

Selekcijski intervju

Radionica za karijerne savjetnike u visokom obrazovanju

Prof. dr. Darja Maslić Seršić

Odsjek za psihologiju

Filozofski fakultet u Zagrebu

Ciljevi radionice:

- Utvrditi teme za radionice sa studentima
 - Što studenti žele znati o selekcijskom intervjuu?
 - Što vi želite znati o selekcijskom intervjuu?
- Osobitosti intervjuja kao selekcijskog postupka
 - Što poslodavci procjenjuju selekcijskim intervjuom?
 - Izvori pristranosti u zaključivanju – verbalno, paraverbalno i neverbalno ponašanje, diskriminacija
 - Upravljanje dojmom – kandidat, ispitivač
 - Forme selekcijskog intervjuja i vrste pitanja
- Kako pripremiti studente za selekcijski intervju
 - Odgovori na pitanja
 - Uvježbavanje vještine upravljanja dojmom

Vaš input
(Grupni rad
20 min)

Moj input
(Predavanje 45
min)

Rasprava i
odgovori na
pitanja
(20 min)

Osobitosti intervjua kao selekcijskog postupka

Što poslodavci procjenjuju selekcijskim intervjuom?

Izvori pristranosti u zaključivanju – verbalno, paraverbalno i neverbalno ponašanje, diskriminacija

Upravljanje dojmom – kandidat, ispitivač

Forme selekcijskog intervjua i vrste pitanja

Korištenje intervjua kao selekcijske metode

- 70-100% poslodavaca u EU i SAD koristi selekcijski intervju
 - Široko anketno istraživanje (Dany & Torchy, 1994)
- Od 2000.- sve češće korištenje internet tehnologija (Skype, telefon, video poziv...)
 - Neizostavna selekcijska metoda (korištenje intervjua raste)



Selekcijski intervju je najšire korištena i najčešća metoda selekcije kandidata za posao

Koliko intervju doprinosi uspješnosti selekcije?

(Koliko je intervju dobar mjerni instrument – objektivan, pouzdan i valjan?)

Pouzdanost

Određuje ju stupanj slaganja među ispitivačima – ključno metrijsko pitanje je **OBJEKTIVNOST**.

Korelacija između procjena različitih ispitivača istog kandidata.

Valjanost

Sadržajna – ispitujemo li zaista ciljanu karakteristiku kandidata?

Prediktivna – Povezanost procjena nakon intervjua s procjenama radnog ponašanja i radnog učinka

Inkrementalna valjanost – doprinosi li intervju ukupnoj predikciji radnog ponašanja koju smo ostvarili drugim selekcijskim tehnikama i metodama.



Rezultati

Što poslodavci procjenjuju intervjuom?

Cilj procjene i udio intervjuja

anketno istraživanje SAD – Huffcat i sur., 2001

• Ličnost	35%	stabilan i kompleksan sklop psihičkih osobina koji određuje karakteristično i dosljedno ponašanje pojedinca
• Socijalne i komunikacijske vještine	28%	
• Kognitivna sposobnost	16%	
• Znanje i vještine	10%	
• Interesi i preferencije	4%	kongruencija između individualnog sustava vrijednosti i vrijednosti organizacije
• Pristajanje organizaciji (P-O fit)	3%	
• Fizičke osobine	4%	

