

**RAZVOJNE REŠITVE NA PODROČJU IZBIRE IN RAZVOJA KADROV   
V ORGANIH DRŽAVNE UPRAVE** **- RAZVIJAMO KOMPETENCE PRIHODNOSTI**

**Strokovni članek, maj 2025**

Zaposlitveni razgovor - moč vedenjskih vprašanj

Najverjetneje ste dobro seznanjeni s klasičnimi vprašanji, ki jih kandidati dobijo na zaposlitvenem razgovoru, kot so: »Naštejte mi vaše prednosti.«, »Kje se vidite v naslednjih 5 letih?«, »Zakaj naj vas zaposlimo?«. Po vsej verjetnosti so z njimi seznanjeni tudi kandidati, zato z uporabo takšnih vprašanj tvegamo, da prejmemo naučene odgovore. Ti pogosto nimajo veliko skupnih točk z dejanskimi kompetencami kandidatov. Poleg tega v večji meri preverjajo komunikativnost in tekoče izražanje, kot dejanska znanja ter veščine, ki jih želimo preveriti pred zaposlitvijo.

K sreči obstajajo tudi druga vprašanja, s katerimi lahko bolj objektivno preverimo ustreznost kandidata za specifično delovno mesto. V zadnjem času se na zaposlitvenih razgovorih v državni upravi vse pogosteje uporabljajo vedenjska vprašanja. Komisija jih običajno zastavlja predvsem za preverjanje mehkih kompetenc, ki so del [kompetenčnega modela državne uprave](https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/projekt-vzpostavitev-kompetencnega-modela/). Kljub večji uporabi, se v državni upravi ne izkorišča celotnega potenciala vedenjskih vprašanj. Lahko jih npr. uporabimo pogosteje, bolj sistematično in z njimi preverjamo tudi strokovna znanja.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljena vedenjska vprašanja, konkretni primeri, izzivi in prednosti, ki jih prinašajo.

Vedenjska vprašanja

Vedenjska vprašanja ne preverjajo hipotetičnih situacij ali splošnih lastnosti, temveč se osredotočajo na konkretne pretekle izkušnje kandidata. Z raziskovanjem odzivov in vedenj kandidata v preteklosti, lahko z večjo gotovostjo kot s hipotetičnimi vprašanji napovemo možno vedenje v prihodnosti. Preko vedenjskih vprašanj preverjamo kompetence, s katerimi je kandidat že imel določene izkušnje. Ni nujno, da je kandidat že imel konkretne izkušnje s točno določeno nalogo. Pomembno je, da je v preteklosti uporabljal podobne kompetence, kot jih želimo na določenem delovnem mestu.

Če na primer iščemo kandidata, ki mora znati na ustrezen način prenesti neprijetne informacije, ga lahko povprašamo po konkretnih izkušnjah iz preteklosti, ko je to že storil. Konkretno vedenjsko vprašanje v tem primeru bi lahko bilo: “Kdaj ste morali pri delu nekomu predati neprijetne informacije? Opišite, kako konkretno ste to storili.”. Izhodiščno vprašanje je seveda pomembno, enako pomembna pa so tudi podvprašanja, ki jih zastavimo. S podvprašanji dodatno raziščemo, kaj konkretno se je dogajalo in katere kompetence je kandidat izkazal v preteklosti.

Primeri vedenjskih vprašanj in podvprašanj:

* Opišite situacijo, ko ste uspeli doseči, da je vaš tim delal resnično zavzeto. Kaj ste naredili? S čim ste to dosegli?
* Opišite enega svojih najboljših dosežkov. Pri tem navedite, od kod so prišle delovne naloge, vaši načrti in izvedba načrtov, kakšne ovire ste presegli.
* Spomnite se situacije, ko ste imeli za dokončanje neke naloge premalo časa. Kako ste postopali takrat in kakšen je bil končni rezultat?

NAJ vprašanja

Ko želimo preveriti, kakšen potencial ima kandidat na določeni kompetenci, lahko zastavimo vedenjska vprašanja, ki preverjajo najmočnejše izkušnje. Tako lahko kandidata povprašamo:

* “Kdaj ste pokazali največ organizacijskih veščin?”
* “Kdaj ste delali v najbolj zahtevni ekipi?”
* “Opišite najbolj zahtevno strokovno nalogo, ki ste jo rešili v zadnjih 5 letih.”

Kandidati običajno radi govorijo o svojih pozitivnih lastnostih, zato lahko nekatera “NAJ vprašanja” uporabimo tudi za vzpostavljanje zaupanja in sproščanje ozračja. Tako lahko kandidata povprašamo:

* “Kdaj ste se v timu počutili najbolje?”
* “Kdaj ste pokazali največ spretnosti v odnosih?”
* “Kdaj ste pokazali najboljše veščine vodenja?”

