

Aleksandra Bojković in Eva Boštjančič

SELEKCIJSKI RAZGOVOR NA DALJAVO

»Kljub številnim pomanjkljivostim vidiva več koristi pri uporabi selekcijskih razgovorov na daljavo. Najbolje pa bi bilo uporabiti hibridni model razgovorov – na daljavo in v živo, saj je pomembno, da se kandidati spoznajo z delovnim mestom in okoljem ter kontekstom, v katerem bodo delali, preden že sprejmejo delovno mesto v tej organizaciji.«

Selekcijski razgovor je najpogostejša metoda za izbor kandidatov in je del procesa zaposlovanja. Z vprašanji preverjamo, kako se bo kandidat vedel v delovnem okolju in kako bo uspešen pri opravljanju delovnih nalog. Ponavadi je razgovor delno strukturiran – zastavljena vprašanja imajo namen preveriti ustreznost kandidata za delovno mesto, na katero se je prijavil. Poleg tega oseba, ki vodi razgovor, kandidatu posreduje informacije o organizaciji, ki bi lahko pri njem vzbudile ali okrepile željo, da se pri njih zaposli, in tako utrjuje blagovno znamko organizacije. Tisti kandidati, ki podajo najboljše odgovore, izrazijo svojo motivacijo za učenje in delo ter so na osnovi določenih pripomočkov za selekcijo ocenjeni kot primerni, dobijo pozicijo v organizaciji.

Z novimi tehnologijami je postalo možno izvajati razgovore tudi na daljavo (Oktuž, 2018). Izvajanje selekcijskih razgovorov na daljavo pomeni iskanje ustreznih kandidatov z uporabo spleta in različnih tehnoloških pripomočkov, delovne organizacije pa takšna izvedba razgovorov predstavlja kot moderne, fleksibilne in takšne, ki spremljajo svetovne trende. Razgovori na daljavo so večidel podobni tistim v živo. Glavna razlika je v tem, da se udeleženci razgovora lahko udeležijo iz domačega okolja, v katerem se počutijo prijetno, ali katerega koli drugega dostopnega okolja. Razgovori na

daljavo imajo zato za kandidate veliko prednosti: prihranek časa in financ (saj kandidatom ni treba potovati v kraj, kjer so prostori organizacije), večja fleksibilnost ter boljše počutje in sproščenost med razgovorom. Izjema so starejši kandidati, ki imajo manj izkušenj s spletom in tehnologijo.

Kritika metode se nanaša predvsem na nezmožnost ustvarjanja osebnega kontakta s kandidatom ter težje ocenjevanje neverbalne komunikacije pri omejenem prikazu kandidata na zaslonu. Pogosto so težave tudi s tehnično opremo in spletom, kar otežuje komunikacijo in jo upočasni, poleg tega pa pri kandidatih lahko vzbuja napetost. Nekateri kandidati se na razgovor vključijo iz neprimerne okolja, so neprimerno oblečeni ali nimajo ustreznih tehničnih pripomočkov, kar lahko zniža njihovo možnost za uspeh. Psihologi imajo zato poleg primarne vloge oz. izvajanja razgovorov na daljavo tudi vlogo pri izobraževanju kandidatov ter drugih zaposlenih, ki sodelujejo v procesu selekcije, o razgovorih na daljavo na splošno, o spletnem bontonu, uporabi tehnologije za video komunikacijo ter sproščanju kandidatov pred in med razgovorom.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Od začetka 90. let dalje sta se intenzivno razvijala tehnologija in splet. Organizacije so sčasoma prepoznavale vse več možnosti za premik določenih delov selekcijskega procesa na daljavo in za uporabo informacijske tehnologije. Število organizacij, ki danes uporablja splet za selekcijo ustreznih kandidatov, se nenehno zvišuje (Petre idr., 2016). Tehnologija za video komunikacijo omogoča ljudem z različnih koncev sveta, da komunicirajo tako, da se hkrati vidijo in slišijo, brez da bi bili v istem prostoru (Kathiravan idr., 2021).

