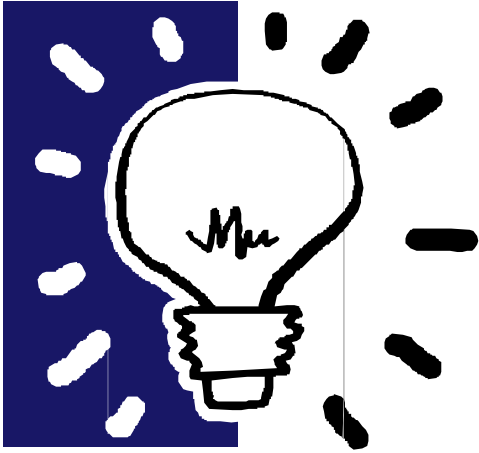


CONCEPT



Marketing & vânzări



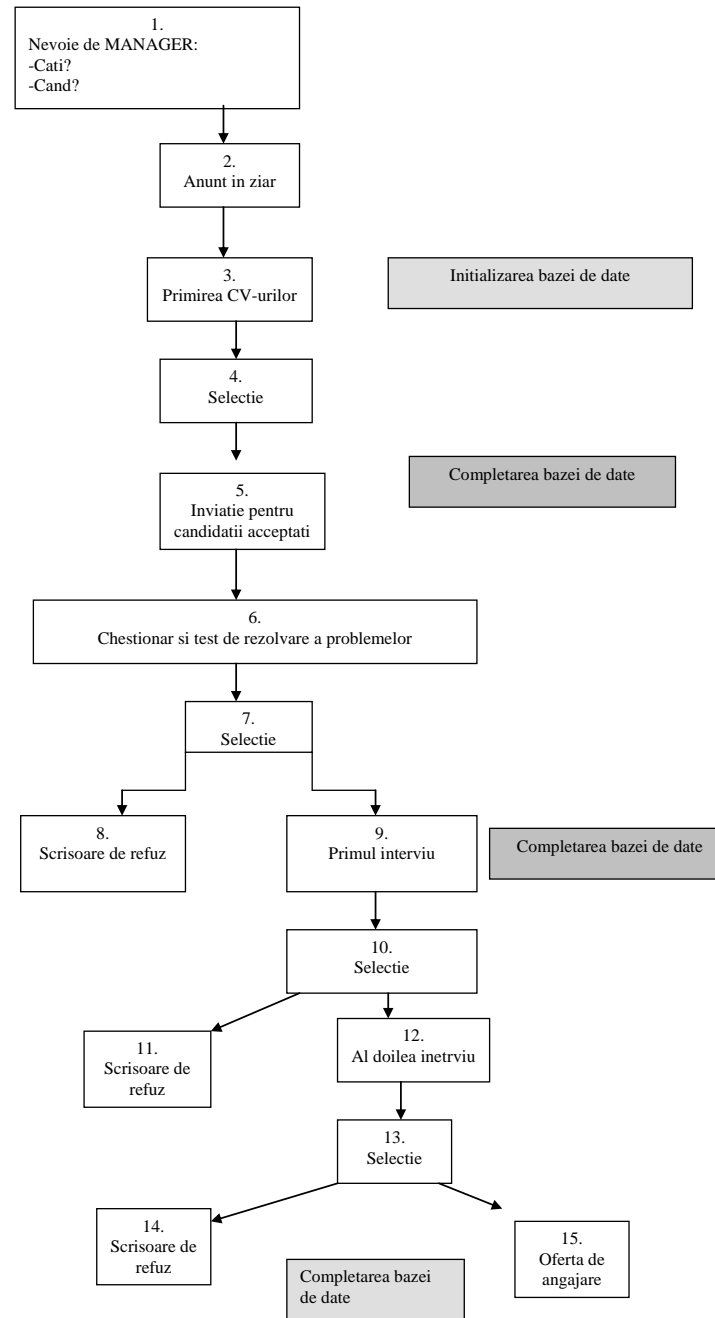
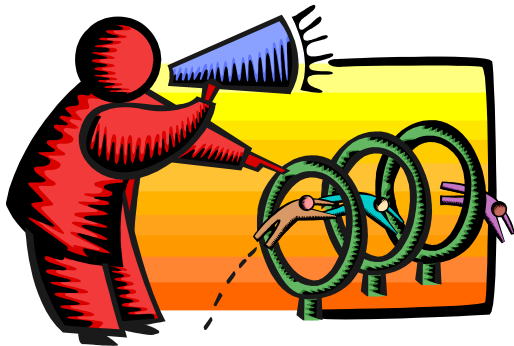
Procesul de
recrutare, interviuare si selectie

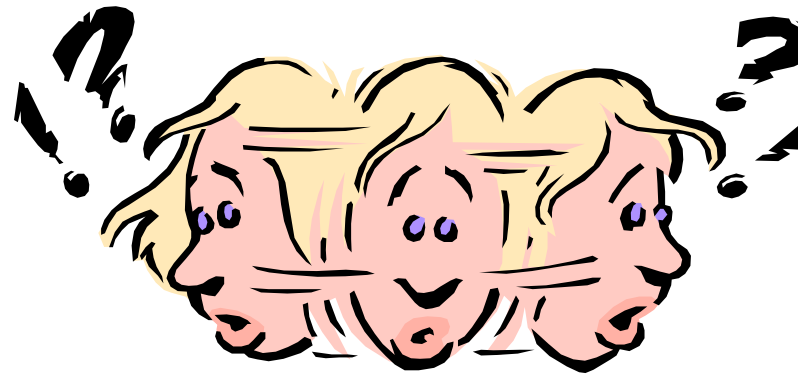
Ce invatam despre 'Recrutare, intervievare si selectie'

- Procesul de angajare;
- Intelegerea 'factorilor de evaluare';
- Cum se citesc Cvurile;
- Cum se pun intrebari la interviu;
- Cum se evalueaza oamenii pe baza factorilor care conteaza;
- Cum reprezentam firma la interviu



Procesul de angajare de personal



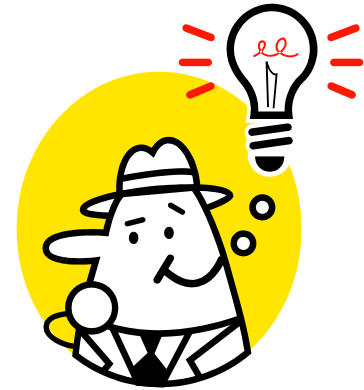


Care sunt criteriile dupa care angajati oamenii, acum?

(ce calitati doriti sa aibe oamenii care vor lucra in Conex?)

... Spuneti voi

'Factorii de evaluare'



1. **Initiativa si capacitate de a duce lucrurile la bun sfarsit;**
2. **Leadership (capacitatea de a conduce oameni, a-i energiza si instrui);**
3. **Gandire logica si capacitate de rezolvare a problemelor (+ creativitate & inovatie);**
4. **Comunicare;**
5. **Lucrul eficient cu altii / lucrul in echipa;**
6. **Setarea prioritatilor;**
7. **Atitudine, calitate si daruire in munca;**
8. **Stiinta tehnica ('meserie')**

Citirea unui Curriculum Vitae

- Lucruri semnificative de cautat:
 - Orice legat de factorii de evaluare;
 - Experienta profesionala- in special situatii similare celor pe care le presupune slujba pentru care este evaluat candidatul;
 - Rezultate obtinute ;
 - Activitati extraprofesionale;
 - Pregatire-baza educationala a candidatului trebuie sa corespunda cu ceea ce cauta firma.

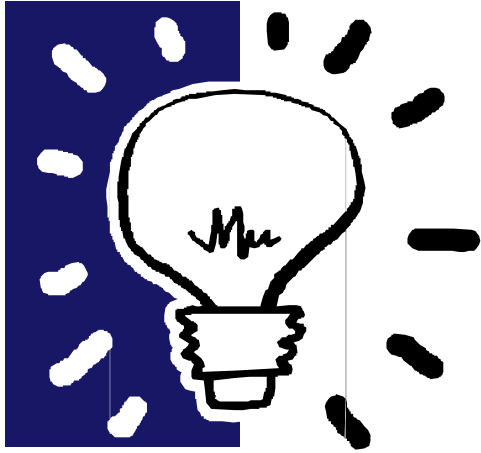


Testul de abilitati intelectuale generale (de rezolvare de probleme)

- Testul prezinta doua avantaje:
 - Testul de rezolvare a problemelor are drept prim scop testarea capacitatii candidatilor de a rezolva probleme simple, necesitand cunostinte matematice de baza, coincizand cu activitatea obisnuita desfasurata de un manager de primul nivel;
 - Testul AIG/ TRP ofera o forma consistenta, unitara si relevanta pentru evaluarea candidatilor, indiferent de factorii circumstantiali (educatie, regiune de provenienta, experienta, etc.).



CONCEPT



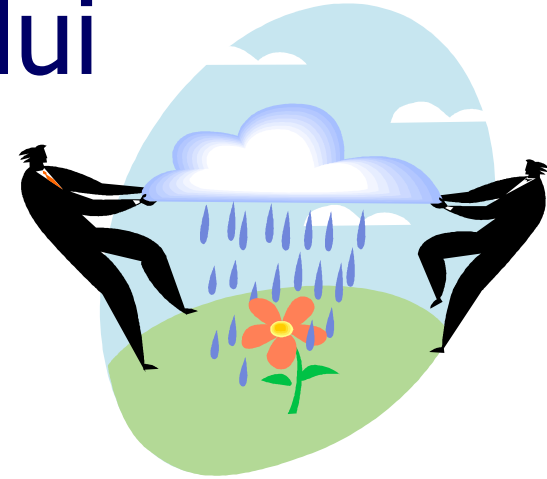
Marketing & vânzări



Conducerea interviului

Obiectivele interviului

SELECTIA RECIPROCA



– Pentru companie:

- Selectarea de candidati care isi vor indeplini cu succes sarcinile;
- Sa se asigure ca slujba este acceptata corect de catre candidat.

– Pentru persoana care solicita postul:

- Primirea unui numar suficient de informatii pentru a lua o decizie asupra carierei.

Caracteristicile unui bun intervievator (Factori de reusita)

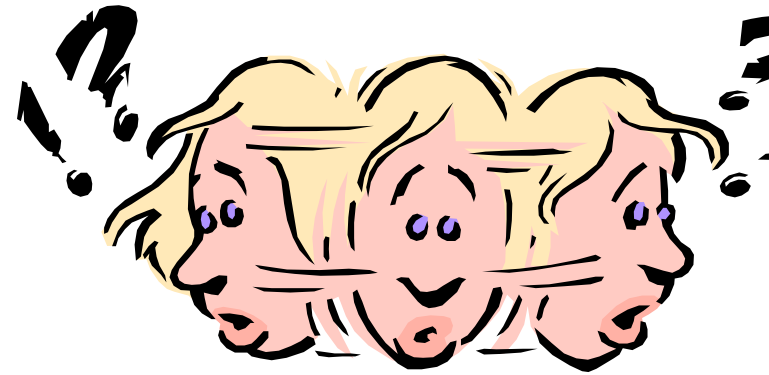
- Stie despre ce se vorbeste;
- Personalitate deosebita (increzator, fluent, inteligent);
- Entuziast in legatura cu compania, postul scos si operatia de intervievare;
- Sa para a avea statut si autoritate in luarea deciziilor de angajare;
- Cunoaste detalii despre candidat (din CV);
- Manifesta interes real pentru candidat, ca individ;
- Doreste reusita candidatului.



Caracteristicile unui bun intervievator (Factori de reusita)

- Este abil in a pune intrebari, complet cu onestitate si integritate;
- Creaza o atmosfera relaxata, prietenoasa, neformala;
- Este un bun ascultator si nu vorbeste prea mult (80/20);
- “Joaca” cinstit (fara trucuri /capcane);
- Nu iroseste timpul (e punctual, la obiect);
- Nu utilizeaza tehnici bazate pe presiune/ stres;
- Ii lasa candidatului senzatia ca a avut o posibilitate corecta de a se prezenta pe sine si de a fi evaluat in mod corect.





Factori de nereusita pentru un interviewator

Spuneti voi!



Pregatirea pentru interviu

- Planificati-va timpul pentru a oferi intreaga dumneavoastra atentie candidatului pe toata durata interviului;
- Studiatii in prealabil informatiile referitoare la candidat;
- Cautati puncte incomplete sau confuze in materialul informativ cum ar fi intrebarile fara raspuns, perioade de timp neacoperite, schimbari de cariera;
- Pregatiti planul interviului;
- Aveti grija sa cunoasteti informatiile de baza despre companie si despre slujba pentru care il interviuati pe candidat (responsabilitati, cariera, etc.);
- Cunoasteti de asemenea procesul de angajare in ansamblul sau, astfel incat sa stiti ce se va intampla cu candidatul in continuare.

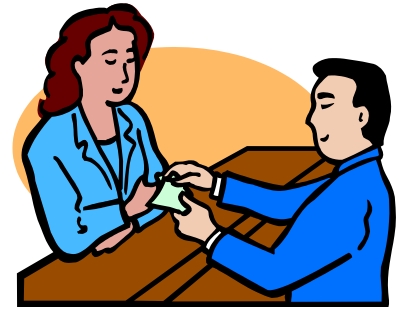


Organizarea interviului

Introducere	5 minute
Culegerea de informatii	20 ... 40 minute
Oferirea de informatii	10 minute
<ul style="list-style-type: none">- prezentarea companiei- raspunsuri la intrebari	
Incheierea	5 minute



Conducerea interviului



- Fiti deschis si relaxat- dumneavoastra reprezentati compania!
- Salutati-l pe candidat cu caldura si faceti tot ce va sta in putinta pentru a-l face sa se simta in largul sau;
- Alegeti la inceput un subiect de discutie prin care sa ii castigati increderea, ca de exemplu sportul, vremea, orasul natal, etc.
- Prezentați-va mentionand si functia pe care o detineti si explicati-i candidatului cum va decurge interviul (timpul disponibil, partile interviului, actiunile dumneavoastra (luatul notitelor, uitatul la ceas) si dati-i o imagine de perspectiva asupra intregului proces de selectie.

Esenta derularii unui interviu:

Ce a facut candidatul in trecut,
acelasi lucru va face si in viitor.



Adunarea informatiilor



- Cel mai bun mijloc pentru a prezice comportamentul unui candidat la locul de munca este **observarea performantelor din trecut.**

Abordati interviul in doi pasi:

Incepeti cu o intrebare generala, cum ar fi:

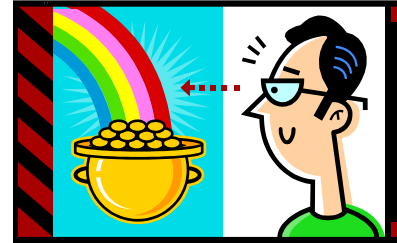
- “Care este cea mai importanta realizare a dumneavoastra?”sau
- “Cum v-ati petrecut vacanta?”

Apoi continuati cu intrebari mai amanuntite pentru a obtine detalii(ce, de ce, cum, unde, cine).

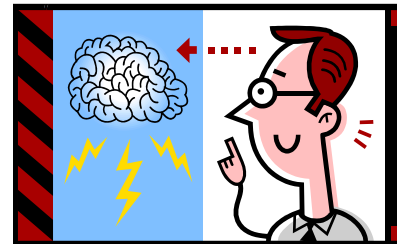
- Verificati cu conceptul C.A.R. (Context- Actiune- Rezultat) pentru a va decide daca raspunsurile date va sunt suficiente sau daca este nevoie sa continuati cu intrebarile.
- Tineti minte ca adunarea informatiilor este un lucru diferit de luarea unei decizii. Concentrati-va asupra acumularii de date fara a evalua candidatul in timpul interviului.

Conceptul 'C.A.R.'

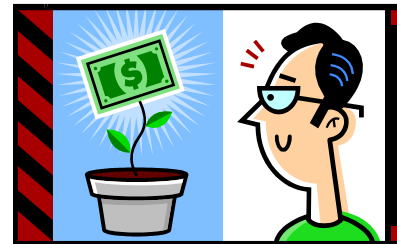
- **C** - CONTEXT



- **A** - ACTIUNE

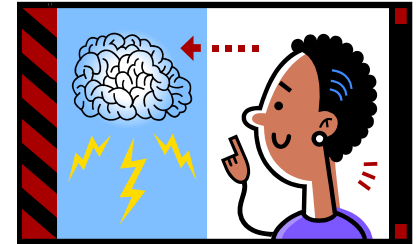


- **R** - REZULTAT



Conducerea interviului

Conceptul C.A.R.:



- C.A.R. provine de la inițialele cuvintelor **C**ontext, **A**ctiune, **R**ezultate.
 - Contextul reprezintă situația sau mediul în care are loc acțiunea.
 - Acțiunea se referă la ceea ce candidatul a făcut personal, contribuția sa individuală în context, și eventual în cadrul grupului.
 - Rezultatele sunt ceea ce acțiunile produc, în termeni specifici și măsurabili.
- Un răspuns complet trebuie să se refere la toate trei punctele de mai sus. Continuați să puneți întrebări până când sunteți satisfăcut, având un C.A.R. complet.
- Odată ce aveți un C.A.R. complet, întrebați-vă dacă acesta va fi suficient pentru a judeca un candidat în legătură cu factorul respectiv. Dacă nu, continuați cu întrebările asupra aceluiași factor, până sunteți satisfăcut. Dacă da, treceți la factorul următor.

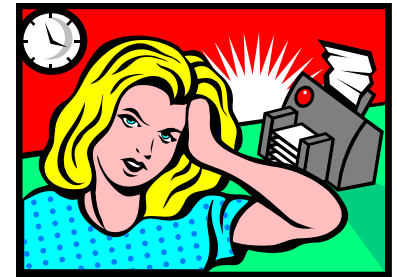


Exercitiu:

Identificati daca raspunsurile candidatilor urmatori indeplinesc cerintele C.A.R. Daca nu, puneti intrebarea corespunzatoare, care sa il ajute pe interviuat sa faca un C.A.R.

Ce sa **NU** faceti in timpul unui interviu

- **Nu** puneti intrebarile rapid, in stil foc continuu;
- Intrebarile care incep cu "de ce nu..." tind sa puna candidatul in defensiva;
- **Nu** luati o decizie in timpul interviului - concentrati-va asupra acumularii de date;
- **Nu** puneti intrebari ipotetice ('ce ati face daca...');
- **Nu** puneti intrebari redundante (la care deja s-a raspuns, sau sunt cuprinse in CV);
- **Nu** puneti intrebari prea generale, fara forma (de ex.: "Povestiti-mi despre timpul petrecut in facultate...")



Ce sa **NU** faceti in timpul unui interviu

- **Nu** puneti intrebari ce conduc la raspuns sau intrebari la care se poate raspunde prin **da** sau **nu** (intrebari inchise);
- **Nu** puneti mai multe intrebari deodata;
- **Nu** va ganditi la urmatoarea intrebare – ascultati raspunsul dat;
- **Nu** puneti intrebari cu raspuns multiplu.
- **Nu** puneti intrebari discriminatorii, nelegate de locul de munca; sunt interzise intrebarile referitoare la rasa, culoarea pielii, origine etnica, limba materna, religie, sex, membrii familiei, handicapuri...
- **Nu** va dusmaniti, dar nici nu va imprieteniti cu candidatul.



Punctaj



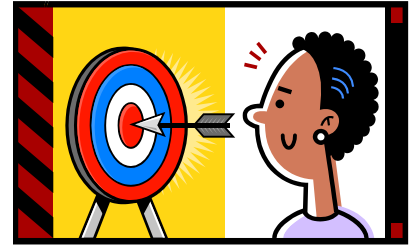
- Se acorda un nivel de punctaj (de la 0- slab, 1- moderat, 2- bine, 3- foarte bine, 4 – exceptional)
- Stiinta tehnica - nu se calculeaza
- Pentru 'gandire si rezolvarea problemelor' se acorda punctaj dublu
 - >16 puncte – se poate angaja
 - 14-16 puncte – merita un al doilea interviu
 - <13 puncte – nu e cazul
- Daca are mai mult de doua 'moderat' (1 punct) sau un slab (0 puncte), nu se angajeaza, oricat de bun ar fi in rest

Prejudecati si tendinte

- **Efectul de halou**
(un factor puternic influenteaza ceilalti factori);
- **Efectul similaritatii**
(ai tendinta de a angaja oameni similari tie);
- **Tendinte spre evaluari specifice**
(esti atras in a 'pune intr-un sertar' / 'a pune o anumita stampila' candidatului).

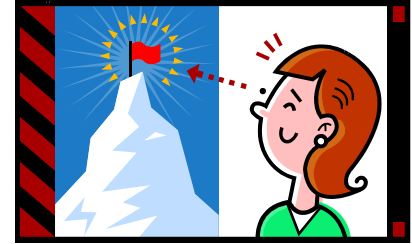


Luarea unei decizii



- Fiti pe deplin familiarizati cu **Factorii de evaluare** si comportamentele asociate cu acestia;
- Incercati sa obtineti cel putin doua exemple / povestioare pentru fiecare **Factor de evaluare**;
- Luati notite privind informatiile primite, pentru a evita trecerea cu vederea a unor fapte importante;
- Faceti intai un rezumat al tuturor datelor acumulate despre fiecare **Factor de evaluare** si apoi evaluati-l;
- Fiti atent la eventualele prejudecati sau tendinte pe care le-ati putea avea, si care v-ar putea influenta decizia.
(de exemplu: 'oamenii grasi sunt lenesi', sau 'femeile nu au putere fizica')

Luarea unei decizii



Analizati candidatul, nu-i vanati greselile:

Este usor sa va concentrati asupra punctelor negative, sa cautati slabiciunile si sa va simiti mandru atunci cand il incurcati pe candidat cu intrebarile dumneavoastra, dar interviul nu este un joc pe care sa-l castigati sau sa-l pierdeti.

Asumati-va riscuri: angajati candidati mai buni decat voi, sau diferiti fata de ceea ce ati mai vazut in Companie:

- Este mai usor sa respingeti decat sa angajati un candidat. Greselile dumneavoastra trec. Dar, amintiti-va ca nu exista candidati perfecti. Chiar si cei mai buni au slabiciuni. Priceperea dumneavoastra consta in evaluarea probabilitatilor, si nu in gasirea unor 'candidati siguri'.
- Rezolvarea unor astfel de situatii consta in a va controla atitudinea si a va asigura ca evaluati corect capacitatile reale ale candidatului.

Exemplu:

Initiativa si capacitate de a duce lucrurile la bun sfarsit	<u>Foarte Puternic (3p)</u>	Lucreaza si urmareste prioritati complexe. Depaseste obstacolele dificile. Depaseste telurile initiale propuse. Accepta responsabilitati legate de imbunatatirea rezultatelor. Ii atrage si pe altii in activitati.	a dus fabrica de inghetata de la #3 la #1
Comunicare & Persuasiune	<u>Puternic (2p)</u>	Cauta intai sa inteleaga si apoi sa fie inteles. Exprima ganduri clar si concis, in scris si verbal. Obtine devotament pentru idei chiar si pentru cele mai putin populare. Ii implica pe ceilalti intr-un mod oportun. Recunoaste diferentele culturale si comunica intr-un mod eficient.	convins patronul sa faca van selling
Influentare, energizare si conducere	<u>Moderat (1p)</u>	Prefera sa coordoneze roluri care necesita abilitati de planificare si administrative decat de conducere. Are abilitati interpersonale si de rezolvare a problemelor, dar nu stabileste directii.	conducerea activitatilor in fabrica de inghetata
Gandire logica si creativa si capacitate de rezolvare a problemelor	<u>Puternic (4p)</u>	Rezultate foarte bune la testul de inteligenta. Sorteaza prin date complexe, identifica problemele cheie si gaseste alternative. Trage concluzii bine intemeiate si le implementeaza. Recunoaste problemele de dezvoltare si le stapaneste. Are o privire larga. Transforma ideile noi in solutii aplicabile. Merge dincolo de ideile acceptate pentru a obtine rezultate mai bune. Cauta si reaplica ideile demonstrate. Foloseste logica si intuitia.	Decizia pentru luarea de distribuitor in Moldova pt P&G.
Lucrul eficient cu altii / lucrul in echipa	<u>Puternic (2p)</u>	Demonstreaza integritate si standarde personale inalte. Respecta si munceste eficient cu diversi oameni. Permite tuturor sa contribuie cu ce au mai bun. Construiește și mentine relatii productive. Munceste pentru a obtine rezultate mai bune.	Conflict cu tehnologul, rezolvat
Setarea prioritatii & administrarea timpului	<u>Foarte Puternic (3p)</u>	Stabileste prioritati in situatii dificile si noi si obtine rezultate rapide. Are motive intemeiate pentru alegerile facute. Isi asuma responsabilitatea pentru ceea ce face si cum face	Decizia plecarii din P&G. Perioada de schimbare din fabrica de inghetata.
Atitudine, calitate si daruire in munca	<u>Moderat (1p)</u>	Are continuitate in angajare, dar a schimbat mai multi angajatori in termene relativ scurte. Nu are nici o experienta dominanta in cariera. Doreste sa munceasca pentru indeplinirea obiectivelor angajatorului. Are aprecieri critice la adresa angajatorilor., chiar exprimate intr-o forma pozitiva. Are exemple din care reiese aportul personal la realizarea unor actiuni sau proiecte. Nu s-a integrat unei culturi sau unei idei.	In afara de P&G, a schimbat des slujbele.
CUNOSTINTE TEHNICE	<u>Puternic (2p)</u>	Are cunostintele tehnice cerute pentru nivelul de intrare. Isi va dezvolta abilitatile tehnice. poate sa transforme abilitatile tehnice in aplicatii practice. Leaga lucrurile si conceptele in mod logic. Vine cu aport personal, cu rezolvari genuine, chiar daca nu intotdeauna corecte.	5/10 la testul de mastery. Reaplica cele invatate la P&G.

Total

16 puncte (fara cunostinte tehnice)

Greseli in notarea Factorilor de evaluare

- Toti factorii de evaluare au aceeasi nota / calificativ;
- Exista variatii minime de la calificativul de mijoc ('bine') dar nu are nici un punct foarte tare sau slab;
- Candidatul trece chiar daca are 1 factor de evaluare notat cu 'slab' sau mai mult de 2 factori de evaluare notati cu 'moderat';
- Candidatul este 'saltat' de nota mare la Capacitate de rezolvare a problemelor (care se considera dublu, oricum).





Exercitiu:

Dati un calificativ raspunsului primit, pentru toate raspunsurile relevante.

Cateva sfaturi privind interviuarea (1)

- Cand aveti de-a face cu un candidat cu activitati si rezultate atat de numeroase incat nu le puteti cuprinde pe toate, invitati-l pe candidat sa le aleaga pe cele pe care le considera mai **importante** sau mai reprezentative;
- Intrebati-l intotdeauna pe candidat daca **mai exista ceva ce ar dori sa mentioneze** si/ sau sa sublinieze, dar fiti atenti la eventualitatea de a deschide un nou subiect prea vast pentru a fi epuizat in cateva minute, la sfarsitul interviului;
- Miscarile aprobative din cap, zambetul, ascultarea atenta, il vor incuraja pe candidat sa vorbeasca, in timp ce miscarile bruste sau prea largi ii vor intrerupe continuitatea;



Cateva sfaturi privind interviuarea (2)

- Nu numai voi evaluati: si voi sunteti evaluati in acelasi timp, si voi reprezentati Compania;
- Intotdeauna puneti in centrul interesului vostru Candidatul: acesta trebuie sa simta ca sunteti intr-adevar interesat de el / ea, si ca doriti sa reuseasca;
- Daca simtiti ca nu puteti evalua corect un candidat, amanati interviul si lasati un alt coleg sa il faca;
- Esenta unui interviu este intelegerea Factorilor de evaluare: daca voi nu ii intelegi si practicati, va va fi greu sa ii evaluati pe altii!
- Nu faceti interviuri sub presiunea timpului, sau a altor lucrari care trebuiesc livrate: interviurile nu va vor iesi!



Cateva sfaturi privind interviuarea (3)

- Adaptati candidatul pozitiei, nu creati un candidat standard, si apoi sa incercati sa-l gasiti!
- Nu va incarcati cu interviuri: un maxim de 4 interviuri/zi e tot ce puteti face corect si eficient!
- Nu amestecati sentimente in evaluarea voastra: sigur va veti pacali. Aveti o optiune: puteti recomanda ca un candidat sa nu fie angajat, chiar daca a indeplinit toate conditiile si a trecut de scorul minim! Invers insa, din pacate, nu functioneaza.
- Intreruperile la momentul potrivit – cum ar fi o cerere de detalieri la sfarsitul unei propozitii – pot creste calitatea interviului, prin demonstrarea interesului. Pe de alta parte, folosite prea des si inoportun, intreruperile vor dauna increderii candidatului.



Jocuri de rol



Luati un interviu unui coleg, evaluati-l, si dati-i un punctaj pentru fiecare factor de evaluare.