorează, în primul rând, legislației privind tratamentul egal, măsurilor destinate să integreze principiul egalității de șanse în toate politicile comunitare și măsurilor specifice privind promovarea femeilor.

Legislație

Numeroase acte legislative europene sunt dedicate egalității între femei și bărbați. Este vorba, mai ales, de dispoziții cuprinse în tratate și de directive privind accesul la locurile de muncă, plata egală, protecția maternității, concediul pentru creșterea copilului, securitatea socială și regimurile profesionale de securitate socială, sarcina probei în cazuri de discriminare și activitățile independente. Jurisprudența Curții Europene de Justiție reprezintă un alt element cheie.

Egalitatea de șanse în România

Conform art. 16 din Regulamentul Consiliului Europei nr. 1083/11.07.2006 privind prevederile generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune: „statele membre și Comisia asigură promovarea egalității între bărbați și femei și integrarea principiului de egalitate de șanse în domeniul respectiv în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării fondurilor. Statele membre și Comisia iau măsurile adecvate pentru prevenirea oricărei discriminări bazate pe sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală, în timpul diferitelor etape ale aplicării fondurilor și în special în ceea ce privește accesul la fonduri. În special, accesibilitatea persoanelor cu handicap este unul dintre criteriile care trebuie respectate la definirea operațiunilor cofinanțate din fonduri și de care trebuie să se țină seama în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării”.

Promovarea egalității de șanse va contribui la coeziunea socială, atât la nivelul regiunilor de dezvoltare, cât și la nivel național. Dezvoltarea unei culturi a oportunităților egale presupune implicarea directă a tuturor actorilor sociali din sectorul public și privat, inclusiv societatea civilă. Protecția socială și incluziunea socială pot fi promovate prin acțiuni de combatere a discriminării, promovarea egalității de șanse și integrarea în societate a grupurilor vulnerabile care se confruntă cu riscul de marginalizare socială.

Conform art.2, alin.1 din Ordonanța Guvernului nr.137/31.08.2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, cu modificările și completările ulterioare - prin



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

discriminare se înțelege „*orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice*”.

Tipuri de discriminare

Discriminarea directă este situația în care o persoană este tratată mai puțin favorabil, pe criterii de gen, rasă, naționalitate, categorie socială, handicap, boala cronică, etc, decât este, a fost sau ar fi tratată altă persoană într-o situație comparabilă.

Discriminarea indirectă este situația în care o dispoziție, un criteriu sau o practică, aparent neutră, ar dezavantaja în special persoane aparținând unui grup defavorizat în raport cu persoanele majoritare, cu excepția cazului în care aceasta dispoziție, acest criteriu sau această practică este justificată obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele de atingere a acestui scop sunt corespunzătoare și necesare.

Conform art 1, alin. 2 din Legea nr. 202/19.04.2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, Republicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 150 din 01.03.2007 - **prin egalitate de șanse și de tratament între femei și bărbați** se înțelege „*luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora*”.

Conform art. 2, punctul b) și c) din Ordonanța de Urgență nr. 67/27.06.2007, prin principiul egalității de tratament se înțelege „*lipsa oricărui tratament discriminatoriu, direct sau indirect, pe criteriul de sex, în special prin referirea la starea civilă sau familială*”.

Prin tratament discriminatoriu se înțelege „*orice excludere, restricție ori diferență de tratament, direct sau indirect, între femei și bărbați*”.

Egalitatea de șanse a evoluat în ultima perioadă devenind un concept mai larg care se referă nu doar la femei și bărbați, dar și la relația cu alte grupuri dezavantajate dintr-o societate.

În timp ce egalitatea de șanse și de tratament semnifică nivelul egal de vizibilitate, autonomie, responsabilitate și participare a majorității și a minorității dezavantajate la și în toate sferile vieții publice, discriminarea reprezintă tratamentul diferențiat aplicat unei persoane în virtutea apartenenței, reale sau presupuse a acesteia la un anumit grup social. Astfel, se poate vorbi de discriminare, atunci când o persoană este tratată „mai puțin favorabil” decât o altă persoană în aceeași situație.