Razširjanje bolezni covid-19 od konca leta 2019, ki je leta 2020 doseglo status pandemije, je spremenilo način dela večine delovnih organizacij, med drugim tudi njihovih procesov, med katerimi je tudi izvedba selekcijskega procesa. Nekatere organizacije so se zaradi omejenega gibanja in kontakta z drugimi ljudmi prvič srečale z delom od doma, prisiljene so bile zaposlovati ljudi na daljavo in zato so marsikje selekcijski razgovori na daljavo postali standardna praksa današnjega časa (Kathiravan idr., 2021).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Selekcijski razgovori na daljavo imajo veliko prednosti za kandidate in za delovne organizacije, ki ponujajo delo, ali organizacije, ki na področju kadrovanja svetujejo. Za kandidate je koristno, da lahko izberejo termin, ki jim najbolj ustreza, oz. termin, ko se počutijo najbolj pripravljene za razgovor (Dagoulas idr., 2002). Fleksibilnost pri določanju ustreznega termina pa ni le prednost za kandidate, ampak tudi za tiste, ki vodijo razgovor (Han idr., 2021). Zaposlenim, ki vodijo razgovore, je lažje organizirati razgovor na daljavo – posledično se tako skrajša celoten selekcijski proces (Galanaki, 2002).

Z uporabo spleta za selekcijo kandidatov več kandidatov dobi možnost za prijavo na delovno mesto, med drugim tudi tisti, ki so oddaljeni od organizacije oz. trenutno bivajo v drugem mestu ali državi (Dagoulas idr., 2002). Razgovori na daljavo prihranijo čas in finance, saj kandidatom ni treba potovati do kraja, kjer se organizacija nahaja, in tam plačati prenočišča samo zato, da opravijo razgovor (McColl in Michelotti, 2019). Poleg tega se poudarja tudi ekološka prednost, saj se kandidati izognejo nenujni uporabi prevoznih sredstev in posledično prispevajo k zmanjševanju ogljičnega odtisa (McColl in Michelotti, 2019).

Kandidati se med razgovorom, ko se vanj vključijo od doma oziroma na daljavo, počutijo bolj prijetno in so tudi bolj sproščeni (Kathiravan idr., 2021), organizacije pa z izvajanjem selekcijskih razgovorov na daljavo posredno tudi ustvarjajo zelen vtis na kandidate. S tem se namreč predstavljajo kot inovativne in fleksibilne, na ta način pa lahko izboljšajo svojo blagovno znamko in privabijo več kandidatov (Galanaki, 2002; McColl in Michelotti, 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Selekcijski razgovor na daljavo se uporablja z enakim namenom kot selekcijski razgovor v živo. Namen je izbrati najustrežnejšega kandidata za določeno delovno mesto. Razgovor se izvaja na daljavo v primeru,

da kandidat ne more priti do organizacije, npr. če živi v drugem mestu ali državi, če sta izvajalec razgovora ali kandidat bolna ali imata druge obveznosti in omejitve. Kot je bilo omenjeno že v prejšnjem poglavju, imajo nekatere organizacije z izvajanjem razgovorov na daljavo namen prikazati sebe kot bolj fleksibilne in odprte, pokažejo pa tudi svoje spremljanje svetovnih trendov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljna populacija metode so vsi kandidati, ki se prijavijo za določeno razpisano delovno mesto. Metoda je bolj primerna za mlajše kandidate, saj bolje uporabljajo splet in različne tehnologije za video komunikacijo ter so pri tem bolj sproščeni in samozavestni (Galanaki, 2002; McColl in Michelotti, 2019), ampak z ustreznimi navodili s strani organizacij se lahko popolnoma vsak kandidat nauči uporabljati tehnologijo za namen razgovora na daljavo.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za selekcijski razgovor na daljavo je prav tako treba **pripraviti ustrezen prostor in podporno tehnologijo** (računalnik, kamero, mikrofoni). Za izvajanje se lahko uporabijo brezplačne različice platform za video komunikacijo, kot so Zoom, Microsoft Teams ali Skype. Za razgovor je treba določiti miren prostor, iz katerega se bo oglasil tisti, ki izvaja razgovor. Tako vnaprej zmanjšamo morebitne motilce (npr. zvok, sodelavce, ki bi vstopali v koder), ki bi lahko motili potek razgovora.

