



WHITE PAPER

Den kompetensbaserade intervjun

Detta White paper är skrivet av Carina Gunnarsson på ProTalent AB, DokuMeras expert inom rekrytering och strategisk HR.

ProTalent startades 2009 och erbjuder tjänster inom Talent Management. Företagets spetskompetens är personlighetspsykologi. Konsulterna är certifierade i ett stort antal arbetspsykologiska tester och har erfarenhet av testanvändning sedan 2001.

Speciellt för ProTalent är att vetenskap och evidens, snarare än branschtradition, har utformat arbetssättet. ProTalent erbjuder kunden en effektiv, transparent och tillförlitlig process med stort, personligt engagemang. Välkommen att höra av dig!

carina@protalent.se
www.protalent.se

DEN KOMPETENSBASERADE INTERVJUN

Öka medvetenheten

Den mest använda rekryteringsmetoden genom tiderna är intervjun. Det är det mänskliga mötet där ett antal frågor som ska levandegöra och fördjupa en intressant ansökan. Syftet är att träffsäkert kunna matcha den bästa sökanden med den aktuella tjänsten. Med en snabbt föränderlig omvärld och nya aktörer på arenan behöver vi säkra att den som anställs också har potential att klara ett förändrat eller nytt uppdrag. Flera faktorer är kritiska här. Vilka frågor ställs? Hur bedöms svaren? Hur jämförs sökande med varandra? Vem ställer frågorna? Vem svarar?

3

Hur en person uppfattas färgas av betraktaren. Detta skapar utrymme för missförstånd och feltolkningar. Det är mänskligt att skapa en snabb, subjektiv bild och inte medvetet kontrollera att den stämmer med verkligheten. Att granska och tolka andra är en primitiv och medfödd förmåga. Den är kopplad till amygdala i hjärnan, som har rollen av vaktpost, och ska skydda oss från faror. Vår personlighet och våra erfarenheter påverkar omedvetet vår bedömning. Signaleras "fara" blir vi lätt negativt inställda på grund av rädsla. I en rekrytering kan det få allvarliga konsekvenser, eftersom det är en personlig reaktion, inte nödvändigtvis relevant för jobbet ifråga.

Intervjusituationen kan för den sökande liknas vid ett säljmöte. Det finns sedan länge kurser i hur man skriver ett lockande CV, svarar smart på frågor och agerar framgångsrikt. Är det verkligen den äkta kompetensen och personligheten vi möter?

För att öka tillförlitligheten måste vi därför veta att vi mäter det som vi avser att mäta, att det vi frågar är avgörande för att klara uppdraget och att bedömningen inte blir olika beroende på vem som intervjuar.

Den kompetensbaserade intervjun utgör en mer objektiv måttstock som på ett strukturerat sätt fokuserar på beteenden som är viktiga för att lyckas och utforskar hur den sökande faktiskt har agerat i liknande situationer.

Förbättra träffsäkerheten

Kompetensbaserad intervju är en rekryteringsmetod som vi vet ger bättre resultat än de mer traditionella. Det i särklass vanligaste är att fatta beslut utifrån granskning av CV/personligt brev, ostrukturerad intervju och referenstagning.

Forskning visar att de mest tillförlitliga sätten att förutsäga framtida arbetsprestation är arbetsprov, begåvningsstest och integritetstest samt strukturerad beteendestest.

Förstå metoden

Kompetensbaserad intervju utgår från en struktur med frågeställningar. Dessa har analyserats fram innan skarpt läge och ställs till samtliga sökande som deltar i detta steg. Frågorna som väljs ut ska ha en direkt koppling till de specifika kompetenser som krävs för att utföra det aktuella uppdraget. Det är viktigt att de speglar verklighetens krav och inte bildar en oändlig lista av "bra att ha"-kompetenser. DokuMera AB har skapat ett bibliotek

att ofta förekommande kompetenser och utifrån dessa formulerat frågor som kan underlätta arbetet med en tillförlitlig intervjuguide.

I kompetensbaserad rekrytering är dessa kompetenser i fokus under hela processen: kravprofil, urvalsbedömning, arbetspsykologiska tester, intervju och referenstagning. Syftet är förstås att på ett tillförlitligt sätt ta reda på om de sökande har de kompetenser/beteenden som verksamheten efterfrågar och som krävs för att klara uppdraget i vardagen. Samtidigt gör det processen mer objektiv då fokus hålls på kompetens och alla hanteras lika. Det motverkar diskriminering och främjar mångfald.

Gör förarbetet

Fokusera på den aktuella tjänsten. Samla den kompetensen (chefer/medarbetare med olika roller) som krävs för denna analys, så att betraktelsen sker ur olika vinklar. Var jordnära och utgå från vad som faktiskt måste göras för att uppdraget ska ge önskvärd effekt. Gå till kärnan. Ha kunden/mottagaren av tjänsten i sikte. Ställ er frågan vilka specifika situationer som är kritiska och därmed speciellt viktiga att ha kompetens för att klara. Lista dessa och rangordna dem. Vad är egentligen viktigast?

