

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

Intervju – alat za procjenu kandidata i djelatnika

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ koja je svrha intervjua
- ▶ kako uspješno procijeniti kompetencije, motivaciju i interese
- ▶ koje su ključne vještine za uspješno intervjuiranje
- ▶ koji su koraci dobro provedenog intervjua
- ▶ kako uspješno procijeniti kandidata.

Sažetak

Uspješnost provedbe intervjua ovisi o kvaliteti kako pripreme tako i postavljenih pitanja, nužno povezanih sa samim poslom i odgovornostima djelatnika na određenom radnom mjestu. Velik utjecaj ima i vještina slušanja.

Kvalitetu procjena pri odabiru za vas najboljeg kandidata možete poboljšati i korištenjem intervjua usmjerenog na ponašanje. Takvim pristupom usmjeravamo se na prošlo i sadašnje ponašanje. U daljnjem tekstu saznajte smjernice uspješnog intervjua!

Ključne riječi:

kompetencijski intervju, selekcijski intervju, procjena kompetencija, motivacije i interesa, STAR tehnika, ekstrinzična i intrinzična motivacija.

1. Svrha intervjua

Kako ste danas? Jeste li sinoć gledali utakmicu? Baš je krasno vrijeme, zar ne? Svi smo barem jednom postavili slična pitanja ili smo na njih odgovarali. Često, samo da bismo bili ljubazni ili da ne bi bilo tišine. Ali vjerojatno nitko ne bi postavio slična pitanja, pažljivo slušao odgovore i zaključio: "Ovo je SAVRŠENA osoba koju ću angažirati za adaptaciju stana!"

Provođenje intervjua prisutno je još od davnina i danas je jedna od najčešćih metoda procjene potencijalnih ili postojećih djelatnika. No svejedno se i danas događa da se tijekom intervjua postavljaju pitanja čiji nam odgovori ništa ne govore o kompetencijama kandidata.

Ako se prisjetite članka "Postupak odabira djelatnika – 1. dio", prisjetit ćete se i osnovne svrhe intervjua.

Svrha intervjua	provjera	stupnja motiviranosti
		interesa i usmjerenosti na osobni razvoj
		potrebnih kompetencija: komunikacijske, prodajne, pregovaračke, upravljanje ljudima...
dopuna	svih dotad prikupljenih informacija o kandidatu	
Prilika za pridobivanje kandidata!		

Iako u literaturi možete pronaći mnoge nazive i vrste intervjua, u autoričinom dosadašnjem iskustvu kao jedan od boljih prediktora uspješnosti djelatnika pokazao se **kompetencijski** intervjui. Praćenjem djelatnika odabranih tom metodom mogla se uočiti:

- veća učinkovitost, odnosno bolji rezultati
- rada djelatnika
- veća motivacija i zadovoljstvo djelatnika
- rjeđe napuštanje organizacije (neovisno da li na inicijativu organizacije ili samog djelatnika).

Međutim da bismo uštedjeli, odnosno da bismo izbjegli nepotrebno ponavljanje cijelog postupka odabira kandidata zbog nezadovoljavajuće razine njihove učinkovitosti, moramo primjenjivati neka osnovna pravila.

