

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

**Strokovni članek, julij 2025**

Kako izvajati bolj kakovostne zaposlitvene razgovore v državni upravi?

Učinkovit zaposlitveni razgovor je premišljeno strukturiran, večstopenjski proces, ki krepi objektivnost in kakovost izbire. V praksi se kljub temu še vedno pogosto srečujemo z različno kakovostjo izvedbe, pomanjkanjem strukture ter omejenim vpogledom v vedenja, ki napovedujejo uspešnost na delovnem mestu. Prispevek povzema sodobne usmeritve pri vodenju zaposlitvenih razgovorov, s poudarkom na predhodni pripravi, strukturi razgovora in celovitosti izvedbe.

### Priprava na zaposlitveni razgovor

Kakovosten zaposlitveni razgovor se začne z dobro pripravo**.** Pred vsakim razgovorom mora komisija jasno določiti merila, torej katere mehke kompetence in katera strokovna znanja pričakuje od kandidata.

V sklopu priprave morajo člani komisije, ki običajno šteje dve do tri osebe, temeljito pregledati prijavno dokumentacijo in življenjepise kandidatov, uskladiti kriterije ocenjevanja ter se dogovoriti o svojih vlogah in načinu vodenja razgovora.

V okviru delitve vlog se morajo člani komisije uskladiti, kdo bo:

* predstavil člane komisije in odpiral pogovor,
* spodbudil sproščen začetek pogovora,
* postavljal vodilna vprašanja,
* na kratko predstavil delovno mesto,
* postavljal začetna strokovna vprašanja,
* začetna vprašanja za preverjanje mehkih kompetenc,
* subtilno sporočal, kdaj je na vrsti naslednja tema,
* skrbel za časovni okvir in ohranjanje strukture,
* predstavil nadaljnje korake v postopku,
* moderiral usklajevanje opažanj in podajanje ocen po izvedbi zaposlitvenega razgovora.

V praksi se te vsebine pogosto prepletajo, zato jasna delitev vlog in nalog članov komisije prispeva k bolj strukturiranemu in kakovostnemu poteku postopka. Ob tem je pomembno poudariti, da ni nujno, da je predsednik natečajne komisije tisti, ki vodi razgovor. Vlogo vodje razgovora lahko prevzame drugi član komisije, na primer usposobljeni kadrovik, ki je dobro seznanjen s smernicami za izvedbo zaposlitvenega razgovora.

Kot del priprave je pomembna tudi priprava prostora. Prostor mora biti izbran tako, da lahko zaposlitveni razgovori potekajo brez motenj. To pomeni, da odstranite tudi morebitne motilce (telefoni, obvestila o mailih na računalniku ipd.). Prostor naj bo dovolj svetel, zračen in naj omogoča vzdrževanje ustrezne temperature. Komisija naj razmisli tudi o tem, ali prostor odraža kulturo in delovno okolje, ki se mu bo novozaposleni pridružil. Poskrbite, da bo v prostoru viden logotip organizacije. V primeru razgovorov na daljavo, je potrebno predhodno zagotoviti tudi stabilno internetno povezavo.

### Struktura in faze razgovora

Razgovor je smiselno izvesti v okvirno 45 minutah, pri čemer naj si posamezne faze sledijo v logičnemu zaporedju:

|  |  |
| --- | --- |
| **Število minut** | **Vsebina** |
| 2 min | Pozdrav, uvodni klepet |
| 4 min | Vodilna vprašanja (pozitivna, motivacijska vprašanja) |
| 4 min | Predstavitev delovnega mesta in delovnih nalog |
| 12-16 min | Vprašanja o strokovnih znanjih |
| 12-16 min | Vprašanja o mehkih kompetencah |
| 4 min | Kandidatova vprašanja |
| 1 min | Nadaljnji koraki v postopku |

Časovni okvir lahko prilagodimo, bistveno je, da se razgovor odvija naravno, a strukturirano. Pri prilagajanju je smiselno upoštevati, za katero delovno mesto izbiramo kandidata. Pri strokovnih delovnih mestih namenimo več časa strokovnim znanjem, pri vodilnih, administrativnih in pripravniških delovnih mestih pa več časa namenimo mehkim kompetencam.