Exemple:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Acordarea unui salariu mai mic unei persoane de sex feminin față de o persoană de sex masculin, deși desfășoară același tip de activitate și în aceleași condiții, încălcându-se principiul „la muncă egală salariu egal”;
- Refuzul de a angaja o persoană de sex feminin pe motiv că este însărcinată sau are în îngrijire un copil;
- Imposibilitatea unei persoane în scaun cu roțile de a intra într-un imobil, deoarece nu sunt realizate amenajări corespunzătoare pentru accesul persoanelor cu handicap (de exemplu: scări prevăzute cu elemente de siguranță, rampe, uși, care să permită manevrarea fotoliului rulant, cu mânere care se apucă ușor și care sunt amplasate la o înălțime accesibilă, dispozitive și echipamente de deplasare);
- Interdicția, aplicată persoanelor de alte etnii, de a ocupa un loc de muncă sau de a intra în anumite spații publice: școli, spitale, biserici etc.

Politica de recrutare reprezintă modul în care instituția recrutează personalul. În administrația publică acest lucru este adeseori precizat prin lege.

Principiile generale sunt:

- **Deschidere și transparență.** Procesul de recrutare și selectare trebuie să fie transparent iar posturile vacante trebuie anunțate deschis tuturor candidaților calificați, șansele egale trebuie să fie evidente și respectate. (Într-un sistem de servicii publice de „carieră”, posturile vacante la nivel de admitere în instituție sunt anunțate extern; posturile vacante la niveluri mai înalte în aceeași instituție sunt anunțate intern și ocupate prin promovare. Într-un sistem de „funcții”, toate posturile vacante sunt anunțate extern).
- **Numire pe merit.** Tuturor candidaților li se oferă șansa de a-și prezenta cunoștințele și experiența în același mod. Compararea candidaților se face sistematic și corect iar decizia se ia în funcție de un set de criterii prestabilite. Este numit candidatul cu meritul cel mai mare.
- **Nediscriminare.** Procedurile de recrutare/selectare nu trebuie să facă discriminări pe bază de sex, rasă, religie, convingeri politice sau handicap. Pentru posturile din domeniul serviciilor publice există adesea o restricție legată de naționalitate și uneori o limită de vârstă minimă/maximă. În multe țări există în prezent o legislație împotriva discriminării pe motive de vârstă.

Recrutarea poate fi centralizată sau descentralizată, în funcție de tipul și mărimea instituției; în cadrul administrației publice se întâlnesc ambele sisteme. În cazul unui număr relativ mare de noi numiri, un proces centralizat poate fi mai economic. Sistemul descentralizat este preferabil în cazul în care nevoile de recrutare sunt limitate sau foarte specializate.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

11. CONCLUZII: CE SE RECOMANDĂ A FACE ȘI CE NU SE RECOMANDĂ A FACE ÎN DERULAREA INTERVIURILOR DE SELECȚIE

11.1 Ceea ce se recomandă a face:

- *Alocați-vă timp suficient;*
- *Planificați dinainte interviul pentru ca să-l puteți structura așa cum se cuvine;*
- *Creați o atmosferă potrivită;*
- *Stabiliți un raport de comunicare relaxat și informal;*
- *Încurajați-l pe candidat să vorbească;*
- *Acoperiți în întregime planul de interviu;*
- *Analizați cariera candidatului pentru a da la iveală atuurile, deficiențele și tipare recurente, relevante;*
- *Puneți întrebări formulate clar și fără ambiguități;*
- *Cereți exemple de situații în care candidatul și-a demonstrat cu succes cunoștințele, aptitudinile și capacitățile;*
- *Judecați experiența și atributele candidatului pe baza informațiilor concrete pe care vi le-a comunicat acesta și comparați-le cu condițiile specifice de ocupare a postului;*
- *Păstrați controlul asupra conținutului și alocării timpului în cadrul interviului;*

11.2 Ceea ce nu se face:

- *Nu încercați să susțineți prea multe interviuri la rând;*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Nu cădeți în capcana celor două efecte de influență: efectul de halo pozitiv și efectul de halo negativ;
- Nu începeți interviul fără o pregătire prealabilă;
- Nu vă lansați prea devreme în a pune întrebări exploratorii (de detaliu);
- Nu puneți întrebări multiple sau tendențioase;
- Nu acordați prea multă atenție atuurilor sau slăbiciunilor izolate;
- Nu vorbiți prea mult, nici nu-i lăsați pe candidați „să bată câmpii”;
- Intervievatorii nu trebuie să trimită semnale nonverbale care să-i favorizeze pe unii dintre candidați;
- Nu vă lăsați influențat de propriile idei preconcepute – subiectivismul inerent nu trebuie să treacă înaintea capacității dumneavoastră de a emite judecați obiective.