2. Kako procijeniti kompetencije, motivaciju i interese kandidata

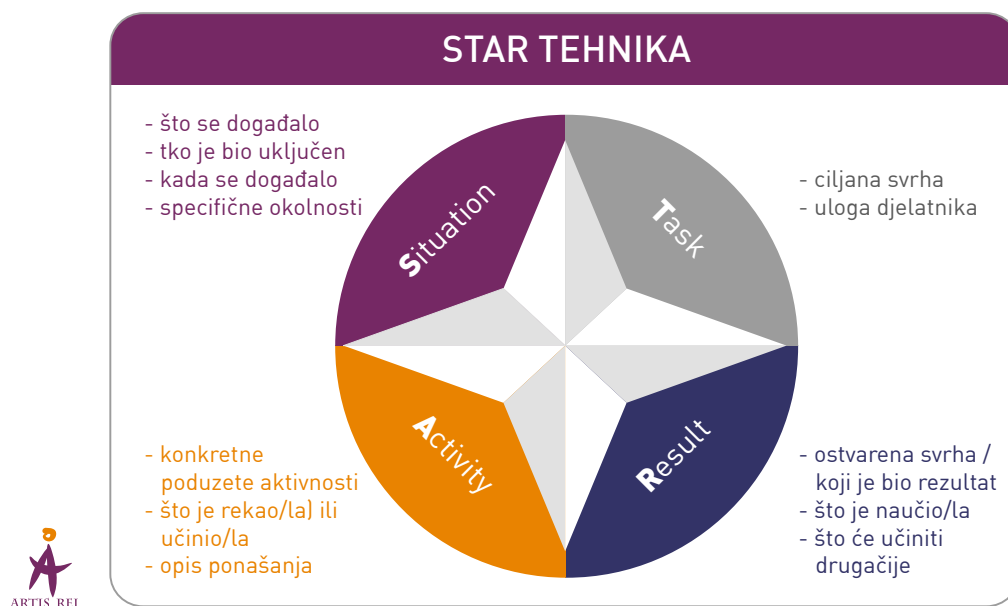
2.1. PROCJENA KOMPETENCIJA

S nekoliko manjih iznimaka, najbolji prediktor budućeg ponašanja je sadašnje ili prošlo ponašanje. Ako su nam za radno mjesto potrebne prezentacijske vještine, tada bi idealan način procjene bila kandidatova prezentacija na određenu temu. No za takav pristup često nemamo dovoljno niti vremena niti resursa. Stoga, kao vrlo učinkovitu i efikasnu zamjenu, koristimo situacijska pitanja.

Da bismo saznali nešto više o ponašanju kandidata, pitanja moraju biti postavljena vrlo konkretno. To znači da za svaku pojedinu kompetenciju, koju smo definirali kao ključnu za ciljano radno mjesto, moramo odrediti određene situacije u kojima je ta kompetencija prisutna. Ujedno, kako su situacijska pitanja vezana uz procjenu kompetencija na radnom mjestu, moraju svim kandidatima biti postavljena na jednak način, kako bismo ih mogli razlikovati i uspoređivati.

Situacijskim pitanjima možemo se usmjeriti na prošlo ili sadašnje ponašanje.

Prošlo ponašanje se temelji na opisima prošlih događaja, s naglaskom na to da se od kandidata traži konkretno opisivanje onog što je učinio, a ne onog što smatra ispravnim učiniti u određenoj situaciji. Od velike nam je pomoći i **STAR tehnika** koja uključuje pitanja vezana uz konkretnu situaciju u kojoj je iskazana određena kompetencija (**"Situation"**), ulogu kandidata u toj konkretnoj situaciji (**"Task"**), što je kandidat konkretno učinio (**"Activity"**) te koji je bio rezultat i što je naučio iz tog iskustva (**"Result"**).



Slika 1. STAR tehnika

Izvor: Autoričin trening: "Upravljanje ljudskim potencijalima – temelj izvrsnosti"

Pretpostavimo da su za radno mjesto na koje biramo djelatnika nužne njegove prezentacijske vještine. Od kandidata ćemo tražiti:

- opis konkretne situacije u kojoj je imao prezentaciju i tko je sve bio uključen (npr. prezentacija za članove uprave, samostalno ili u timu, na temu informatičke podrške)
- koja je bila njegova uloga (npr. pripremiti i održati cijelu ili samo dio prezentacije)
- potrebno je pokušati što točnije utvrditi što je kandidat konkretno učinio, a kako bismo doznali npr. usmjerava li dovoljno pažnje na reakcije publike kao i na odgovore na pitanja postavljena nakon prezentacije
- važno nam je saznati i kakav je bio rezultat (npr. je li bio pohvaljen nakon održane prezentacije) te što je naučio iz tog iskustva i što bi u nekoj drugoj situaciji učinio drugačije (npr. više bi se usmjerio na zadržavanje pažnje sudionika i na odgovaranje na pitanja publike).

Ponekad kandidati nemaju potrebno iskustvo (npr. pripravnici) i pitanja koja se odnose na prošlo ponašanje nisu primjenjiva. Tada koristimo situacijska pitanja usmjerena na moguće sadašnje ponašanje. Kao što možete i zaključiti, ta se pitanja ne odnose na konkretno ponašanje koje je djelatnik imao u prošlosti, već na procjenu ponašanja u određenoj situaciji.

Zamislimo situaciju u kojoj kandidat ima zakazana dva sastanka s potencijalnim novim korisnicima i sastanak s postojećim korisnikom. Međutim ujutro sazna da supruga i dijete imaju visoku temperaturu te da ih treba voziti u bolnicu. Što će kandidat učiniti?

