



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Kiválasztás és interjútechnika

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Laczai Róbert



## Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás .....	5
1. A kompetencia profil .....	7
1.1. A 4 szintű kompetencia modell .....	7
1.2. A 4 szintű kompetenciamodell struktúrája .....	8
1.3. Az SHL által kifejlesztett vezető kompetencia modell.....	9
1.4. Az interjú-folyamat elemei .....	10
1.5. A kompetenciaprofil megalkotása 5 lépésben .....	11
1.6. A kompetenciaprofil elemzése .....	14
1.7. A kompetenciaprofil meghatározása .....	16
2. Interjúkérdések alkotása .....	18
2.1. A színvonalas kérdések alkotásának 4 kritériuma .....	18
2.2 Gyenge kérdések .....	23
Elméleti kérdések .....	23
Irányító, megoldást sugalló kérdések.....	23
2.3. Kérdezéstechnika .....	26
3. A pályázati anyagok értékelése .....	30
4. Telefoninterjú.....	33
A telefoninterjú sajátosságai .....	33
5. Háttérinterjú.....	35
5.1 Háttérinterjú szempontrendszer .....	35
5.2 Háttérinterjú értékelés.....	36
5.3 Háttérinterjú pályakezdővel.....	37
6. Interjú módszertan .....	39
6.1 Az interjú funkciói.....	39
6.2 Az interjú típusai strukturáltság szerint .....	40
STRUKTURÁLT INTERJÚ .....	40
RÉSZBEN STRUKTURÁLT INTERJÚ .....	40
NYITOTT INTERJÚ.....	41
6.3 A magas validitású interjú kritériumai.....	41
6.4. Az interjú folyamata .....	42
6.5. A kommunikáció modellje az interjúban.....	42
6.6. Hibaforrások az interjúban I.....	43

6.7. Hibaforrások az interjúban II.....	45
6.8. Az öntakarás .....	46
6.9. A beszélgetés művészete .....	50
1. NYÍLT kérdések alkotása.....	50
2. UTÁNKÉRDEZÉS NYÍLT KÉRDÉSEKKEL .....	52
3. AZ ÖNTAKARÁS KEZELÉSE.....	52
A. KONKRETIZÁLÁS.....	53
B. UTÁNKÉRDEZÉS.....	53
C. PÉLDÁK KÉRÉSE.....	54
D. HIPOTETIKUS KÉRDÉSEK .....	54
A taktikus önmegjelenítés kezelése .....	59
A.) KONTRASZTKÉRDÉSEK .....	59
B.) CIRKULÁRIS KÉRDÉSEK.....	59
C.) PROJEKTÍV KÉRDÉSEK .....	60
D.) ABSZTRAKT KÉRDÉSEK .....	60
E.) TÖBBTAGÚ KÉRDÉSEK .....	60
6.10. A taktikus önmegjelenítés megfigyelése.....	61
6.11. Viselkedésfigyelés a prezentáció illetve az interjú alatt.....	61
6.12. Stresszinterjú.....	62
6.13. Összbenyomás értékelés.....	63
7. Egyéni záró értékelés.....	66
A háttér interjú értékelése .....	68
ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉS.....	69
8. Mellékletek.....	70
ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉS.....	76
9. SZITUÁCIÓS INTERJÚ .....	79
10. MINI AC.....	83

## Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Nagyrészt a **vezetők rátermettsége** az, ami meghatározza, mennyi hasznot hajt az emberi tőke vagy az emberi erőforrások a különböző szervezeteknek... [A szervezeteknek] rátermett vezetőkre van szükségük ahhoz, hogy céljaikat eredményesen és hatékonyan tudják elérni.

