

## NUANȚE PSIHOLOGICE ÎN DESFĂȘURAREA INTERVIULUI PE COMPETENȚE

**DĂNUȚ SIMION SIMION, lector universitar, Magistru în psihologie, drd.,  
Universitatea Tehnică a Moldovei**

**Abstract:** *There are several types of job interviews for a job and the most used interview in the last period is the competence-based interview. In a hiring interview, the HR specialist wishes to know if you are good for the company or department where you are going to be hired. If he has the education, necessary skills, abilities and attitudes for the job. In this article, I will not focus either on the technical side, on the assessment indicators in the competence interview or on the type of questions asked. Not even on dress code, protocol, or contact. Not even on the states of anxiety or the restlessness of the candidate. Less in the phone interview but more in CV we can also draw attention to another type of detail that psychological specialists can see. Economic development and IT industry progress made as to post our social life in the online environment; and the internet helped for this making all that easier. Here is the gold mine for HR specialists; analysis of social networks. Some recruiters look at the profile of the page less as to what is posed, how to post and why it is done. The HR specialist can find the perfect candidate after the interview but what you do if he works with women and his posts in social networks promote and approve discrimination against women. Effort, time and resources lost by not paying attention to a simple detail.*

Societățile evoluează pe baza evoluției oamenilor, iar acest lucru influențează decisiv organizațiile, inclusiv instituțiile superioare în alegerile de personal. Să nu uităm totuși că piața muncii este într-o continuă transformare, posturi și necesități care astăzi nu există mâine se vor cere cu siguranță ori aceasta înseamnă și un proces aparte de selectare a acelor specialiști care să pregătească studenții pentru a se adapta la o nouă dinamică economică. Universitățile nu mai angajează doar simpli specialiști ele caută candidatului ideal iar pentru aceasta în cadrul interviurilor evaluează oamenii pentru a identifica exact caracteristicile acestora, astfel încât să se asigure că selectează sau păstrează exact acei angajați de care au nevoie pentru a-și atinge obiectivele politicilor educaționale.

Candidatului ideal înseamnă o suită extrem de specifică de competențe profesionale și competențe personale la care se raportează șeful de departament sau specialistul în resurse umane atunci când realizează un interviu de angajare. Activitatea de recrutare și selecție de personal este un proces extrem de complex care se poate solda fie printr-o alegere bine făcută fie printr-un eșec de proporții cu costuri și implicații deloc mici pentru o instituție de nivel superior. Cu regret însă, mult prea puțină atenție se acordă în procesul de recrutare la analiza detaliată a personalității umane.

Este necesar așa cum de altfel se și întâmplă în multe interviuri să evaluăm personalitatea, abilitățile și competențele unei candidat; însă ceea ce face diferența sunt detaliile, acele lucruri ascunse care pot spune multe despre un candidat. Aceasta nu înseamnă că specialistul în resurse umane trebuie să posede două doctorate în psihologie; util e să-și dezvolte capacitatea de a atrage atenția la detalii și a corela, asambla toate elementele într-un tot unitar. Un specialist în resurse umane urmărește – întâi de toate – să găsească un adevăr verificabil în ceea ce afirmă candidatul. Acest fapt va atesta experiența avută, dar și credibilitatea persoanei.

Trăim într-o societate bazată pe percepții, și vrem mai tot timpul să părem în fața altora într-un anumit fel iar de multe ori acest profil este cu adevărat fals. Un alt lucru ce se caută de la candidați este cauza migrării de la o instituție la alta. Cât a lucrat, de ce a părăsit instituția, ce la motivat să ia această decizie, oare nu există riscul ca după o scurtă perioadă de angajare acesta poate face din nou la fel. Chiar dacă există concurență și motivație financiară în marile firme de exemplu acestea tind să-și fidelizeze angajații iar pierderea unui angajat înseamnă în primul rând costuri. Își permit universitățile în acest moment să-și fidelizeze angajații. Cu noile rigori și autonomia universitară, cu plecarea de personal tânăr și neatractivitatea carierei pedagogice oare este posibil un asemenea lucru? Rămâne de văzut. Abordarea psihologică a interviului vizează interesele pe viitor ale angajaților, aptitudinile individuale, nivelul de aspirație, motivația angajaților, cerințele de confort individuale sau familiale.