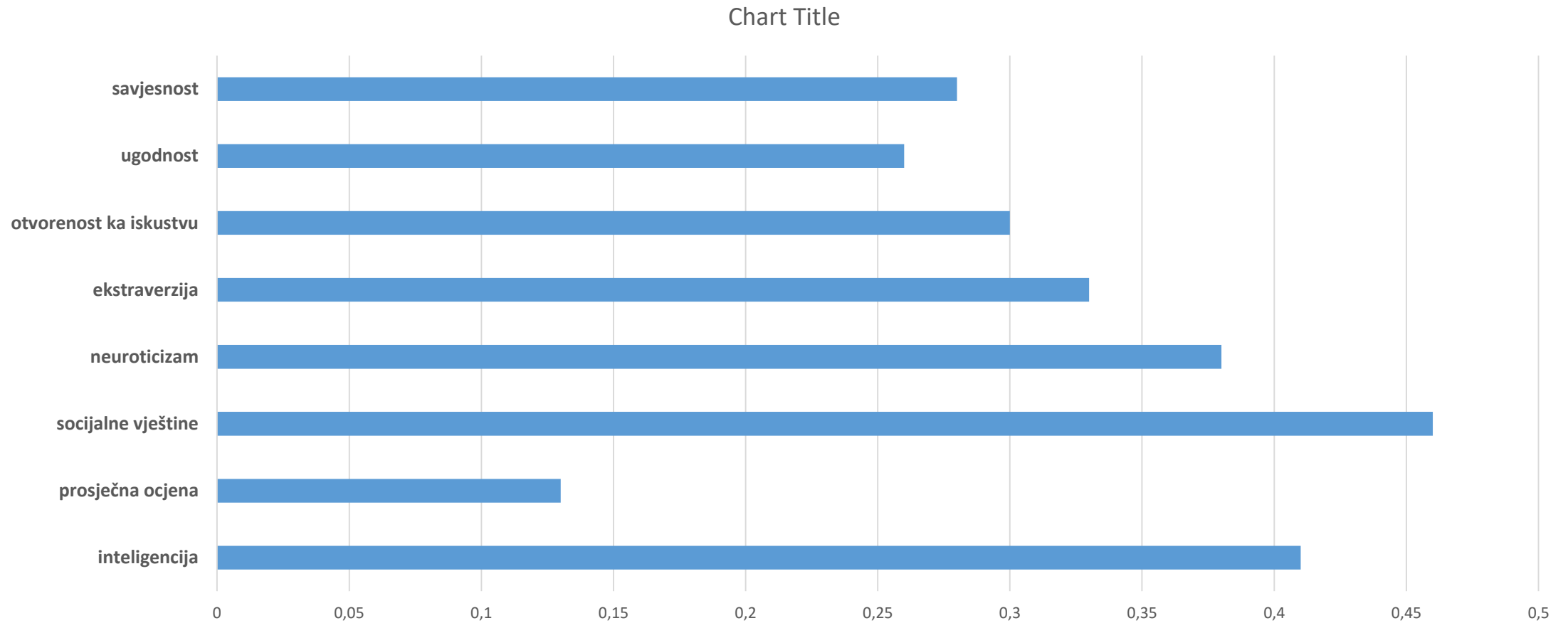
Područje procjene i valjanost selekcijskog intervjua

- Istražuje se korelacija rezultata na standardiziranim testovima i objektivnih mjera s procjenama dobivenima na temelju intervjua
 - Rezultati istraživanja posljednjih 15 godina
- Govore nam o tome što ispitivači procjenjuju intervjuom (što ne mora nužno biti jednako onome što su *namjeravali* procjenjivati).

Inteligencija

- Intervju pokazuje umjerenu korelaciju s rezultatima na testovima
- Što je intervju manje strukturiran, to bolje procjenjuje inteligenciju kandidata
- Što je niža razina posla, to je veća korelacija s testom inteligencije (to više intervjuom procjenjujemo inteligenciju kandidata)
- Što više intervjuom mjerimo inteligenciju, to je bolja njegova prognostička valjanost (veća korelacija s budućim radnim ponašanjem)

Salgado & Moscoso (2002)



Područje procjene i valjanost selekcijskog intervjua

Intervju nema inkrementalnu valjanost u odnosu na testove kognitivnih sposobnosti i testove ličnosti.