Fundera nu över det bästa tänkbara beteendet i varje situation. Skriv ned kortfattat och konkret hur man ska agera. Klargör sedan hur man absolut inte ska agera. Väg i båda fallen in verksamhetens värderingar som har koppling till önskvärd kultur i organisationen. En bedömningsskala med tre steg kan nu kopplas till respektive beteende/kompetens. 2 poäng=utmärkt matchning, 1 poäng=OK beteende och 0 poäng=Icke matchande beteende mot kravprofil.

Använd nu frågor som ringar in respektive beteende/kompetens.

Jobba med **SBR-metoden** (situation, beteende, resultat). Om t ex "Noggranna beslut" är viktigt, ställ en fråga så här: "*Ibland måste vi fatta beslut på bristfälliga grunder. Kan du berätta om en **situation** där du var tvungen att fatta ett snabbt beslut! Invänta svar. Vad gjorde du (**beteende**)? Invänta svar. Vad blev **resultatet**? Invänta svar.*"

Genomför intervjun

Intervjuarens främsta uppgift är att skapa trygghet i mötet. Trygghet och tillit är mänskliga basbehov för att slappna av. Det är en konst och förutsätter en mental närvaro, ett icke dömande sätt och en positiv energi. Koncentrationen ska ligga på den som ska intervjuas.

Människan vill förstå. Rama in genom att klargöra vilken tjänst det handlar om, förklara syftet med intervjun, vilka som kommer att delta samt tidsaspekt. Var noga med att alla presenterar sig för varandra och berättar sin roll. Erbjud något att dricka. Fråga hur personen känner sig. Lyssna och berätta sedan hur viktigt det är att känna sig trygg och att vara äkta. Se till att de som deltar från arbetsgivaren är mentalt närvarande och koncentrerade på rekryteringen.

Inled öppet och be personen att kortfattat berätta det viktigaste om sig själv som arbetsgivaren behöver veta. Lyssna aktivt. Vad kommer först? Vad det än är så är det viktigt för just denna person. Är det en bild av personens CV? Då kanske stämningen inte är tillräckligt trygg. Att bli lyssnad på och förstådd är oerhört viktigt. I detta läge finns ingen

anledning att komma med motfrågor eller börja bedöma. Fördjupande frågor är bra om det är något som är av vikt för det aktuella jobbet. Att fråga vad den sökande vet om varumärket är mer givande än att arbetsgivaren själv av tradition har omfattande utläggningar, där den intervjuade bara sitter och lyssnar. Att fråga vad varumärket väcker i den sökande är intressant. Där är nyckeln till motivation.

Sedan är det dags att påbörja den kompetensbaserade intervjuguiden. Att ta en kompetens i taget och ställa de frågor som ringar in området. Varje fråga bearbetas med SBR-metoden: situation, beteende och resultat. Var observant på att en individs beteende inte enbart påverkas av personlighet och erfarenhet, utan även av faktorer som ligger utanför individen.

För varje svar gör de som deltar i intervjun en bedömning av matchningen gentemot det önskvärda genom att använda skalan 0, 1 eller 2.

Gör efterarbetet

Varje intervjuperson har utsatts för samma frågor. Arbetsgivarrepresentanterna har gjort bedömningar, med utgångspunkt i hur väl svaret matchar önskvärt beteende.

Den kompetensbaserade intervjun och SBR-metoden gör att den gemensamma analysen blir strukturerad och tydlig. Normen att hålla sig till är det önskvärda beteendet.

Nu går det att rationellt räkna ihop poäng för att se vem som har bäst matchning.

Detta tillvägagångssätt underlättar också förklaringen av skälen varför en sökande väljs framför en annan.

Om DokuMera

Hos alla företag – stora som små – finns möjligheten att arbeta effektivare genom att använda sig av färdiga mallar. Avancerade dokument är tidsödande att upprätta samtidigt som de kräver expertkunskap för framtagandet. Och som vi alla vet: Experter kostar pengar – mycket pengar.

DokuMera är ett B2B-företag som hjälper människor i svenska företag till en lönsammare och bekvämare tillvaro genom att tillhandahålla digitala dokument via internet. Tillsammans med sakkunniga experter har vi under åren tagit fram tusentals mallar för bland annat juridiska och ekonomiska dokument som säljs både via e-handel och genom personlig försäljning.

Under åren har DokuMera utvecklat Sveriges största databas av digitala, exempelbaserade dokumentmallar, riktade mot företag och organisationer. Produkterna laddas enkelt ned från Internet av våra kunder – företag och organisationer – och kan köpas styckvis eller genom att teckna ett årsabonnemang.

www.dokumera.se
info@dokumera.se