Dacă ne referim puțin la sistemul de recrutare realizat de specialistul în resurse umane sau șeful de departament atunci avem o selecție a candidaților reprezentată printr-un proces de alegere dintr-un număr de candidați doar a candidaților celor mai potriviți pentru posturile vacante existente într-o instituție. Știm bine că oamenii nu caută pur și simplu o slujbă, ci caută slujba care să li se potrivească iar la fel procedează și firmele. Pentru a fi eficient procesul de selecție trebuie să respecte câteva lucruri: criteriile generale și valorile culturale ale organizației, cerințele specifice ale departamentului din care face parte postul de muncă și particularitățile impuse de post. 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. Nu angajezi orice cadru didactic ci angajezi Acel cadru didactic. Învățământul și recrutarea de specialiști în învățământ trebuie să capete o nouă abordare.

Recrutarea și selecția sunt procese costisitoare, dar greșelile în angajarea oamenilor pot fi și mai costisitoare. Interviul de angajare reprezintă o conversație structurată, orientată către un scop, în care atât interviewerul, cât și candida-

tul schimbă informații. În cadrul interviului se încearcă obținerea de 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. În cadrul interviului se testează: abilitățile de comunicare, capacitatea empatică în lucrul cu studenții, abilitățile impuse de funcție, motivația candidatului, capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora, aptitudinile, motivația de rol, capacitatea de analiză și sinteză precum și comportamentul în situațiile de criză.

Scopul interviului 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. Pașii sau etapele generale prin care trece un candidat până la angajare pot fi: are loc o triere în urma anunțului de angajare și trimiterea primelor CV-uri, pre interviul adesea făcut la telefon, triere, interviul propriu zis, triere, testarea și verificarea referințelor, triere, decizia finală, angajarea în perioada de probă și angajarea finală. Pe lângă acestea în instituțiile superioare de învățământ pentru specialiștii tineri mentoratul, schimbul de experiențe și bune practici sunt absolut necesare.

Știm că fiecare tip de interviu este util numai în anumite condiții. Există mai multe tipuri de interviuri de angajare la un loc de muncă însă noi ne vom focaliza pe interviul bazat pe competențe. Un interviu normal poate să dureze în medie între o jumătate de oră și o oră, atât timp fiind necesar unui recrutor să își facă o impresie despre cine angajează. Nici un recrutor nu va fi extrem de fericit să descopere că, bazându-se exclusiv pe scrisoarea de intenție și pe informațiile din CV, a pierdut neprofitabil timpul. Logica spune în acest caz că, decât să organizeze un proces de selecție ceea ce implică niște costuri și timp pierdut mai bine sună și verifică informațiile lăsate de candidat, această acțiune este un preinterview sau interviul realizat la telefon. Ca urmare, anumite informații despre candidat, care par să fie sub lupă, pot fi verificate și la telefon. O validare a datelor are loc încă de la primul contact audio.

Interviul structurat bazat pe competențe este adesea numit interviu situațional sau comportamental. Competențele sunt dimensiuni distincte ale comportamentelor umane acel ansamblu de informații teoretice și practice care sunt relevante pentru performanțele și acțiunile pe un post specific. Nu în ultimă instanță competențele sunt un aspect al imaginii de sine sau al unui rol socio-cultural bine determinat. Performanța pe post este afectată de un șir de elemente comporta-

mentale precum și de modul în care acesta le gestionează. Și da comportamentul ca de altfel și natura relațiilor umane pot fi gestionate. Vorbim în acest caz de elemente ale personalității umane precum temperamentul și caracterul. Interviul bazat pe competențe este considerat ca având cel mai înalt grad de validitate deoarece se bazează pe principiul că o persoana care a performat în trecut, va performa și în viitor. Este recomandat în cazul acestui tip de interviu să se elimine toate acele aspecte ce nu țin de cadrul de competență precum: prima impresie, impact emoțional și impact estetic; toți acei factori ce sunt sau par a fi subiectivi.

Cercetări însă recente arată că interviul este de regulă subiectiv; diferiți interviuatori care văd același candidat ajung la concluzii diferite și un slab predictor; studiile arată că interviul are în general o validitate predictivă scăzută. Pentru ameliorarea interviului ca metodă de selecție este necesar să fie definit cât mai clar ceea ce se caută iar o soluție ar fi căutarea elementelor psihologice din comportamentul uman care pot influența interviul, dar și angajarea. A. Fontana & J.H. Frey [2], M.Q. Patton [5, p. 340] observă că trăim într-o adevărată *interview society*, interviul având o popularitate foarte mare, dar și o credibilitate problematică: în ce măsură putem avea încredere că ceea ce ne spun oamenii ne ajută să avansăm către o cunoaștere valabilă a fenomenului sau procesului studiat? Totuși, la majoritatea interviurilor se prezintă mai mulți candidați care au un nivel egal de experiență și pregătire și atunci intră în joc niște factori care departajează.

