



## Kako voditi selekcijski intervju

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

### Deset 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 na 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.

*(Povzeto iz članka »Selekcija kadrov –umetnost, veščina ali srečna roka?«, mag. Franka Bertonec, revija HRM, letnik 11, številka 53, junij 2013)*