- a) Ostatu kod kuće i odvesti ih u bolnicu, bez posebnih objašnjenja.
- b) Nazvati šefa i objasniti mu situaciju te ga zamoliti da organizira zamjenu.
- c) Otići na posao i organizirati da netko odveze suprugu i dijete u bolnicu.
- d) Nešto drugo – što?

Ispravan odgovor samostalnog i odgovornog kandidata, budućeg djelatnika bio bi: nazvat će kolegu i organizirati zamjenu (ako je moguće) ili će nazvati klijente te ih zamoliti za pomicanje termina i tek onda nazvati šefa, objasniti mu situaciju i način rješenja situacije.

2.2. PROCJENA MOTIVACIJE

Djelatnici su motivirani kad očekuju da će određenim ponašanjem ostvariti željenu nagradu ili svoj cilj. Razlikujemo dvije osnovne vrste motivacije: intrinzična i ekstrinzična. Kao što možemo vidjeti na Slici 2, veće je težište na intrinzičnoj motivaciji.

Vrsta motivacije	Karakteristike	Učinkovitost	Primjer
intrinzična motivacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proizlazi iz unutarnjih potreba ▪ zadovoljstvo u samoj aktivnosti, a ne vanjski razlozi ▪ djelatnik sam sebe motivira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utječe na kvalitetu rada ▪ dugotrajni i stabilni efekti (motivi dolaze od pojedinca) ▪ djelatnik duže ustraje u aktivnosti (nije potrebna vanjska nagrada) 	vrsta posla, učenje, razvoj, postignuće, odgovorniji zadaci, samostalnost
ekstrinzična motivacija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proizlazi iz vanjskih razloga ▪ zadovoljstvo radi ostvarenja nagrade ili izbjegavanja "kazne" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trenutačni učinak ▪ nije dugotrajna 	plaća, beneficije, bonusi

Slika 2. Usporedba intrinzične i ekstrinzične motivacije
Izvor: Autoričin trening: "Motivacija djelatnika"

PROCJENA MOTIVACIJE

- › analiza životopisa
- › psih. testiranje
- › intervju

Primjer pitanja za IZVOR MOTIVACIJE:
„Kako znate da ste dobro obavili posao?“

INTRINZIČNO MOTIVIRANI

- › znaju ili sami odlučuju
- › procjenjuju vlastiti učinak i vanjske informacije na temelju vlastitih standarda
- › imaju poteškoća u prihvaćanju mišljenja drugih
- › pokazuju na sebe
- › zastanu prije nego što odgovore na nečiju prosudbu

EKSTRINZIČNO MOTIVIRANI

- › uspoređuju svoj rad s vanjskim normama ili standardima
- › trebaju mišljenje drugih, vanjske upute ili povratnu informaciju da bi znali da li su nešto dobro učinili
- › naginju se prema naprijed
- › čekaju Vašu reakciju ili odgovor da budu sigurni je li bilo dobro



Slika 3. Karakteristike intrinzično i ekstrinzično motiviranih djelatnika
 Izvor: CIPD trening materijal, 2002.

Radi li se o intrinzično ili ekstrinzično motiviranoj osobi, možete procijeniti postavljanjem jednostavnih pitanja: “Kako znate da ste dobro odradili posao?” ili “Što očekujete od novog posla?”

Dobit ćete niz odgovora koje po svojoj prirodi možete svrstati u intrinzičnu ili ekstrinzičnu motivaciju (Slika 3). Kandidat kojeg više zanima vrsta posla, mogućnost razvoja i učenja ili odgovorniji zadaci u odnosu na iznos plaće i bonuse više je intrinzično motiviran. Onaj kojeg zanima radno vrijeme, koliko traje pauza ili kakva će biti plaća je ekstrinzično motiviran.

Radi li se o ekstrinzično ili intrinzično motiviranoj osobi možete provjeriti i na kraju razgovora.

2.3. PROCJENA INTERESA KANDIDATA

Interesi kandidata odnose se na željeni razvoj pojedinca, njegove ambicije te poslovne i privatne ciljeve. Jednako kao i sustavi vrijednosti, sami po sebi nisu negativni ili pozitivni, već ovise o potrebama organizacije. Ako imamo kandidata koji je usmjeren na daljnji osobni razvoj i promociju, a mi odmah u startu znamo da naredne tri godine nećemo imati prostora za razvoj, vrlo je vjerojatno da će doći do sukoba interesa. Stoga ćemo mu se zahvaliti na prijavi.