S kandidatom se je treba dogovoriti za termin, ki obema ustreza. Pred razgovorom mu pošljemo **navodilo za dostop** do platforme (npr. spletno povezavo in geslo). Priporočljivo je, da se kandidat in izvajalec razgovora vključita na platformo vsaj 5 minut prej, da lahko preverita, ali zvok, slika in spletna povezava deluje. Tako se izognemo zamujanju in potencialnemu premikanju terminov, ki so določeni za druge obveznosti vseh vključenih v razgovor.

Izvajalec na začetku razgovora poudari, da je to selekcijski razgovor za določeno delovno mesto in se kljub okoliščinam trudi izvesti razgovor tako, kot bi potekal v živo. Dobro je, da se izvajalec in kandidat **oblečeta situaciji primerno**; tako kot bi prišla oblečena na razgovor na

sedež delovne organizacije. Tudi kandidat naj si izbere miren prostor, brez motečih dejavnikov, kot so drugi ljudje, otroci in živali. Prav tako naj pred razgovorom **utiša ali izklopi vse komunikacijske naprave**, ki bi lahko zmotile razgovor, kot so televizija, radio, telefon, e-poštni predal. Kandidat naj se oglasi iz prostora, ki ima **primerno ozadje** – brez stvari, ki bi izvajalcu preusmerjale pozornost s kandidata (McColl in Michelotti, 2019). Če to ni mogoče, naj uporabi virtualno ozadje.

Kandidate je treba opozoriti, da je pomemben tudi **očesni stik** oz. da naj gledajo neposredno v kamero namesto v zaslon naprav, prek katerih se oglašajo. Vedeti morajo, da se opazuje tudi njihova telesna drža, zato naj se postavijo tako, da kamera zajame njihov celotni obraz in zgornji del telesa. Pri tem je prav tako pomembna ustrezna svetloba, ki dovoljuje dober prikaz kandidata in ne vpliva na kakovost video prikaza (svetloba naj osvetljuje kandidatov obraz) (McColl in Michelotti, 2019).

Na začetku razgovora se kandidat in izvajalec predstavita in spoznata. Nato sledi pogovor o preteklih delovnih izkušnjah, osebnosti in sposobnostih kandidata. Potem izvajalec poda povratno informacijo o uspešnosti kandidata oziroma o skladnosti med kandidatovo predstavitvijo in pričakovanimi kompetencami za delovno mesto. Na koncu se osebi poslovita in razgovor se zaključi. Če je kandidat ustrezen, se ga povabi v naslednji krog selekcije – z izvajalcem se dogovorita za naslednji razgovor na daljavo ali pa kandidata že povabimo v konkretno delovno okolje.

V času razgovora lahko pride do različnih tehničnih težav. Izvajalcu razgovora lahko pomaga član IT-oddelka v organizaciji. Poleg tega je dobro, da kandidat in izvajalec izmenjata telefonski številki, na kateri sta dosegljiva v primeru prekinitve razgovora zaradi tehničnih težav. V primerjavi z dopisovanjem po e-pošti bosta namreč tako hitreje razrešila težavo in se dogovorila za morebitni nov termin (Chou idr., 2021).

PRIMER UPORABE METODE

Soavtorica poglavja Aleksandra Bojković je kot študentka sodelovala v simulaciji razgovora za službo, ki jo je organiziral ESTIEM LG Novi Sad (European Students of Industrial Engineering and Management – Local Group Novi Sad). Dogodek je študentom pomagal pridobiti izkušnje z razgovori za delovno mesto, še preden začnejo iskati prvo službo. Ob koncu so dobili povratno informacijo, kako uspešni so bili na razgovoru.