**Boyatzis:** A rátermett vezető (1982)

A vezetői feladatköröknek szinte minden esetben része a munkatársak kiválasztása. A kiválasztás szakmai feladat, amit néhány kiforrott módszertan és eszköz támogat. A leggyakoribb és elfogadott kiválasztási eszközök közé tartozik a pályázati anyagok ellenőrzése, a telefonos interjú, a szakmai felkészültséget felmérő feladatok, tesztek, szituációs interjúk, Assessment Centerek. Ezen eszközök közül a pályázati anyagok ellenőrzésén túl az interjú módszertan a legelterjedtebb, ami valószínűleg annak tudható be, hogy alacsony az erőforrás igénye és magas a résztvevők általi elfogadottsága. A nemzetközi kutatások eltérnek az interjútechnika beválási validitásának (megbízhatóságának) megítélésében, de a hagyományos, önéletrajz alapú interjúztatás megbízhatóságát a 30% körüli értékben állapítják meg leggyakrabban. Ennél nagyobb megbízhatóságot érhetünk el a kompetencia alapú, a tényleges feladatkör elvárásait mérő interjúkkal.

A vezetői munka során több olyan helyzet is adódik, amikor interjút kell folytatni a jelölttel vagy a munkatárssal és az interjú mindig több és minőségileg más, mint egy hétköznapi beszélgetés. Az interjú célja lehet a teljesítményértékelés, a tanácsadás, a kiválasztás. A kiválasztás során jellemzően a jelölt kompetenciáját, motiváltságát, az adott szervezeti kultúrához való illeszkedését vizsgálják és arra törekszenek, hogy a lehetséges jelöltek közül a legalkalmasabbat sikerüljön kiválasztani. Ahhoz, hogy módszertanilag kellően hatékony legyen az interjú, az interjúztatónak egyrészt kellően fel kell készülnie, másrészt magát az interjút kell strukturálni, az értékelési szempontokat pontosan, egységesen meghatározni. A strukturált interjúk lényegesen hatékonyabbak a még oly jó hangulatú, de konkrét célmegjelölés nélküli beszélgetéseknél.

A hatvanas években került egyre inkább az érdeklődés homlokterébe a munkaerő beválása. Pusztán az iskolai végzettség és a szakmai tudás feltérképezése nem bizonyult elegendőnek a beválás előrejelzésében. Elkezdtek vizsgálni a kiváló teljesítményt nyújtó dolgozókat, elemezték, hogy az azonos munkakörben dolgozók között milyen eltérés mutatható ki a kiváló és az átlagos teljesítményt nyújtó munkavállalók között és azt is megvizsgálták, mi ennek az oka. Interjúk során térképezték fel a cselekedeteiket, a gondolataikat és az érzéseiket. Ezekből rajzolódott ki a kérdéses munkakörhöz szükséges jellemző magatartáskör, ami lényegében a kompetenciát jelenti. A kompetenciák a látható, megfigyelhető magatartások összessége.

Az állásinterjúk önmagukban sokszor nem elegendőek a legmegfelelőbb dolgozók kiválasztására, mégis máig az egyik leghasznosabb eszköz a potenciális munkavállalók előzetes értékelésére és kiválasztására. Az interjúra általában az önéletrajzok alapján történő kiválasztás után

kerül sor. Míg az önéletrajzok többnyire objektív tényeket tartalmaznak, az interjú során számtalan szubjektív tényező befolyásolja a pályázót és a pályáztatót egyaránt. Az állásinterjú a munkáltató részéről is erőforrást igényel, és sokszor merül fel kétely, hogy ennek alapján sikerül-e az optimális jelöltet kiválasztani.

Félig strukturált interjú az életrajzi interjú, amikor a múltbéli események alapján kapunk átfogó képet a jelöltről. Ez a technika azt feltételezi, hogy a múltbéli magatartás alapján következtetni lehet arra, hogy a jövőben hasonló helyzetben miképp fog valaki viselkedni.

A strukturált interjúk leggyakrabban alkalmazott típusai a szituációs interjú, a viselkedés, illetve a kompetencia alapú interjú. A szituációs interjú során a jelölt konkrét munkahelyzetekre ad lehetséges megoldásokat, amit előre kidolgozott értékelési skálán pontoznak az értékelők.