Dakle, nužna nam je usklađenost interesa kandidata s potrebama tvrtke.

3. Koje su ključne vještine za uspješno intervjuiranje

3.1. PRIPREMA

Prije svake prezentacije se pripremamo, zar ne? Pripremamo se i kad idemo na razgovor za posao. No rjeđe se pripremamo kad smo mi ti koji intervjuiraju. Posljedica toga je postavljanje neprikladnih pitanja, pitanja za izbjegavanje šutnje, više pričanja u odnosu na slušanje... Priprema za intervju sastoji se od pregleda sve dostupne dokumentacije, pripreme konkretnih situacijskih pitanja o ključnim kompetencijama, kao i pripreme pitanja koja su nam ostala otvorena nakon čitanja životopisa. Ta su pitanja specifična, a postavljamo ih kad trebamo razjasniti neke nedoumice kao npr. ako je kandidat imao pauzu između školovanja i prvog zaposlenja ili između dva poslodavca. Za razliku od situacijskih pitanja, ova su pitanja individualnog karaktera i specifična su za svakog pojedinog kandidata.

3.2. USPOSTAVLJANJE ODNOSA

Da bismo uklonili tremu i stvorili atmosferu u kojoj se kandidat osjeća ugodno i slobodno za razgovor o svim pitanjima pa čak i o za njega možda negativnim temama, nužno je uspostaviti dobar odnos s kandidatom. To možemo postići na različite načine:

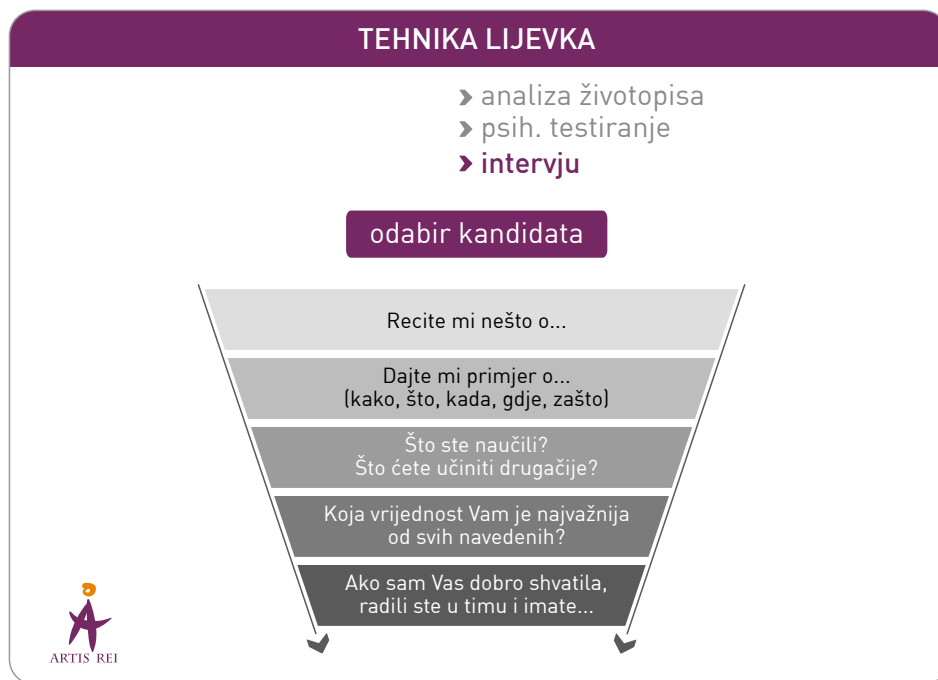
- vođenjem računa o vremenskoj točnosti
- ne upadanjem u zamku "nadmoćnosti" u kojoj se superiorno postavljamo u odnosu na kandidata, budući da mi nudimo posao, a kandidat ga traži. Naime intervju je situacija u kojoj biramo najboljeg kandidata, ali i situacija u kojoj kandidat bira svog budućeg poslodavca
- od velike nam pomoći može biti i tehnika rapporta pri kojoj koristimo slične riječi ili sličnu neverbalnu komunikaciju kao i sam kandidat.