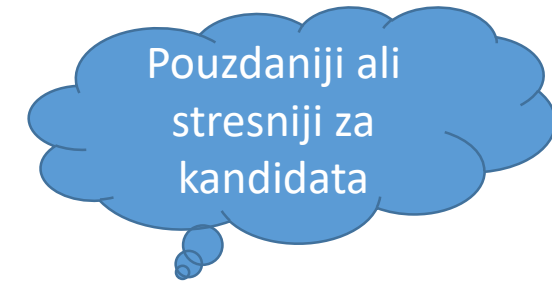
Zaključci istraživanja

- Pouzdanost i valjanost selekcijskog intervjua **ovisi o:**
 - Formi intervjua
 - Educiranosti i treniranosti ispitivača
 - Vođenju bilježaka
 - Ciljanoj karakteristici kandidata koju želimo procijeniti
- **ne ovisi o:**
 - Kompleksnosti pozicije (posla) za koju kandidat aplicira
 - Iskustvu ispitivača

Specifičnost intervjua kao selekcijske metode

- To je metoda koja počiva na ***procesu socijalne interakcije*** između spitivača i kandidata.
 - Izravne reperkusije na pouzdanost!
- Svi je koriste
- Ciljeve procjene često određuju ispitivači (poslodavaci)
- Ishod intervjua je ***opći dojam*** koji je kandidat ostavio na poslodavca
 - Izravne reperkusije na valjanost

Forme selekcijskog intervjua



Individualni

- Ispitivač je sam s kandidatom
- Manje je pouzdan ($r \approx .50$)

Panel

- Više ispitivača procjenjuje jednog kandidata
- Kombiniraju se procjene
- Veća pouzdanost ($r \approx .80$)
- Stresniji za kandidata

Forme selekcijskog intervjua

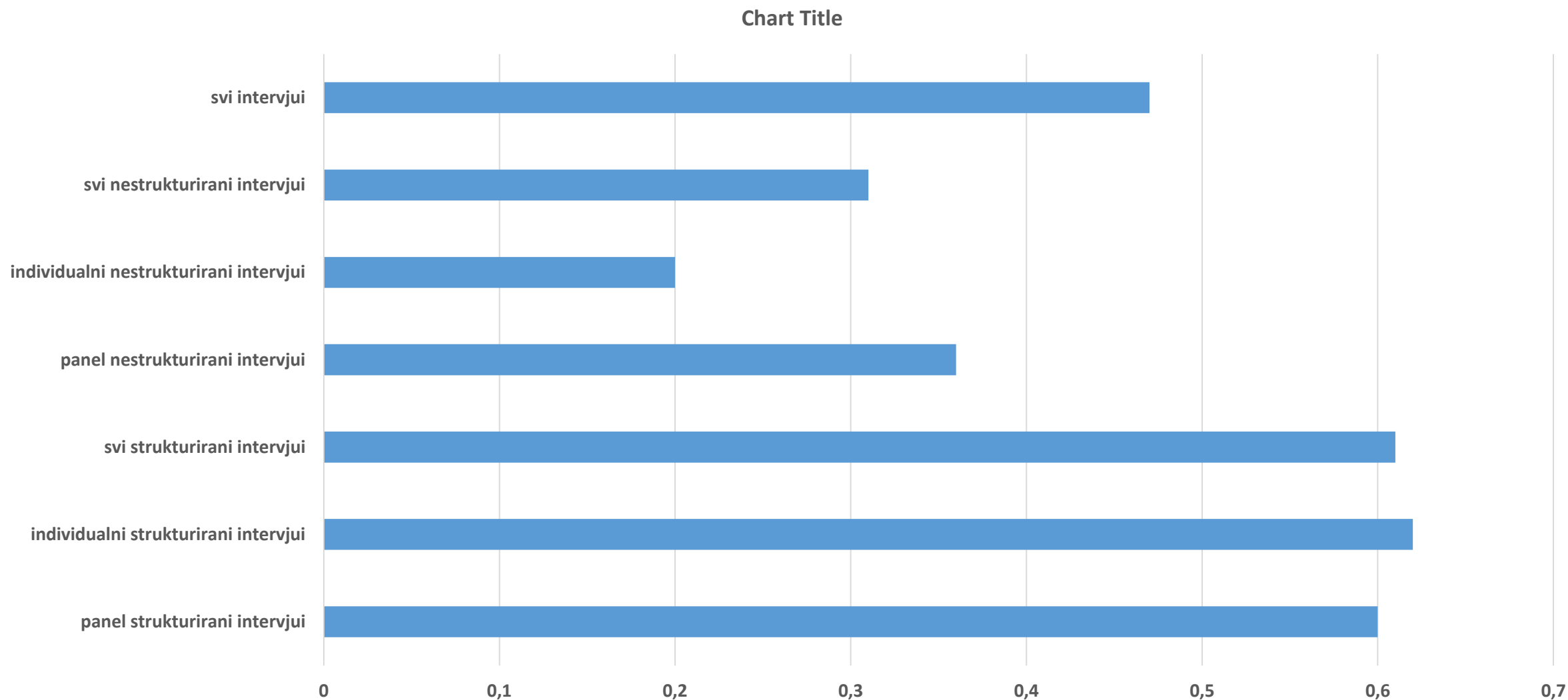
Tradicionalan (nestrukturirani)