Možni izzivi postavljanja vedenjskih vprašanj

Vedenjska vprašanja pomembno prispevajo k raziskovanju kandidatovih kompetenc, vendar se lahko ob uporabi srečamo z določenimi izzivi.

Izkušeni kandidati bodo načeloma lažje našli situacije, kjer so izkazali določene kompetence, zato se je smiselno osredotočiti na izkušnje zadnjih 5 let. Manj izkušene je smiselno spodbuditi, naj razmišljajo tudi o situacijah izven dela, kot so npr. prostovoljne aktivnosti, neformalno ali formalno izobraževanje in študentsko delo. Nekateri kandidati zelo težko najdejo konkretne primere, ko so izkazali določeno kompetenco. Takrat je smiselno, da kandidata dodatno usmerimo z dodatnimi podvprašanji.

Po drugi strani, določeni kandidati zelo radi govorijo o svojih preteklih izkušnjah. Lahko se zgodi, da kandidat zelo podrobno začne opisovati situacijo, delo celotne ekipe, hkrati pa ne izvemo veliko pomembnih informacij o njegovih kompetencah. V tem primeru kandidata usmerjamo nazaj k razmisleku o njegovi konkretni vlogi v tej situaciji. Povemo, da nas zanima njegov prispevek, ne delo celotne ekipe. Vprašanja, ki so v takšnih primerih koristna, so: »Kaj konkretno je bila vaša vloga v tej situaciji? Kaj točno ste vi naredili?«. Ves čas razgovora smo pozorni, če nam odgovori kandidata koristijo pri presojanju njegovih kompetenc ali ne. V kolikor nam zgodba, ki jo razlaga kandidat, ne koristi za oceno njegovih kompetenc, ga prijazno prekinemo in usmerimo z drugim vprašanjem.

Vedenjska vprašanja so lahko za nekatere kandidate precej naporna. Zahtevajo dober vpogled in povezovanje konkretnih izkušenj s specifičnimi kompetencami. Zato je v uvodu razgovora smiselno razbremeniti vzdušje z lažjimi vprašanji, ki jih kandidati pričakujejo, kasneje pa nadaljevati z vedenjskimi vprašanji.

Uporaba vedenjskih vprašanj v državni upravi

Za uspešno vodenje zaposlitvenega razgovora niso pomembna zgolj kvalitetna vprašanja. Pomembno je določiti tudi ustrezna merila ter kompetence, ki jih želimo preveriti. Pri tem je lahko velika opora kompetenčni model državne uprave ter [priročnik](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-kadrovike.pdf), kjer so podrobneje opisane kompetence in vedenjska vprašanja, vključno s konkretnimi primeri vprašanj za posamezno kompetenco.

V kolikor ste že preizkusili postavljanje vedenjskih vprašanj ali bi želeli začeti z njimi, je smiselno, da so vprašanja vezana na kompetenčni model državne uprave. Kot je že bilo omenjeno, vse več kadrovikov in vodij v državni upravi zastavlja vedenjska vprašanja, vendar še vedno ne gre za zelo razširjeno prakso. Znotraj državne uprave obstajajo interni trenerji, večinoma kadroviki, ki vam lahko pomagajo pri vpeljavi vedenjskih vprašanj v vaše zaposlitvene razgovore. Poleg tega pa je lahko v veliko pomoč uporaba omenjenega priročnika.

V sklopu projekta Razvojne rešitve na področju izbire in razvoja kadrov v organih državne uprave nastajajo novi priročniki, ki bodo podrobneje razjasnili uporabo vedenjskih vprašanj in nanizali posodobljene konkretne primere za ključne kompetence v državni upravi. Oblikovane bodo tudi natančnejše lestvice za preverjanje kompetenc, ki bodo v pomoč komisiji pri objektivnemu ocenjevanju kandidatov.

Zaključek

Vedenjska vprašanja predstavljajo pomemben korak k večji objektivnosti, preglednosti in pravičnosti zaposlitvenih razgovorov. S pomočjo takšnih vprašanj lahko na strukturiran in preverljiv način ocenjujemo kompetence kandidatov, ki so ključne za uspešno opravljanje dela v državni upravi. Čeprav postavljanje vedenjskih vprašanj zahteva nekoliko več priprav in usposobljenosti, se vložen trud povrne v obliki bolj kakovostne izbire kandidatov, višje strokovnosti ter večjega zaupanja v kadrovske postopke.

Literatura

Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E., in Legnar, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovike v državni upravi*. Skupina Primera, celovite kadrovske rešitve. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-kadrovike.pdf>