3.3. POSTAVLJANJE PITANJA

Ako autorica tijekom jednog dana treba provesti više od pet intervjua s potencijalnim kandidatima, već se na trećem intervjuu mora dobro koncentrirati kako ne bi prešla u svoje omiljeno stanje – "pričanje". Naime okvirno 75% vremena bi trebao govoriti kandidat, a svega 25% vremena preostaje za davanje informacija o organizaciji, radnom mjestu, kao i daljnjim koracima selekcije.

Postavljanje pitanja, aktivno slušanje, praćenje neverbalne komunikacije kandidata i istovremeno vođenje bilješki esencijalni su dijelovi razgovora i zahtijevaju posebnu pripremu i dodatnu edukaciju. Koliko god se trudili, jednostavno nam pobjegnu zatvorena pitanja ili pak pitanja kojima kandidata navodimo na odgovor. Zatvorena pitanja nisu sama po sebi loša, ali nisu prikladna za svaku fazu razgovora (Slika 3).

Ako pogledamo Sliku 4, možemo uočiti da na početku razgovora postavljamo otvorena pitanja (npr. "Recite mi nešto o...", "Dajte mi primjer za...") kako bismo dobili što više informacija o samom kandidatu. Nakon što smo prikupili osnovne informacije, trebamo strukturirati kandidatove potrebe, želje, namjere ili prioritete. Za to koristimo alternativna pitanja, primjerice "Koja vam je od navedenih vrijednosti važnija...?". Zatvorenim se pitanjima koristimo tek na kraju teme razgovora kad trebamo provjeriti, dobiti potvrdu ili odluku kandidata (npr. "Ako sam vas dobro shvatila, radili ste kao vođa tima i imate iskustva...").



Slika 4. Tehnika lijevka pri postavljanju pitanja
Izvor: Autoričin trening: "Upravljanje ljudskim potencijalima – temelj izvrsnosti"

3.4. PRAĆENJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Osim postavljanja pitanja, prije svega o kompetencijama i dosadašnjem iskustvu kandidata, te slušanja onog što kandidat govori, vrlo je važno usmjeriti se i na način na koji kandidat odgovara. Praćenjem neverbalne komunikacije kandidata (npr. način na koji kandidat govori, kuda gleda, kako sjedi i sl.) možemo dobiti velik broj informacija o njegovoj motivaciji, a nadalje o stilu komuniciranja ili istinitosti izrečenog.

Zaustavimo se na trenutak na istinitosti. Današnji kandidati, pogotovo oni mlađi, imaju pristup mnoštvu informacija o tome kako se ponašati na intervjuu, a da bi konačna odluka išla njima u prilog. No svoje podsvjesne mehanizme ne mogu u potpunosti ukloniti. *Uzmite za primjer kandidata kojem ste postavili pitanje o nekom prošlom neuspjehu na poslu. Kandidat pritom zastane, uzima čašu u ruku i polako ispija vodu kako bi dobio vrijeme za razmišljanje o odgovoru. Pritom se i promeškolji na stolcu. Sadržaj njegovog odgovora upućuje na to da nikad nije imao nikakvih neuspjeha na poslu. Hoćete li vjerovati onome što je rekao ili njegovoj neverbalnoj komunikaciji? Hoćete li nastaviti postavljati pitanja o sličnoj temi?*

Svakako biste trebali obratiti pažnju na neusklađenost izrečenog i neverbalne komunikacije te nastaviti s dodatnim pitanjima. To ne morate učiniti odmah, već se kasnije tijekom intervjua možete vratiti na temu neuspjeha.

3.5. VOĐENJE BILJEŠKI

Pravilno postavljati pitanja, slušati i opažati kandidata te voditi bilješke nije lagan posao. No nemojte se truditi sve zapisati. Važnije je zabilježiti samo osnovni smisao izrečenog, ali i popratnu neverbalnu komunikaciju, kao i dojam koji ste stekli. *Primjerice, ako kandidat uz visoko podizanje glave naglašava "ja", "MBA", možete pomisliti: radi se o kandidatu koji je sklon kompeticiji. Ako skromno kaže da je bio prvi na državnom natjecanju iz fizike, osvojio Rektorovu nagradu, možete pomisliti: "briljantan um i nije bahat". Ako kandidat nekoliko puta naglašava rad u velikim tvrtkama, možete opravdano postaviti pitanje teži li samo velikima.*

Zapišite svoje mišljenje, nemojte se bojati subjektivnosti. Kasnije ćete se lakše dosjetiti o kojem se kandidatu radilo. Uostalom, na kraju ćete, ako se radi o zapošljavanju u vaš tim, vi morati raditi s tom osobom!