Po spletni pošti je Aleksandra prejela datum in uro razgovora, spletno povezavo za platformo Zoom in informacijo o tem, s kom bo imela razgovor. Na razgovor se je (po vnaprejšnjem dogovoru) vključila 10 minut pred terminom. V glavni virtualni sobi so jo čakali organizatorji simulacije. Predstavili so se in razložili, da jo bodo poslali v ločeno virtualno sobo, kjer jo bo sprejela kadrovska strokovnjakinja. Ko se je znašla v sobi, je kadrovska strokovnjakinja najprej preverila, če jo Aleksandra dobro sliši, nato je predstavila sebe in delovno organizacijo. Potem je prosila, naj se predstavi kandidatka. Po njeni predstavitvi je razložila, da jo bo naslednjih 20 minut spraševala o njenih delovnih izkušnjah, znanju in sposobnostih, nato bo sledil čas za njena vprašanja in povratno informacijo, ki bo trajala približno deset minut.

Selekcijski pogovor na daljavo je potekal podobno kot razgovori v živo, razen tega, da sta obe občasno (po potrebi) ponovili določene informacije, ki jih druga zaradi tehničnih težav ni dobro slišala. Ko sta končali z razgovorom, ji je kadrovska strokovnjakinja povedala, da se lahko vrne v prvo virtualno sobo, kjer so jo organizatorji dogodka vprašali, kje je izvedela za ta dogodek, zakaj se je prijavila ter kakšen se ji je zdel razgovor. Skozi simulacijo je tako že kot študentka dobila izkušnjo s selekcijskimi razgovori na daljavo, hkrati pa je kadrovska strokovnjakinja promovirala delo v organizaciji, v kateri je zaposlena. Organizatorji dogodka so tako opozorili na svojo skupino in projekte, ki jih pripravljajo v prihodnje.

VLOGA PSIHologa

Primarna vloga psihologa pri selekcijskem razgovoru na daljavo je enaka kot pri običajnem selekcijskem razgovoru v živo – vodenje razgovora. Psiholog lahko izvaja selekcijo kandidatov za razpisano delovno mesto samostojno ali pa sodeluje z vodjo tima oziroma z vodjo celotne organizacije, v kateri bodo delali izbrani kandidati. Pri razgovoru je pomembno s postavljanjem ustrezno oblikovanih vprašanj oceniti primernost kandidata za odprto delovno mesto:

- z vprašanji o kandidatu (npr. osebnostne lastnosti, stališča, vrednote, motivacija, njegove želje in pričakovanja glede delovnega mesta);
- razvitosti njegovih kompetenc (npr. kako je v preteklosti razvijal kompetenco javnega nastopanja ali do katere stopnje ima razvito prodajno kompetenco);

- o preteklih izkušnjah (npr. na katerih delovnih mestih je delal, katere projekte je vodil, kaj so bili njegovi najpomembnejši dosežki na določenem delovnem mestu);
- z različnimi vedenjskimi ali problemskimi vprašanji, ki se nanašajo na konkretno delovno mesto (npr. kako bi kandidat ravnal v določeni situaciji).

V primeru, da imamo na voljo več kandidatov, lahko psiholog pred ali po intervjuju izvede tudi psihološko testiranje in preveri kandidatove delovne reference.

Vloga psihologa lahko vključuje tudi izobraževanje drugih sodelavcev, ki sodelujejo v procesu selekcije. Psiholog lahko organizira izobraževalna predavanja in delavnice za vodje timov ali organizacije. Vsebina je lahko različna in prilagojena udeležencem; lahko govorimo o poteku izvajanja selekcijskega razgovora na daljavo, spletnem bontonu, načinih spoznavanja kandidata in ustvarjanja prijetnega vzdušja v spletnem okolju, kako vsaj delno vzpostaviti osebni kontakt na daljavo ali o spoprijemanju s tremo pred razgovori, saj so takšni razgovori lahko za nekatere novi in neznani ter so posledično tudi vir anksioznosti. Psiholog lahko v sodelovanju s študentskimi društvi, univerzami ali zaposlitvenimi sejmami organizira izobraževalna predavanja in delavnice za splošno javnost, predvsem za tiste, ki trenutno iščejo prvo službo, ali za starejše posameznike, ki se težje znajdejo na spletu. Na ta način bo psiholog iskalce zaposlitve opremil s ključnimi informacijami, kako poteka selekcijski pogovor na daljavo, opozoril jih bo na pasti ter morda z njimi preizkusil in treniral ključne dele pogovora.