- Najčešće ga provodi poslodavac
- Pitanja nisu unaprijed definirana
- Pitanja se razlikuju od kandidata do kandidata
- Ispitivač ne vodi bilješke ili ih vodi u slobodnoj formi
- Ispitivač ne procjenjuje poželjnost odgovora
- Intervju ima i druge karakteristike nestrukturiranosti – npr. trajanje, pripremu....

Polustrukturirani intervju

- Najčešće ga provode psiholozi i stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima
- Pitanja su dijelom unaprijed definirana
- Sadrži bihevioralna ili situacijska pitanja osmišljena na temelju zahtjeva posla (specifične pozicije za koju se kandidat kandidira)
- Ispitivač vodi bilješke u pripremljenom obrascu i arhivira ih
- Ispitivač procjenjuje poželjnost odgovora
- Intervju ima i druge karakteristike strukturiranosti – određeno vrijeme trajanja

Prediktivna valjanost selekcijskog intervjua



Uzroci narušene valjanosti intervjuja

Kandidat

- Upravljanje dojmom
 - Uvježbanost/Iskustvo
 - Prešućivanje/Laganje

Ispitivač

- Razlike u ponašanju između ispitivača
 - Različite ideje o intervjuu
- Motivacija (umor)
 - Pogreška u procjeni
- Pristranost
 - Učinak prvog dojma
 - Prebrzo donošenje odluke
 - Učinak prethodnih informacija
 - Učinak negativnih informacija
- Područje procjene (ciljana karakteristika koju želimo procijeniti intervjuom)

Ispitivač

- Utjecaj negativnih informacija u kombinaciji s njihovim redoslijedom
 - Negativne informacije na početku više utječu na odluku
- Stvaranje suda na temelju životopisa
 - Potraga za potvrdom prethodno stečenih dojmova
- Strategija traganja za negativnostima
- Stvaranje stresne situacije
- Pretjerano pričanje umjesto slušanje
- Davanje previše informacija o organizaciji
- Neverbalno ponašanje
 - Nekontrolirano – dosađujem se, ne slušam, odjednom obraćam pažnju

Kandidat

- Neverbalno ponašanje
 - Kontakt očima, nervoza (vegetativne reakcije, nemir), posturalni stav, smiješenje (previše osmijeha – nesigurnost), stil odijevanja (urednost)
 - „Suviše savršeni” kandidati dobivaju niže procjene
- Paraverbalno ponašanje
 - Boja glasa, naglasak, smijeh

Pristranosti vezane uz demografske značajke kandidata – UČINAK DISKRIMINACIJE

- Rasa, ime+naglasak
- Dob
 - Odgovori afroamerikanaca procijenjeni kao manje inteligentni (Frazer & Wiersma, 2001; Bacton i sur., 2008))
 - Kandidati koji imaju etničko ime u kombinaciji s naglaskom manje pozitivno se procjenjuju (Similarly i sur, 2006)

Koje su osobe na hrvatskom tržištu rada potencijalno izložene diskriminaciji prilikom zapošljavanja?