A kompetencia alapú interjútechnika a jelölttől és az interjúztatótól is előzetes felkészülést igényel. Az interjúztató olyan kérdésekkel készül fel, amelyekkel konkrét helyzetek bemutatását várja a jelölttől azoknak a kompetenciáknak a mentén, amelyek a szervezet számára a kérdéses munkakörhöz fontosnak bizonyulnak. A példa bemutatásával meg lehet ismerni a jelölt gondolkodásmódját, döntési stratégiáját, hozzáállását, motivációját. Ahhoz, hogy tisztában legyünk azzal, hogy milyen emberre van szükség egy adott munkakörben vagy munkaköri szinten, mindenekelőtt ismerni kell a munkakört, annak összes technikai, szakmai, fiziológiai, ergonómiai vonatkozását. A munkakör ismeretében aztán kidolgozhatók a munkavállalóra vonatkozó feltételek, a munkaköri követelmények és meghatározhatók a sikeres munkavégzés tényezői is. A továbbiakban részletesebben a kompetencia alapú interjútechnikával foglalkozunk.

Az interjúk egy vagy több körben zajlanak. Több fordulós interjút akkor szoktak szervezni, ha nagyon sok a jelölt, vagy ha a munkakör nagyon speciális. Az első kör általában kevesebb résztvevőt igényel a munkáltató részéről, időben rövidebb és kevésbé részletes, mély, gyakran telefoninterjú formájában zajlik, erről később még részletesen lesz szó. A telefon interjú azonban legfeljebb megelőzi, de nem helyettesítheti a személyes találkozás során zajló interjút.

## 1. A kompetencia profil

### 1.1. A 4 szintű kompetencia modell

A kompetencia alapvető jelentése: képesség valamire. Olyan tulajdonság(ok), jellemzők, amelyek lehetővé teszik azt, hogy egy adott munkakört valaki hatékonyan betöltsön. Tudást, képességeket, készségeket és hajlandóságot egyaránt jelent, ehhez társulnak az egyes munkakörökhöz szükséges vagy elvárt személyiségjegyek is. A munkáltató által elvárt teljesítmény mindig egy adott kompetencia szintet feltételez. A munkaerő kiválasztásban nagy szerepe van a kompetencia alapú rendszereknek.

A komplex kompetencia modell integrálja a szakmai, a személyiségbeli, a szociális és a módszertani elemeket egyaránt. Egy interjú során – bármilyen munkakörrel is legyen szó – alapfeltétel az, hogy a munkakör betöltője megfelelő képzettséggel rendelkezzen. Ezt a bizonyítványok, oklevelek támasztják alá. Az önéletrajzból általában az is kiderül, hogy dolgozott-e és ha igen, akkor mennyit, milyen beosztásban, milyen felelősségi körrel a jelölt. Önállóan vagy jellemzően csapatban végzett munkában van tapasztalata, részt vett-e projektben, milyen szerepben. Ezek az információk orientálnak abban a tekintetben, hogy milyen típusú feladat megoldására lehet alkalmas a jelölt.

A különböző feladatok magas szintű ellátásához eltérő személyiségjegyekre van szükség. Az interjú során részben a kognitív képességeket, másrészt a motiváltságot, az energia szintet, a rugalmasságot, a kreativitást mérhetjük fel jól feltett kérdésekkel. Interjú helyzetben képet kaphatunk olyan meghatározó személyiségjegyekről is, mint a kiegyensúlyozottság, dominanciára való törekvés, extravertió, introvertió.

A szociális kompetencia feltérképezése a jelölt együttműködési képességéről, kommunikációs stílusáról, jellemző konfliktuskezelési stratégiájáról, meggyőző erejéről ad információt.