Pri kandidatih za službo je pogosto lahko prisotna tudi trema. Psiholog lahko pripravi kratke napotke za spoprijemanje s tremo ter predstavi sprostitevne tehnike, ki lahko kandidatom pomagajo pri bolj sproščnem in prepričljivem pogovoru za računalniškim zaslonom.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot vsaka predstavljena metoda v tej knjigi, ima tudi priprava in izvedba selekcijskega razgovora na daljavo kar nekaj pasti:

- **Težave z ocenjevanjem neverbalne komunikacije:** Pri razgovoru na daljavo ne moremo ustrezno oceniti neverbalne komunikacije, zato je razgovor na daljavo nekoliko slabša alternativa razgovorom v živo, ki so zelo koristni in bogati z informacijami prav na tem področju (Dafoulas idr., 2002). Pri razgovorih na daljavo ni ustreznega očesnega stika, saj sogovorniki redko gledajo neposredno v kamero. Kandidati pogosteje gestikulirajo z rokami ter imajo manj primerno telesno držo (McColl in Michelotti, 2019).
- **Nezmožnost kandidata, da doživi delovni kontekst organizacije:** Lahko se zgodi, da se izbrani kandidat prvič sreča z organizacijo šele, ko je že sprejet na delovno mesto in niti ne ve, kaj ga v organizaciji čaka.
- **Nezmožnost ocenjevanja določenih kompetenc na daljavo:** Pri pogovoru na daljavo je težje oceniti določene tehnične kompetence ali druge spretnosti.
- **Tehnične težave:** Glede na izkušnje udeležencev z razgovori po Skype-u se kot glavni problem pojavljajo tehnične težave (McColl in Michelotti, 2019). Z vsaj eno tehnično težavo se je srečala več kot tretjina udeležencev, nekateri pa so jih imeli tudi več (npr. problemi z vzpostavljanjem avdio in video povezave, prekinitve spletne povezave, neuspešna sinhronizacija slike in zvoka).
- **Težave zaradi neustreznega okolja za razgovor na daljavo:** Udeleženci razgovorov na daljavo najpogosteje poročajo o neustrezni svetlobi (presvetlo ali pretemno okolje, neustrezno usmerjen vir svetlobe in posledično različni svetlobni učinki), zvokih iz okolja (živali, otroci, televizija) ter neustreznem položaju kamere, ki onemogoča dober prikaz sogovornika (McColl in Michelotti, 2019).
- **Neprimernost razgovorov na daljavo za starejšo populacijo:** Razgovori na daljavo so bolj primerni za mlajše ljudi, ki se lažje znajdejo na spletu, saj starejši posamezniki nimajo toliko izkušenj s tehnologijo za video komunikacijo in zato raje izbirajo komunikacijo v živo (Galanaki, 2002). Mlajši ljudje so na razgovorih na daljavo bolj sproščeni in samozavestni, verjetno zaradi več izkušenj s tehnologijo in spletom (McColl in Michelotti, 2019).
- **Otežena selekcija zaradi večjega števila prijavljenih kandidatov:** Razgovori na daljavo olajšajo prijavo na želeno delovno mesto

kandidatom, ki so oddaljeni od organizacije. Zaradi večje dostopnosti dobijo delodajalci tudi veliko več prijav (Galanaki, 2002), kar poveča zahtevnost selekcijskega postopka.