12. ANEXĂ: EXEMPLU DE FIȘĂ DE INTERVIU

În tabelul următor oferim o modalitate de prezentare a întrebărilor care se succed în cadrul unui interviu de selecție.

FIȘĂ PENTRU INTERVIUL DE SELECȚIE		
Postul solicitat:		
Examen cerut de:		
Alt post propus:		
<p>CANDIDAT</p> <p>Nume _____ Prenume _____ Vîrsta _____</p> <p>Studii _____ Specializare _____</p> <p>Starea civilă _____</p> <p>Domiciliul _____</p>		
<p>Legenda utilizată pentru evaluarea răspunsurilor acordate (note): (1-nesatisfăcător; 2-satisfăcător; 3-mediul slab; 4-mediul bun; 5-bun; 6-foarte bun; 7-excepțional)</p>		
<p>1. Întrebări privind obiectivele carierei</p>		



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- *De ce doriți acest post?*
- *Ați mai lucrat în acest domeniu?*
- *Unde vă vedeți peste cinci ani?*
- *Cum ați aflat de postul nostru?*
- *Ce știți despre acest post și despre organizația noastră?*
- *Ce cunoașteți despre acest domeniu de activitate?*
- *În ce fel credeți că intrarea în organizația noastră vă va influența cariera?*
- *De ce ar trebui să ne îngrijorăm dacă vă angajăm?*
- *Ce sarcini ați dori și v-ați aștepta să primiți pentru acest post?*
- *Cît timp credeți că v-ar trebui să putem remarca rezultatele muncii dvs.?*
- *Cum arată pentru dvs. o zi tipică de muncă?*
- *Dar una ideală?*
- *Ce înseamnă pentru dvs. o carieră de succes?*

2. Întrebări privind studiile

- *Într-un clasament al promoției dvs. unde ați fi plasat?*
- *Credeți că notele obținute reflectă corect efortul și cunoștințele dvs.?*
- *Care erau disciplinele la care întâmpinați cele mai multe dificultăți și de ce?*
- *Ce discipline vă plăceau cel mai mult?*
- *Ați fost implicat și în altfel de activități?*
- *Ce planuri aveți pentru instruire și studii suplimentare?*

3. Întrebări privind experiența profesională

- *Care dintre posturile anterioare a însemnat cel mai mult pentru dvs. și de ce?*
- *Ce v-a plăcut cel mai mult la fiecare dintre posturile anterioare?*
- *Care ar fi cele două lucruri pe care, dacă ați fi putut, le-ați fi schimbat la ultimul loc de muncă?*
- *Ați prezentat, la locurile de muncă anterioare, propuneri de îmbunătățire a activității?*
- *În ce măsură credeți că ați contribuit la creșterea eficacității/eficienței/performancei/productivității organizației în care ați lucrat?*
- *Cum ați ajuns la ultimul post?*
- *De ce ați plecat de la ultimul post?*
- *Ce credeți că v-a asigurat succesul pe posturile anterioare?*
- *Describeți-mi, vă rog, o zi tipică de lucru în posturile anterioare.*
- *Ce ați învățat de la locurile de muncă anterioare?*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- *Vă place să primiți responsabilități deosebite?*
- *Cum vă planificați ziua de lucru?*
- *Spuneți cum arată pentru dvs. șeful ideal.*

4. Întrebări privind pregătirea psihologică pentru post

- *Povestiți-mi, vă rog, o situație în care ați prevenit apariția unei probleme de muncă.*
- *Care a fost cea mai dificilă sarcină pe care ați îndeplinit-o?*
- *Ce faceți atunci când aveți probleme în îndeplinirea unei sarcini?*
- *Care a fost cea mai importantă decizie pe care ați luat-o la locul de muncă?*
- *Povestiți-mi o situație în care ați renunțat la procedura recomandată și ați lucrat așa cum doreați dvs. Ce s-a întâmplat?*
- *Preferați să luați deciziile rapid sau așteptați informații suplimentare?*
- *Povestiți-mi despre o situație în care ați cerut ajutorul unui coleg sau șefului dvs. pentru a rezolva o sarcină de lucru.*