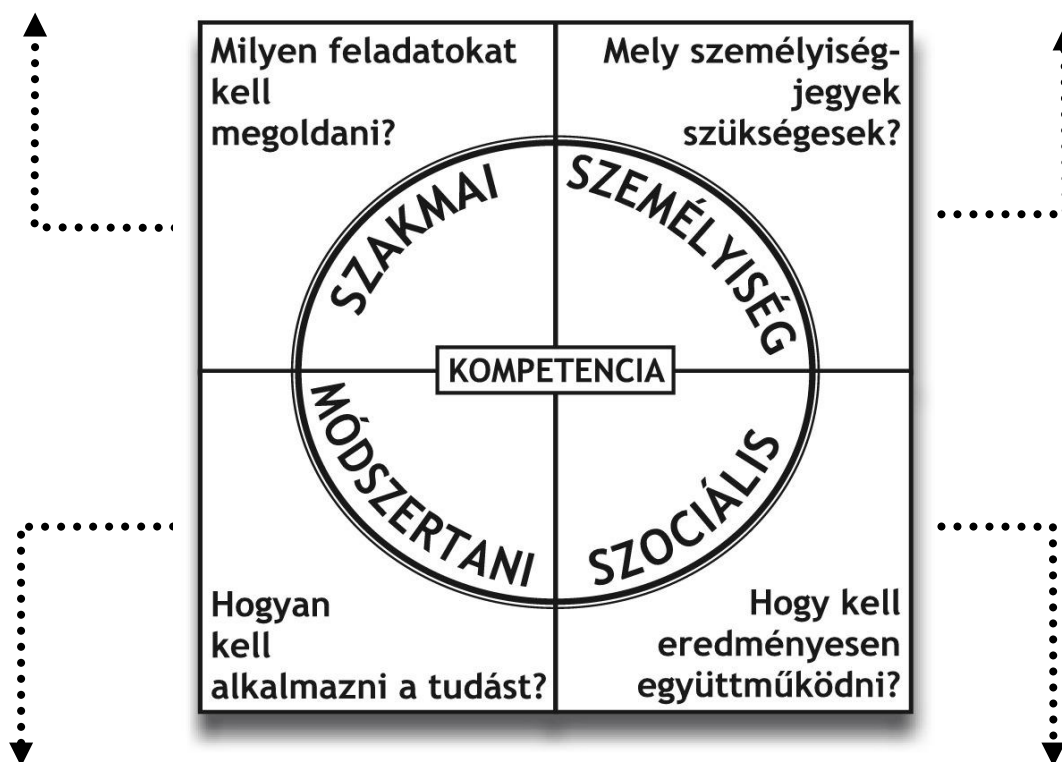
Mindezek mellett a módszertani kompetenciákat is fel kell tudni mérni, vagyis azt, hogy a fenti kompetenciák mellett képes-e valaki alkalmazni a tudását, milyen a problémamegoldó képessége, van-e projektmenedzsment tapasztalata, milyen az időgazdálkodása, hogyan prezentál, milyen moderációs technikákat ismer.

Ezeknek a kompetenciáknak az összességéből áll össze a kompetencia profil. A feladatköröktől függően más- más kompetenciákon lehet a hangsúly, hiszen lehetnek olyan munkakörök, ahol azonos szakmai felkészültség mellett döntő szerepet játszanak bizonyos személyiségjegyek megléte.

## 1.2. A 4 szintű kompetenciamodell struktúrája

- \* Képzettség
- \* Szakmai ismeretek
- \* Szakmai tapasztalat
- \* Projekttapasztalat

- Energia, motiváció \*
- Intelligencia \*
- Kreativitás, innovativitás \*
- Kiegyensúlyozottság, stabilitás \*
- Integritás, etika \*



- \* Szakmai képességek, tudás alkalmazása
- \* Problémamegoldás
- \* Projektmenedzsment
- \* Időmenedzsment
- \* Moderáció- és prezentáció-technikák

- Kommunikáció \*
- Team képességek \*
- Meggyőzőerő \*
- Konfliktusképességek \*
- Empátia \*
- Teherbírás, frusztráció \*



### 1.3. Az SHL által kifejlesztett vezető kompetencia modell

Sok meghatározás létezik a kulcsfontosságú vezetői kompetenciákra, de csak akkor használható a gyakorlatban is, ha mérhetővé tudjuk tenni és a lehető legpontosabb definiálásra törekszünk. Valójában magatartáskészletet állítunk össze egy-egy kompetencia modell megalkotásánál, olyan viselkedéses jellemzőket gyűjtünk össze, melyeknek segítségével a pozícióhoz köthető célokat lehet elérni. A kompetenciák mindig megfigyelhető viselkedéses elemeket írnak le, mindig az számít, hogy ezek a magatartásbeli jellemzők milyen eredménnyel járnak a kitűzött cél vonatkozásában.