Ob koncu omenimo še etično ravnanje. Tudi pred selekcijskim pogovorom na daljavo mora izvajalec pridobiti informirano soglasje s strani kandidata (soglasje je podano na podlagi nedvoumne seznanjenosti in jasnega razumevanja dejstev, pomena in posledic dejanja). Kandidat lahko obrazec prejme vnaprej po e-pošti, ga podpiše ter vrne izvajalcu. Svoje strinjanje pa lahko potrdi tudi elektronsko, tako da v določenem dokumentu označi, da se z informiranim soglasjem in njegovo vsebino strinja.

Pred, med in po izvedbi intervjuja je treba skrbeti za kandidatovo zasebnost ter varovati vse njegove podatke v skladu z GDPR (uredba o varstvu osebnih podatkov ureja zbiranje, obdelavo in prenos osebnih podatkov posameznikov v Evropski uniji). Vsekakor pa moramo upoštevati načelo sorazmernosti (zbiramo le tiste informacije, ki so neposredno povezane z odprtim delovni mestom) in nediskriminatornosti. Vsi kandidati morajo biti, ne glede na katerokoli osebno okoliščino, pred, med in po razgovoru obravnavani na enak način.

L I T E R A T U R A

- Chou, D. W., Pletcher, S. D., Bruss, D., Sung, C. K., Diaz, R. C., Liang, J. in Durr, M. L. (2021). Otolaryngology residency interviews in a socially distanced world: Strategies to recruit and assess applicants. *Otolaryngology–Head and Neck Surgery*, 164(5), 903–908. <https://doi.org/10.1177/0194599820957961>
- Dafoulas, G. A., Pateli, A. G. in Turega, M. (2002). Business-to-employee cooperation support through online job interviews. *Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications* (str. 286–292). IEEE.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243–251. <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>
- Han, A. Y., Obiri-Yeboah, D., French, J. C. in Lipman, J. M. (2022). The virtual recruitment onion: Peeling back the layers of the interview season during the COVID-era. *Journal of Surgical Education*, 79(1), 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.08.003>
- Kathiravan, M., Madhurani, M., Kalyan, S., Raj, R. in Jayan, S. (2021). A modern online interview platform for recruitment system. *Materials Today: Proceedings*.

- McColl, R. in Michelotti, M. (2019). Sorry, could you repeat the question? Exploring video-interview recruitment practice in HRM. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 637–656. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12249>
- Mindia, P. M. in Hoque, M. K. (2018). Effects of E-recruitment and internet on recruitment process: An empirical study on multinational companies of Bangladesh. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), EM–2018. <https://doi.org/1–6.10.18535/ijstrm/v6i1.em01>
- Oktuğ, Z. (2018). Examination of the differences between online and face-to-face interviews during a recruitment process in terms of candidates' self-efficacy levels. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 57–66.
- Petre, A., Osoian, C. in Zaharie, M. (2016). Applicants' perceptions on online recruitment. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(1), 63–67.

ONLINE INTERVIEW

New technologies have made it possible to conduct interviews remotely. Conducting remote selection interviews means finding suitable candidates using the Internet and various other communications tools. Remote conversations are very similar to live ones, and the main difference is that the participants can take part in them from the home environment where they feel comfortable, or anywhere else they happen to be, and thus they do not need to be physically present at the organization where they have applied for the job. Remote interviews have been shown to benefit candidates, as they save time and money, and offer greater flexibility, well-being and relaxation during the interviews. An exception can be with older candidates who have less experience with the related technology. Organizations increasingly see the benefits of remote interviews, as they help in promoting them as firms that are modern, follow global trends and are flexible. However, one criticism of this approach to employee selection is the inability to engage in personal contact with the candidate, and the difficulty of assessing nonverbal communication with the limited presentation of the candidate on screen. Moreover, there are often problems with the technical equipment and Internet connections needed, which can make communication difficult and slow the whole process down. Some candidates also take part in interviews from an inappropriate environment or are inappropriately dressed. That said, conducting remote interviews can help in educating the candidates and employees involved in the selection process about online etiquette and video communication technology.