5. Întrebări privind caracteristicile personale

- *Ați avut conflicte cu colegii de muncă sau cu șeful dvs.? Cum le-ați rezolvat?*
- *Ce dificultăți aveți în a tolera colegi care au pregătiri și interese diferite de cele ale dvs.?*
- *Cum ați defini o atmosferă de lucru dificilă?*
- *Cum vă împăcați cu ideea că un proiect de-al dvs. nu este acceptat?*
- *Cu ce tip de persoane vă înțelegeți cel mai bine?*
- *Ce calități credeți că oferiți organizației?*
- *Cum definiți un post bun?*
- *Din care experiență ați învățat cel mai mult?*
- *Povestiți-mi despre un proiect al dvs. care a necesitat un mare consum de energie.*
- *Cînd a fost ultima dată când v-ați supărat și de ce?*

6. Întrebări privind motivația și ambițiile profesionale

- *Ce salariu doriți?*
- *Cu cât credeți că merită răsplătită munca acestui post?*
- *Care a fost cea mai mare realizare a dvs. la locul de muncă anterior?*
- *Ce faceți de obicei atunci când lucrurile se mișcă încet?*
- *Considerați că ați învățat din greșelile trecutului?*
- *Ce așteptați de la acest post?*



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Care este, pentru dvs., postul ideal?
- În ce măsură se poate conta pe dvs. (loialitate, ore suplimentare etc.)?
- Care credeți că este cea mai bună recompensă pentru performanță?
- De ce credeți că ar trebui să vă angajăm?

7. Întrebări privind abilitățile de comunicare și tipul de personalitate

- Atunci când trebuie să lucrați cu persoane complet necunoscute, cum vă înțelegeți cu ele?
- Cum v-ați înțeles cu șefii anteriori?
- Vorbiți-mi despre experiența dvs. de a lucra în echipă.
- Preferați lucrul în echipă sau singur?
- Ați dori să lucrați în fiecare zi cu aceleași persoane sau ați cunoaște mereu altele?
- Puteți să-mi povestiți o situație de muncă în care este nevoie de calități de comunicare excelente?
- Cu ce fel de persoane vă place să lucrați?
- Ce înseamnă pentru dvs. cooperarea în muncă?
- Cât de importantă este pentru dvs. comunicarea cu colegii?
- Preferați să desfășurați chiar dvs. o activitate sau să coordonați munca altora?
- Vă place să efectuați mai multe activități simultan sau să vă concentrați asupra unui singur lucru?
- V-ați putea imagina în fața unui grup de 10 angajați, câștigându-le respectul?
- Vă considerați un luptător?
- Care credeți că sunt principalele dvs. calități?
- Care credeți că sunt slăbiciunile dvs.?
- Care este cea mai mare greșală pe care ați făcut-o în activitatea de până acum?
- Pe cine ați apreciat cel mai mult dintre foștii colegi? De ce?
- Care sunt activitățile preferate în timpul liber?

Grila de evaluare a interviului

(Se va completa conform legendei menționate la începutul formularului, prin marcarea cu X a coloanei corespunzătoare notei pentru fiecare categorie de întrebări)

Categororia de întrebări	Note (conform legendă)							Observații
	1	2	3	4	5	6	7	



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1	Obiectivele carierei								
2	Studiile								
3	Experiența profesională								
4	Pregătirea psihologică								
5	Caracteristici personale								
6	Motivare, ambiții profesionale								
7	Comunicare, personalitate								
	Evaluare finală								

Motivul admiterii/respingerii candidatului _____
 Interview conducted by..... Data.....

Observații:

BIBLIOGRAFIE

1. *** *Manual Resurse Umane*, ANFP, 2008
2. (http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_resurse_umane.pdf)
3. **ARMSTRONG**, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.
4. **BĂLAN**, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.
5. **BEARDWELL**, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.
6. **COLE**, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
7. **HERSEY**, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
8. **HODGSON**, Susan, *Interviul de angajare: cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*, (Carieră. Succes. Performanțe), Editura Polirom, Iași, 2006.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

9. **LOCK**, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.
10. **MABEY**, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
11. **MANOLESCU**, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
12. **MARINESCU**, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
13. **MARTIN**, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
14. **NEDELICU**, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.
15. **PITARIU**, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