Maslić Seršić & Vukelić (2012). Vojislav Trifunović ili Tomislav Lučić: tko će se lakše zaposliti u Zagrebu? Testiranje diskriminacije po nacionalnoj i dobnoj osnovi metodom prirodnog eksperimenta. *Revija za sociologiju*, Vol. 42. No 1.

Pristranosti vezane uz **zdravlje** kandidata

- Depresija i iskustvo zlostavljanja u prošlosti negativno utječu na procjene
- Karcinom u prošlosti ne utječe na procjene
(Wennet, 2006)
- **Razgovor o tjelesnom invaliditetu ili bolesti povećavaju pozitivnu procjenu**
(Hebl & Skorinko, 2005; Roberts & Macan, 2006)
- **Ispitivači procjenjuju da je debljina pod kontrolom kandidata; smanjuje pozitivnost procjena**
(Kutcher & Bragger, 2004)

Ključne kompetencije

Mnoge organizacije situacijskim i bihevioralnim pitanjima procjenjuju kompetencije kandidata koje smatraju ključnima za svoju organizaciju

Ključne kompetencije

- Kompetencijski modeli težište stavljaju na poželjna i ključna ponašanja za organizaciju
- Opisuju osobu umjesto posao
- Omogućuju procjenu jakih i slabih strana pojedinca
- Temelj su za planiranje izobrazbe i treninga – pretvaramo ih u planirane ishode učenja
- Za razliku od inteligencije i osobina ličnosti, snažnije ih određuje organizacijski kontekst – kompetencije se stječu

Uvježbavanje intervju

Priprema za situacijska ili bihevioralna pitanja – omogućuju procjenu kompetencija i autentičnosti kandidata ; izbjegava se socijalno poželjno ponašanje

Bihevioralni intervju

- Pažnja je usmjerena na **radno ponašanje kandidata u prošlosti**
- Pitamo kandidata da navede specifične primjere o vlastitom ponašanju, znanju, vještinama, sposobnostima koje je pokazao u određenoj radnoj situaciji
- Odgovori ukazuju na **potencijal kandidata da pokaže ista ponašanja u novim situacijama**

Situacijski intervju

- Pažnja je ponovno usmjerena na radno ponašanje kandidata, ali se ne temelji na prošlom ponašanju ili iskustvu.
- Kandidatu opisujemo hipotetske situacije te pitamo o radnom ponašanju koje bi iskazao.
- Odgovori ukazuju na kompetencije kandidata potrebne za nošenje sa zahtjevima posla.

Situacijski intervju – aktualna verzija

- Kandidatu opisujemo aktualne situacije vezane uz organizaciju te pitamo o strategiji koju bi poduzeo.
- Koristi se za kompleksne poslove i rukovodeće pozicije
- Odgovori ukazuju na kompetencije kandidata potrebne za upravljanje ljudima i procesima u aktualnom kontekstu (P-O fit).

Bihevioralna pitanja postavljamo prema STAR modelu

- *Situation*: kako je izgledala situacija u kojoj se kandidat našao
 - *Recite nešto o situaciji*
- *Task*: što je bio zadatak koji je kandidat trebao obaviti
 - *.....kada ste se suočili s nekoliko istovremenih rokova?*
- *Action*: koje je aktivnosti kandidat poduzeo da bi izvršio zadatak
 - *Što ste učinili i.....*
- *Results*: koji je bio rezultat ove aktivnosti
 - *....kako je to završilo?*

Situacijska pitanja postavljamo prema STAR modelu

- *Situation*: opis hipotetske situacije u kojoj se kandidat može naći
 - *Zamislite situaciju*
- *Task*: što je zadatak koji je kandidat treba obaviti
 - *.....u kojoj ste se suočili s nekoliko istovremenih rokova?*
- *Action*: koje bi aktivnosti kandidat poduzeo da bi izvršio zadatak
 - *Što biste učinili i.....*
- *Results*: s kojim ciljem bi poduzeo ovu aktivnost (koji rezultat očekuje)
 - *....s kojim ciljem (ili koji ishod očekujete)?*

Unaprijed određujemo poželjne i nepoželjne odgovore

- Za ključne kompetencije treba ih utvrditi empirijski
- Opisuje ih skupina eksperata u području
 - P-O fit - vrijednosti
- Trebamo ih kvantificirati na skali 1-3 ili 1-5

Primjeri STAR pitanja – Etičnost u radu

- Zamislite situaciju u kojoj ste pogriješili u radu. Kako bi se nosili s tom situacijom i s kojim ciljem?
 - Procjena:
 - Kandidatov odgovor ukazuje na to što se od njega može očekivati u sličnoj situaciji.....
- 1- zatajiti pogrešku
 - 2-
 - 3- ispraviti pogrešku i zamoliti suradnike da provjere njegov uradak prije isporuke kako bi izbjegao buduće pogreške
 - 4-
 - 5- Objasniti pogrešku nadređenom i predložiti moguća rješenja kako bi pogreška bila ispravljena prije isporuke

Vođenje tima

- Opišite mi situaciju kada ste radili na nekom projektu kao dio tima. Koja je bila vaša uloga u timu i koje ste aktivnosti poduzeli kako bi vaša uloga doprinijela radu tima?
 - Procjena:
 - Kandidatov odgovor ukazuje na to da se može očekivati da će u sličnoj situaciji.....
- 1- kandidat nije opisao ulogu u timu
 - 2-
 - 3- prezentirao je djeliće svog posla na projektu i uloge u timu
 - 4-
 - 5- opisao je svoj doprinos timskom radu u smjeru stvaranja konsenzusa o tome kako najbolje obaviti zadatak

I. korak

Sadržajna priprema za selekcijski intervju

Detaljno upoznavanje s ponuđenom pozicijom i organizacijom iz različitih izvora

Samoanaliza vlastitog ponašanja kroz **STAR pitanja**

Ciljevi:

Unaprijediti pripremu za intervju: prikupljanje informacija o poslodavcu i poziciji; realna slika o zahtjevima posla i uvjetima rada

II. korak

Komunikacijska priprema za seleksijski intervju

Polustrukturirani intervju

Sadrži situacijska i bihevioralna pitanja temeljena na ključnim kompetencijama, prilagođen je kandidatu te dopušta neplanirana pitanja.

Obično traje pola sata.

Vode ga profesionalci.

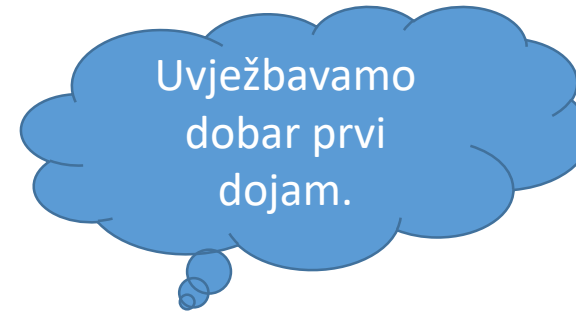
Faze polustrukturiranog selekcijskog intervjua

1. Otvaranje
2. Predstavljanje i radna biografija
3. Motivacija za posao
4. STAR 1 - pitanja vezana uz ključne kompetencije
5. STAR 2 – suočavanje s realističnom slikom posla i manje ugodnim aspektima posla – ključne kompetencije
6. Pitanja kandidata
7. Zatvaranje

Otvaranje

- Predstavljanje ispitivača
- Zahvaljivanje na iskazanom interesu
- Najava trajanja intervjuja

Cilj: iskazivanje uvažavanja prema kandidatu, predstavljanje pozitivne organizacijske kulture, opuštanje...