Po prihodu kandidata sledi kratek neformalni klepet, ki je namenjen predvsem odpiranju razgovora in večji sproščenosti kandidata. Pri tem si lahko pomagamo z navedbami iz kandidatovega življenjepisa. Neformalni klepet je posebej pomemben za kandidate, ki so nagnjeni k tesnobnosti ali imajo manj izkušenj z zaposlitvenimi razgovori. V okviru uvodnega klepeta predstavimo tudi vse člane komisije.

Sledijo vodilna vprašanja, ki so namenjena preverjanju motivacije za delo in uvodni predstavitvi kandidata. Vodilna vprašanja so manj poglobljena, kandidat jih običajno že pozna, zato niso tako stresna. Da pa bi se vendarle izognili šablonskim odgovorom je smiselno preverjati kandidatovo motivacijo za delo z vprašanji, kot so:

* *»Kaj vam je najbolj všeč na navedenem delovnem mestu?«*
* *»Kaj veste o ciljih naše organizacije in tipičnih nalogah na tem delovnem mestu?«*

Če želimo postaviti vprašanja, s katerimi se nam bo kandidat predstavil, je bolje kot klasično iztočnico »Predstavite se« vprašati:

* *»Katere vaše pretekle izkušnje so najbolj skladne z opisom tega delovnega mesta?«*
* *»Kaj v vašem življenjepisu bi želeli najbolj poudariti?«*

S pozitivnimi vprašanji, ki odkrivajo kandidatove močne točke, damo kandidatu priložnost, da predstavi svoje prednosti. Kandidati namreč neradi govorijo o svojih slabostih, veliko raje in bolj iskreno pa spregovorijo o svojih prednostih.

Nato kandidatu kratko in čim bolj jasno predstavimo delovno mesto, njegove ključne naloge ter vlogo in pomen oddelka, v katerega se prijavlja**.** Predstavitev je namenjena seznanitvi kandidata s ključnimi informacijami, da bo lahko nadgradil ali po potrebi spremenil svoje predstave o delovnem mestu, posledično pa ocenil, ali je za delovno mesto še vedno zainteresiran. Pazimo, da z opisom delovnega mesta kandidatu ne sugeriramo odgovorov, ki bi jih v nadaljevanju želeli slišati od njega.

Predstavimo tudi pogoje dela. To je še posebej pomembno pri delovnih mestih, kjer veljajo posebni pogoji dela (npr. nočno delo). Pri predstavitvi pogojev dela smo transparentni in predstavimo tako prijetne, kot tudi manj prijetne vidike dela. Enoznačno predstavimo, kateri vidiki so nujni za opravljanje dela. Na tak način bo kandidat lažje ocenil svojo motivacijo za dotično delo, mi pa bomo imeli več gotovosti, da bo kandidat, če sprejme delo, dlje časa ostal v organizaciji.

Sledi osrednji del razgovora, v katerem člani komisije kandidatu zastavljajo vprašanja o njegovi strokovni usposobljenosti in o mehkih kompetencah. Temu delu posvetimo največ časa, saj želimo čim bolje spoznati, katera znanja, veščine, izkušnje nam kandidat lahko ponudi, čim več pa želimo izvedeti tudi o njegovem odnosu do dela, motivaciji in drugih osebnih značilnostih.