Majoritatea acestor factori sunt de natură psihologică, țin de impresia pe care o face candidatul asupra recruiterului și de aceea pot fi controlați. Ascultarea activă este asociată deseori nu doar cu procesul atenției, dar și cu răbdarea, rezistența în timp și înțelegerea. Un candidat ce nu ascultă când i se dă întrebări sau se grăbește imediat cu un răspuns poate fi nepotrivit pe o funcție cu cerințe clare de atenție. Experiența profesională avută sau fictivă, răspunsul pentru acest factor se găsește în pre interviu sau în interviul propriu zis atunci candidatul ori răspunde grăbit să scape cât mai repede de această întrebare ori recurge la gesticulația non-verbală specifică minciunii: mâna la gură, la nas sau închiderea treptată a organismului, mâini și picioare încrucișate.

Adresarea a cât mai multe întrebări poate determina unde mint candidații sau care sunt interesele lor reale. Ce pasiuni au cei care candidează pe un post poate spune multe despre ei și modul cum vor reacționa. Să nu uităm în interviul pe competențe de un alt lucru care pare la prima vedere că nu ar avea legătură cu competența însă o poate influența decisiv. Toți avem vieți sociale în plan public astfel cu un simplu clic pe rețelele de socializare putem afla lucruri care pot influența decisiv acceptul sau respingerea. Să luăm un exemplu ipotetic. Poți în timpul interviului să găsești candidatul ideal însă colectivul în care va trebui să lucreze e plin de femei iar atitudinea lui, postările, aprecierile pe acele rețele

de socializare sunt vădit orientate în discriminarea femeilor. Neatragerea atenției și lipsa de analiză a acestui simplu fapt poate însemna costuri pentru întreprinderi repetitive. De ce repetitive, pentru că un angajat cu probleme de stereotipie influențează pe o perioadă mult mai lungă de timp relațiile din colectiv scăzând productivitatea inclusiv după concedierea candidatului problematic. Nu mai vorbim de costurile din partea departamentului de resurse umane pentru „restartarea” colectivului pentru o funcționare normală.

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, gata pregătite ale intervievaților. Aceste aspecte observabile se referă așa cum am mai spus 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 se află extroverții, candidați cu un tonus sporit, cu o viteză de reacție mai bună, mai energici, mai dinamici. Ambele tipuri de temperament au grade diferite de stabilitate și instabilitate. Un introvert va putea realiza sarcini dinamice dar pe o perioadă scurtă de timp după care are nevoie să-și încarce bateriile. Acest fapt se transpune în practică prin pauze mai mari. Un extrovert însă cu excesul lui de energie pus să realizeze sarcini meticuloase va acumula tensiune foarte rapid reflectată într-un grad de nervozitate mult mai mare. Acestui tip de temperament i se recomandă pauze scurte dar mai multe. 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. Conformismul sau nonconformismul însă pot da și mari bătăi de cap. Supunerea cu respectarea regulilor e diferită de obediența oarbă. Iar nonconformismul prin exprimarea personalității diferă extrem de mult de nesupunerea distructivă și conflictul frecvent.

Trebuie de menționat faptul că interviurile de selecție a personalului au și o serie de dezavantaje: informațiile culese în timpul interviului sunt alterate de percepțiile și judecățile interviuatorului. Putem diminua acest fenomen prin înțelegerea cât mai bună a personalității umane, realizarea de traininguri psihologice ale recuiterilor plătite de organizație și cursuri de dezvoltare personală. Comportamentul intervievatului se știe că este parțial dependent de modul în

care interviuatorul îl tratează, precum și de limbajul non-verbal al acestuia din urmă situație ce poate fi depășită printr-o mare deschidere către comunicare cu candidatul pe post. Nu se pot afla lucruri despre candidat dacă specialistul în resurse sau șeful de departament nu este deschis spre comunicare. Comunicarea deschide uși pe când comunicarea zgârcită le închide.

### **Referințe bibliografice**

1. ARMSTRONG M. *Managementul resurselor umane*: Manual de practică. București: Editura Codecs, 2003.
2. FONTANA A., FREY J.H. Interviewing: The Art of Science. In: N.K. Denzin și Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, 1994, pp. 361-376.
3. HODGSON S. *Interviul de angajare: cum să răspunzi inteligent la orice întrebare (Carieră. Succes. Performanțe)*. Iași: Editura Polirom, 2006.
4. MANOLESCU A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura RAI, 1998.
5. PATTON M.Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3th edition. Sage Publications, 2002, pp. 339-380.
6. [http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual\\_management\\_rersurse\\_umane.pdf](http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf)