

# POVEZUJEMO PRILOŽNOSTI.

## 10 METOD PRI VODENJU SELEKCIJSKEGA INTERVJUJA

E-priročnik za vsakega  
kadrovskega managerja

BREZPLAČNA ŠTEVILKA

• 080 33 44

[www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)



**PLANETGV**  
Izobraževalni poslovni dogodki

Tako kot v športu trener potrebuje zmagovalno moštvo, tudi v poslovnem okolju vodja potrebuje uspešno ekipo. Naloga vodje je, da opravi delo ob pomoči ekipe, zato je izbiranje sodelavcev, s katerimi mu to lahko uspe, odločilno. Skrbna priprava na selekcijski proces je odločilni dejavnik uspešnosti izbire, zato vam bodo pri izbiranju vaših sodelavcev prišli prav naslednji koristni napotki.

## Priprava na intervju – 4 ključna vprašanja

Pred intervjujem si je dobro odgovoriti na 4 temeljna vprašanja:

1. Na podlagi katerih kriterijev bomo ocenjevali kandidate?
2. Kaj še moramo ugotoviti tekom intervjuja, da bomo lahko ocenili stopnjo primernost kandidatov glede na postavljene kriterije?
3. Katere odgovore potrebujemo, da bomo preverili objektivnost svoje ocene o primernosti kandidata?
4. Kakšna bo struktura intervjuja glede na vprašanja, ki jih moramo zastaviti in v kakšnem vrstnem redu naj si sledijo?



## Za izbiro si je treba vzeti čas!

Iskanje in zaposlovanje novega sodelavca je pogosto odvečna naloga. Vložen čas in energija, ki ga zahteva selekcijski postopek, nas odvrča od opravljanja rednih delovnih nalog. Frustracijo povečuje še strah pred napačno odločitvijo. Tako skušamo pri izbiri novega sodelavca postopek opraviti čim hitreje, le na podlagi intuitivnih sklepov.

### **Prenagljenim odločitvam se lahko izognemo z upoštevanjem teh priporočil:**

- 1. Na intervju povabimo vsaj tri kandidate, čeprav že prvega ocenimo kot zelo primernega.** Tako se izognemo napačni izbiri kot posledici pretiranega navdušenja nad kandidatom. V potrebi po zapolnitvi praznega delovnega mesta kandidatove lastnosti pogosto precenjujemo, zato naj njegovo zaposlovanje ne bo sredstvo za reševanje problema. Napako precenjevanja lahko naredimo tudi, ko sklepamo o kandidatovih delovnih kompetencah na podlagi njegovih predstavitvenih sposobnosti ali če nas očara lastna podobnost s kandidatom. Primerjava med kandidati zmanjša verjetnost napak in poveča objektivnost ocene.
- 2. S kandidatom, ki ga nameravamo zaposliti, opravimo dva do tri razgovore.** Pogosto se zgodi, da imamo pri drugem srečanju z njim popolnoma drugačno sliko kot prvič. Nekateri kandidati na prvem intervjuju zaradi želje po zaposlitvi odigrajo določeno vlogo. Ko jih drugič povabimo v ožji krog, se počutijo že bližje cilju in usmerjajo manj energije v dajanje zaželenih odgovorov. Slika, ki jo vidimo drugič, je običajno realnejša. Pogosto se zgodi, da se nam oseba, ki se nam je na prvem intervjuju zdela odlična, na drugem zdi le še povprečna, na tretjem srečanju pa morda celo neprimerna.
- 3. Pri zaposlovanju strateško pomembnih kadrov je priporočljivo izpeljati intervju na različnih krajih.** Običajno se v različnih situacijah in okoljih vedemo drugače. Informacije, ki jih pridobimo v naši pisarni, bodo lahko drugačne od tistih, ki jih razberemo iz kandidatovega vedenja v sejni sobi, konferenčni dvorani, čajni kuhinji ali restavraciji.

**4. Objektivnost povečujemo s številom ocenjevalcev.** Napačni izbiri se bomo izognili, če bomo k intervjuju povabili tudi druge sodelavce. S kandidatom se naj pogovorijo njegov neposredno nadrejeni in vsi, s katerimi bo tesno sodeloval. Posledica napake, ko v manjših podjetjih izbira le direktor, v velikih pa kadrovska služba, je zavračanje novega kandidata pri sodelavcih. Če ima podjetje psihologa, lahko veliko informacij o kandidatih pridobimo s psihološkim testiranjem. Če ga nima, se lahko obrnemo na zunanje svetovalce.

## Kako voditi selekcijski intervju

Bistvo kadrovskega selekcijskega intervjuja je v postavljanju pravih vprašanj in v pozornem poslušanju kandidatovih odgovorov.


### 10 pomembnih metod pri vodenju selekcijskega intervjuja

- 1. Selekcijski intervju je za kandidata večinoma stresen.** Tako je lahko njegova zadržanost ali manj tekoče izražanje posledica napetosti, ne osebnostnih lastnosti ali (ne)sposobnosti. Zato je pomembno, da na začetku intervjuja kandidata sprostimo. Za sodelovalni odnos sedemo za mizo ob kandidatu, ne nasproti njega. Tudi sami se sprostimo in pokažimo pozitiven namen. Pri selekciji ne gre za zaslišanje ali iskanje napak. Sproščen kandidat bo odgovarjal bolj odprto in odkrito.
- 2. Intervju začnemo s splošnim začetnim vprašanjem.** Kandidata lahko vprašamo: Prosim, opišite vaše dosedanje delovne izkušnje. Kakšne so bile vaše delovne naloge in odgovornosti? Koliko ste bili pri delu zadovoljni, na katerih področjih ste bili po vašem mnenju najuspešnejši? Opisnim vprašanjem naj sledijo podrobna, ciljno usmerjena vprašanja. Tako dobimo informacije o dejanskih kompetencah kandidata. Ne zadovoljimo se z običajnimi posplošenimi odgovori, s katerimi nam pogosto postrežejo v razgovorih. Ne zanašajmo se na prve trditve. Odgovore naj nam kandidat utemelji. Naše ugotovitve ne smejo temeljiti na površinskih vtisih, ampak na konkretnih podatkih in dejstvih.





- 3. Velja pravilo: tako kot smo delali v preteklosti, bomo počeli tudi v prihodnosti.** Na podlagi pretekle delovne uspešnosti lahko sklepamo o delovni uspešnosti v prihodnje. Kandidata vprašajmo o njegovih preteklih dosežkih, napredovanju in uspehih. Tisti, ki so bili uspešni, bodo najbrž uspešni še naprej. Tisti s povprečnimi dosežki pa bodo po vsej verjetnosti povprečni tudi v bodoče. Ker vsako pravilo potrjujejo izjeme, je treba opozoriti, da enoznačno sklepanje o prihodnosti na podlagi preteklosti, ni vedno pravilno. Posledice napačnega logičnega sklepanja je z izgubo dobrega strokovnjaka na račun slabega vodje izkusilo že mnogo podjetij.
- 4. Pogosto predpostavljamo, da so formalna izobrazba in delovne izkušnje zagotovilo za znanje in usposobljenost.** Kandidatova izobrazba in delovni staž sta malo povezana z delovno uspešnostjo in rezultati. Vprašanja o njegovi strokovni usposobljenosti, delovnih nalogah, ki jih je opravljal, načinu kako jih je opravljal, kaj se je pri tem naučil, kakšne izkušnje si je pridobil, kje je videl probleme in kje priložnosti..., moramo postaviti čim bolj podrobno in natančno.
- 5. Novi sodelavec v delovno okolje ne bo prinesel le sposobnosti in znanja, temveč tudi osebnostne lastnosti.** Slednje ugotavljamo s postavljanjem situacijskih vprašanj. To so vprašanja, ki od kandidata zahtevajo, da pojasni, kako je ali kako bi reševal določene situacije. Kandidat naj poleg konkretnega odgovora oziroma rešitve pove tudi o svoji vlogi in občutkih v dani situaciji. O njegovih osebnostnih lastnostih ne sklepamo le na podlagi njegovega dejanskega ali hipotetičnega odziva, ampak tudi na podlagi njegovega pristopa k reševanju problema. Situacijska vprašanja se običajno nanašajo reševanje manj prijetnih situacij pri delu (nasprotovanje strokovnih mnenj med sodelavci, delo s težavnimi strankami, reševanje pritožb in reklamacij, delo pod časovnim pritiskom, izpolnjevanje pričakovanj zahtevnega nadrejenega ...).
- 6. Veliko vodij intervjuja preveč govori in premalo posluša.** Tako v ospredju ni več kandidat, ampak vodja intervjuja. Iz predstavitve vizije, strategije in uspešnosti podjetja ali celo osebnih dosežkov vodje intervjuja ne moremo oceniti lastnosti kandidata. Informacije o kandidatovih znanjih, sposobnostih in osebnostnih lastnostih bomo dobili le, če bomo dopustili, da nam kandidat o njih pripoveduje. Naj nas tudi trenutki tišine ne prisilijo, da spregovorimo. Če pustimo, da tišino zapolni kandidat, lahko dobimo dragocene informacije, ki jih sicer morda ne bi.
- 7. Intervju s kandidatom je dvosmeren proces.** Vprašanja, ki jih postavi kandidat, osvetlijo njegovo osebnost, motivacijo in njegove ambicije. Na splošno lahko pri kandidatih, ki postavljajo veliko kompleksnih vprašanj, sklepamo o njihovi inteligentnosti in samozavesti. Pri kandidatih, ki postavljajo zelo strokovno usmerjena vprašanja o delovnih nalogah, lahko sklepamo, da se bodo na novem delovnem mestu obnesli, saj nam že z vprašanji kažejo znanje in interes. Za kandidate, ki postavljajo vprašanja osebne narave (dopusti, prosti vikendi, bonitete ipd.), pa lahko predvidevamo, da bodo morda manj motivirani kot tisti, katerih vprašanja so bolj usmerjena v delo.
- 8. Motivacija je eden od pomembnejših prediktorjev delovne uspešnosti.** Tisti, ki si zelo želi opravljati delo, bo bolj zavzet in produktiven, kot tisti, ki le išče službo. Ko nam kandidat z besednimi in nebesednimi izrazi navdušenja pokaže, da mu delovno mesto nekaj pomeni, hkrati pa nam zna razložiti tudi, zakaj, je to dobro znamenje in eden od najpomembnejših dejavnikov pravilne izbire. Bodimo pozorni tudi na samoselekcijo.
- 9. Namen intervjuja je pridobiti realno sliko kandidatovih lastnosti.** Vsaka oseba ima poleg prednosti tudi slabosti oziroma možnosti za razvoj. Intervju, ki ne izpostavi slabosti kandidata, velja za slabega.

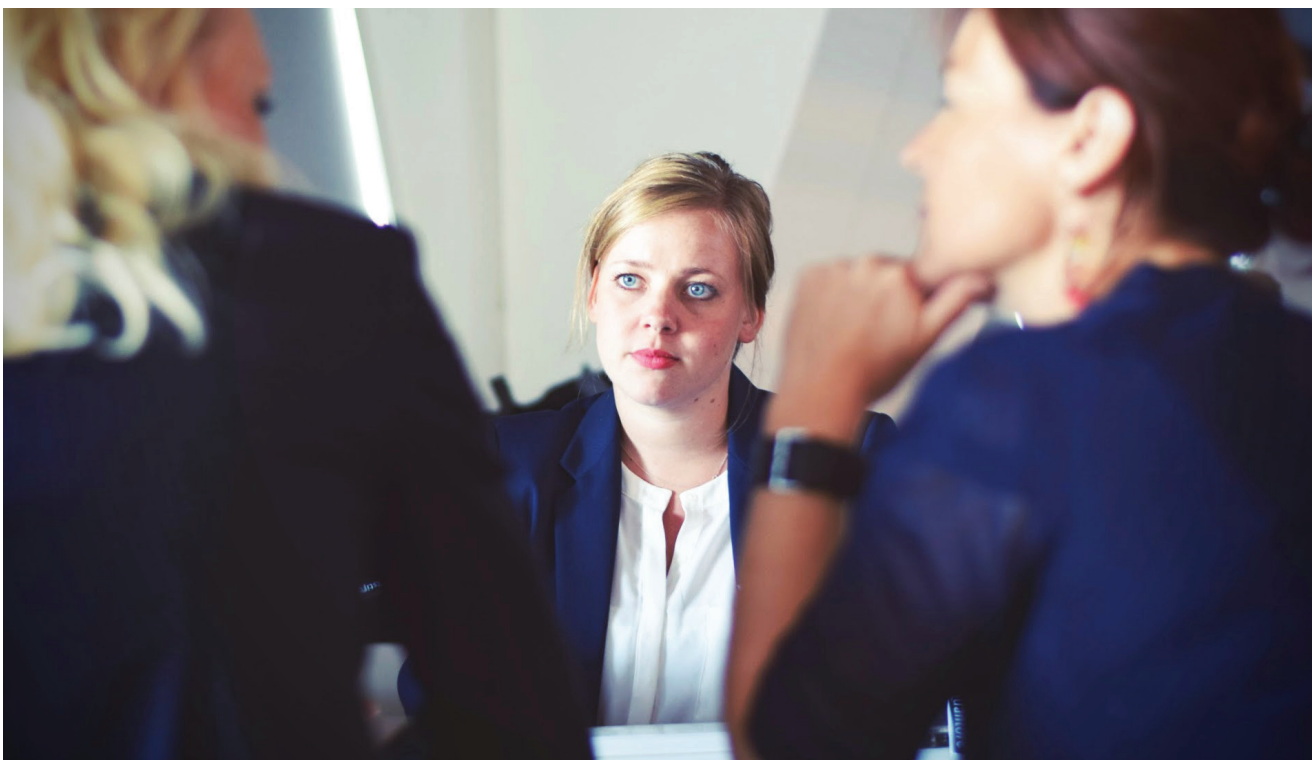


Naloga vodje intervjuja je ugotoviti, koliko bodo kandidatove prednosti pripomogle k uspehu podjetja in kakšno tveganje pomenijo njegove slabosti.

**10. Dolžina intervjuja je odvisna od delovnega mesta.** Za razmeroma rutinska delovna mesta je dovolj 20 do 30 minut, za zahtevnejša potrebujemo tudi dobro uro. 80 odstotkov časa je treba nameniti pridobivanju informacij, uvod in konec pa naj bosta kratka.

## Deset uporabnih selekcijskih vprašanj

1. Zakaj ste si izbrali prav ta poklic/delo/nalogo?
2. Kaj vam je bilo pri vašem dosedanjem delu najbolj všeč? Kaj ste najraje počeli? Česa niste marali?
3. Kakšne probleme ste pri vašem delu reševali?
4. Kakšne so vaše izkušnje z ...?
5. Kaj veste o ...?
6. Kaj so vaši najpomembnejši dosežki, uspehi? Na kaj ste ponosni?
7. Kaj želite v vaši karieri doseči?
8. S čim menite, da lahko pripomorete k delovni vlogi v našem podjetju?
9. Kaj je poleg novega izziva in želje po spremembi tisto, kar vas je spodbudilo k iskanju nove zaposlitve?
10. Ali je s področja vaše kariere še kaj, o čemer nismo spregovorili, pa menite, da bi morali?



## Končni izbor – kaj vse moramo upoštevati

- Pri oblikovanju odločitve nas prijeten videz kandidata, dobro izražanje in samozavestna drža ne sme zavesti.
- Prav tako moramo upoštevati halo efekt in paziti, da ne posplošujemo ene dobre lastnosti ali dosežka na več področij in obratno, pustimo, da ena napaka oziroma slabost vpliva na celotno oceno o kandidatu.
- Vsak posamezni kandidat naj bo ocenjen na podlagi vnaprej zastavljenih kriterijev o izobrazbi, znanju, veščinah, izkušnjah, usposobljenosti in osebnostnih lastnosti.
- Veliko lažje se bomo odločali, če bomo kandidate po določenem kriteriju medsebojno primerjali. Če imamo v končnem izboru več primernih kandidatov, je potrebno tehtno premisliti kateri izmed njih se bo najbolje vklopil v podjetje, delovno ekipo in ima največji potencial za dolgoročno uspešno sodelovanje.
- Tako iz vidika etike kot iz vidika ohranjanja ugleda podjetja je nujno, da se neizbranih kandidatov ne pusti po nepotrebem na trnih in se jih po opravljenem intervjuju obvesti glede izbora.

Veliko sreče pri izbiri vaših novih sodelavcev!

Povzeto iz člankov mag. Franke Bertoncelj:

»Selekcija kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka?«, revija HRM, letnik 11, številka 53, junij 2013

»Selekcija kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka? (2. del)«, revija HRM, letnik 12, številka 57, februar 2014

»Selekcija kadrov – umetnost, veščina ali srečna roka? (3. del)«, revija HRM, letnik 12, številka 59, junij 2014

ZAUPAJO  
NAM MNOGI,  
PRIDRUŽITE  
SE JIM  
TUDI VI!



**PLANETGV**  
izobraževalni poslovni dogodki

**KONTAKT**

Planet GV, poslovno izobraževanje, d.o.o.  
Likožarjeva ulica 3,  
1000 Ljubljana, Slovenija

T: +386 1 30 94 444

F: +386 1 30 94 445

E: [izobrazevanje@planetgv.si](mailto:izobrazevanje@planetgv.si)

[www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)