4. Kako treba izgledati dobro intervjuiranje

Kao što možemo vidjeti na Slici 5, dobro intervjuiranje sastoji se od sljedećih koraka: priprema za intervju, uvod u intervju, predstavljanje kandidata, postavljanje pitanja, očekivanja kandidata i završetak razgovora.

U uvodu se predstavljamo, dajemo osnovne informacije o organizaciji te svrhu i planirano trajanje intervjuja. Neki procjenjivači informiraju i o konkretnom radnom mjestu. Iskustvo pokazuje da je te podatke bolje ostaviti za završetak razgovora, kako bismo prikupili što više informacija o očekivanjima kandidata vezanim uz sam posao. *Naime, ako se radi o radnom mjestu koje je više administrativno-operativnog karaktera, a kandidat takvu vrstu poslova ne želi dugoročno, nećemo dobiti dobite informacije o kandidatovim stvarnim očekivanjima od takve vrste poslova ako smo mu na samom početku rekli kakav je to posao.* Naravno, uz pretpostavku da kandidat treba posao.

Kad kandidata zamolimo da se predstavi, pustimo ga nekoliko minuta da samoinicijativno govori o sebi, i poslovno i privatno. Pritom možemo dobiti niz vrlo korisnih informacija koje ćemo dodatno ispitati. *Primjerice, ako posao zahtijeva česta putovanja i izbjivanje iz mjesta stanovanja, a u samom predstavljanju kandidat navodi da mu je obitelj izuzetno važna, teško da bismo njime dobili dugoročnu dobitnu kombinaciju.*



Slika 5. **Koraci intervjuja**

Izvor: Trening autorice:

“Upravljanje ljudskim potencijalima – temelj izvrsnosti”

Na završetku razgovora pitajte kandidata što ga još zanima. Iz njegovih pitanja također možete dobiti korisne informacije. Ako ga zanimaju samo plaća, trajanje pauze i radnog vremena, teško da se radi o kandidatu koji je intrinzično motiviran. Također, objasnite mu koji su sljedeći koraci selekcije i u kojem razdoblju može očekivati povratnu informaciju.

5. Kako uspješno procijeniti kandidata

- Ne sagledavajte svako pitanje samo za sebe; razmislite o odgovorima na ostala pitanja i utvrdite postoji li sukladnost svih dobivenih informacija.
- Ukoliko kandidat u objašnjenjima ide preširoko, usmjerite ga na konciznost i vrijeme intervjua.
- Ne zaboravite paradoks prednosti i nedostataka: nedostatak može biti i preuveličana prednost (npr. netko tko je šarmantan i socijalno osjetljiv te ostavlja dobar prvi dojam, s druge, negativne strane, može biti osoba čija je potreba za prihvaćanjem tako jaka da može biti više usmjeren na popularnost i prihvaćanje, nego na ciljeve i rezultate!).
- Održavajte kontakt očima i usmjeravajte pažnju na ostale neverbalne informacije: slušajte i ono što nije izrečeno, ono o čemu kandidat ne govori, već pokazuje.
- Usmjerite pažnju i na strukturu i dužinu rečenica.
- Razmotrite govori li kandidat o ljudima, imenima i osjećajima (radi se o usmjerenosti na međuljudske odnose) ili govori samo o zadacima, procedurama (moguć nedostatak vještina rada s drugima).
- Povremeno rezimirajte ono što je kandidat rekao.
- Kontrolirajte svaku negativnu emociju; ako želite da kandidat bude u potpunosti otvoren i iskren, ne smije osjetiti vaše prosudbe.
- Ako je to prikladno, iskažite svoj osjećaj za humor.
- Budite otvoreni, opažajte, ali izbjegavajte prerane odluke.
- I za kraj, ne zaboravite da je intervju prilika da vi odaberete svog kandidata, ali i da kandidat odabere svog poslodavca!

Preporučena literatura

- Armstrong, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, CIPD, 2001.
- Cook, M.: *Personnel Selection: Adding Value Through People*, John Wiley and Sons, 2004.
- CIPD: *Advanced Selection Interviewing Skills*, CIPD trening materijal, 2002.