Predstavljanje i radna biografija kandidata

- ***Možete li se ukratko predstaviti?** Zanima nas prvenstveno vaše dosadašnje radno iskustvo i/ili profesionalni interesi/planovi?*
- **Cilj:** Pružanje prilike kandidatu da se predstavi u pozitivnom svjetlu, prikupljanje dodatnih informacija (upoznavanje)
- **Što procjenjujemo (= CILJEVI RADA S KANDIDATOM):**
 - Verbalno izražavanje – struktura, fluentnost, organizacija
 - Neverbalnu i paraverbalnu komunikaciju – manje važna
 - Prikupljanje dodatnih informacija o kandidatu (Što je naveo ili izostavio iz CV-a? Zašto?)
 - Je li fokusiran samo na iskustvo (što je radio) ili na kompetencije (što sve može raditi?) (Postaviti dodatna pitanja o radnom iskustvu i načinu stjecanja kompetencija?)

Motivacija za posao

- Kako ste doznali za naš natječaj? *Što znate o ovoj poziciji – kakve poslove obuhvaća, radne uvjete....? Što znate o našoj organizaciji?* (Što mislite, koliko zaposlenika imamo? Gdje sve imamo svoja zastupništva?) Kako ste došli do tih informacija? Usporedite ponuđenu poziciju sa svojim sadašnjim poslom – gdje su sličnosti? U čemu bi bila najveća razlika?
- **Cilj:** procjena budućeg radnog angažmana, ostanka na poslu, vjerojatnosti vertikalne i horizontalne mobilnosti
- **Što procjenjujemo (= CILJEVI RADA S KANDIDATOM):**
 - Ima li kandidat realnu sliku pozicije za koju se prijavio
 - Je li se potrudio doznati što informacije o organizaciji
 - Je li proaktivan u traženju posla
 - Upravlja li svojom karijerom (preuzimanje kontrole, odgovornost)

Pitanja kandidata

- *Imate li vi neka pitanja za nas?* Sad vam je prilika? Izvolite, bit će nam drago razjasniti eventualne nedoumice koje imate.
- *Jeste li nam htjeli još nešto reći o sebi, a nismo vas to pitali?*
- **Cilj:** Prikupljanje dodatnih informacija. Pružanje dodatnih informacija kandidatu kako bi on donio zrelu odluku.
- Što procjenjujemo:
 - Zapisujemo i razjašnjavamo dodatne informacije o kandidatu
 - Pružamo kandidatu dodatne informacije o poslu i pitamo što o njima misli

Zatvaranje

- Pozdravimo se s kandidatom i obavijestimo kada može očekivati rezultate.
- Bez obzira na dojam koji je kandidat ostavio, razgovor završavamo u ugodnom tonu.

Thank You!



Have a nice day!

Uvježbavamo
završetak
razgovora.

Aktivno slušanje

- Neverbalno ponašanje:
 - Kontakt očima
 - Način sjedenja
 - Rad ruku
 - Osmijeh
- Postavljanje potpitanja:
 - Nisam vas dobro razumjela.....

Komunikacijsko uvježbavanje selekcijskog intervjua

- **Metoda:**
 - Igranje uloga i povratna informacija
- **Ciljevi:**
 - Unaprijediti prezentacijske vještine
 - Unaprijediti verbalnu i neverbalnu komunikaciju: suzbiti tremu izlaganjem, jasno i koncizno izražavanje, kontrola količine govora, posturalni stav, kontrola neverbalne komunikacije