### Vprašanja: od šablon do vpogleda v vedenja

Temelj dobre presoje so kakovostna vprašanja. V splošnem velja navodilo, da postavljamo kratka, jasna in spoštljiva vprašanja. Odprta vprašanja (vprašanja, ki se začnejo na »k« - kako, kaj, kdaj, kateri…) omogočajo kandidatu opisne odgovore in zmanjšujejo tveganje šablonskih odzivov. Med njimi posebej izstopajo tri vrste:

#### a) Pozitivna vprašanja

Z njimi odkrivamo močne točke kandidata in ustvarjamo varno, spoštljivo vzdušje. Primeri:

* »Na kateri pretekli projekt ste najbolj ponosni?«
* »V kakšnem okolju lahko daste največ od sebe?«

#### b) Situacijska vprašanja

Gre za hipotetične odzive na izzive. Primer: »Kaj bi storili, če bi prejeli več nalog, kot jih zmorete dokončati do roka?« Tovrstna vprašanja so posebej uporabna pri manj izkušenih kandidatih, vendar zahtevajo dopolnitev z vedenjskim vprašanjem, da preverimo skladnost z dejanskim ravnanjem.

#### c) Vedenjska vprašanja

Vedenjska vprašanja so temelj sodobnega kadrovskega razgovora. Osredotočajo se na konkretna pretekla vedenja, povezana z želenimi kompetencami. Uporabljamo jih skladno z metodologijo STAR:

* **S** (situation): situacija, v kateri se je kandidat znašel,
* **T** (task): naloge, ki jih je imel,
* **A** (action): dejanja, ki jih je izvedel,
* **R** (result): rezultati njegovih dejanj.

Primer vedenjskega vprašanja: »Opišite situacijo, ko ste morali voditi projekt s sodelavci iz različnih področij. Kako ste se lotili koordinacije?«

Kakovost vedenjskih vprašanj povečamo z uporabo podvprašanj, ki zahtevajo konkretizacijo (npr. »Kaj ste najprej naredili?«, »Kakšen je bil rezultat?«, »Kaj bi danes naredili drugače?«).

Najboljša vedenjska vprašanja so »naj« vprašanja - to so vprašanja, ki povprašujejo po težkih, zahtevnih okoliščinah ali preverjajo, kako pogosto kandidat izraža kompetenco pri rednem delu. Več o kakovostnih vprašanjih ter metodi STAR lahko najdete v majskem strokovnem članku ter v priročniku, ki bo nastal kot zaključni dokument faze 1.

Prav tako je pomembno, da člani komisije spremljajo telesno držo, očesni stik in ton glasu kandidata. Neverbalna komunikacija lahko pomembno podkrepi odgovore kandidata ali ponudi iztočnico za raziskovanje s podvprašanji. Obenem je pomembno, da so člani komisije pozorni tudi na lastno neverbalno komunikacijo. Previdni smo, kako se odzivamo na morebitne napačne odgovore in se izogibamo moraliziranju.

### Zaključek razgovora in vloga kandidatovih vprašanj

Ob koncu razgovora povabimo kandidata, da še sam zastavi vprašanja. Ta nam pogosto povedo več o njegovi motivaciji in pripravljenosti. Kakovostna vprašanja so ciljno usmerjena in odražajo kandidatovo poznavanje organizacije. Po predstavitvi nadaljnjih korakov, okvirjev plačila in možnosti napredovanja, kandidatu posredujemo tudi informacijo o časovnih okvirjih postopka.

Zaključek

Kakovosten zaposlitveni razgovor je rezultat dobre priprave, strukturirane izvedbe in premišljene uporabe vprašanj. Spoštljiv odnos do kandidata, jasna pričakovanja in uporaba vedenjskega pristopa pri ocenjevanju bistveno pripomorejo k temu, da izberemo kandidata, ki se bo uspešno vključil v delovno okolje in prispeval k uresničevanju ciljev organizacije. Pri tem pa ne smemo pozabiti: razgovor ni le presoja kandidata, temveč tudi vtis, ki ga organizacija pusti pri kandidatu – ne glede na izid postopka. Pozitivna izkušnja pomembno prispeva h gradnji ugleda delodajalca.

Literatura

Swain, R. (2023). *Strength-based interviews*. Prospects.ac.uk. <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/strength-based-interviews>

Wang, X. (2025). *How to Structure a Great Interview. Hbr.org.* <https://hbr.org/2025/01/how-to-structure-a-great-interview?utm_source=chatgpt.com>