A vezetők értékelésére létrehozott kompetencia-modell megfogalmazza az egyes vezetési területeket, a területekhez kapcsolódó kompetenciákat és az egyes kompetenciák részletes meghatározását. Az alábbiakban egy ilyen, szakmailag megalapozott, nyilvánosan is hozzáférhető modellt ismertetünk példaként.

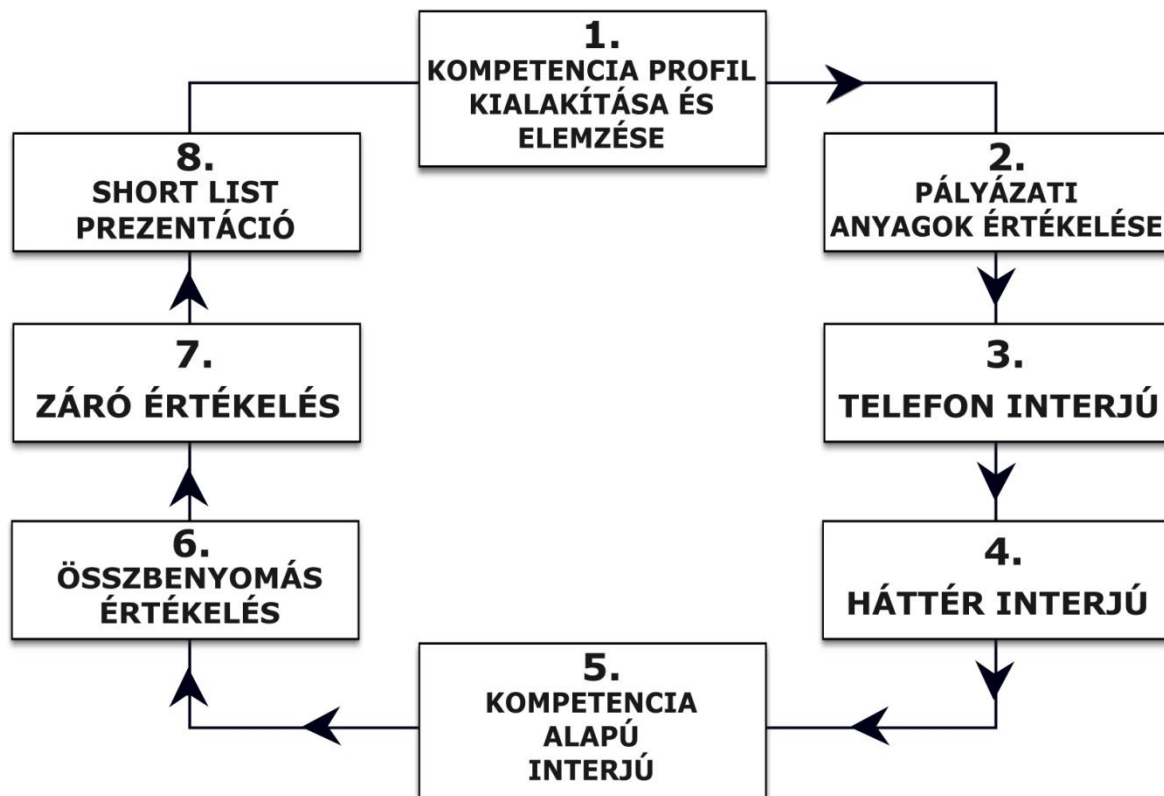
<b>TERÜLET</b>	<b>KOMPETENCIA</b>	<b>MEGHATÁROZÁS</b>
<b>Vezetői képessegek</b>	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére, és megteremti a feltételeket ennek érdekében.
	Tervezés és szervezés	Megszervezi az eseményeket, tevékenységet és az erőforrásokat, megtervezi a programot. Kialakítja az időbeosztást és a terveket, és ellenőrzi végrehajtásukat.
	Minőségre törekvés	Szem előtt tartja a célokat és a színvonalat. Mindent megtesz azért, hogy a minőségi és termelékenységi előírásokat betartsák.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, tud hatni az emberekre, és ennek köszönhetően azok elfogadják a véleményét, egyetértenek vele, vagy változtatnak viselkedésükön.
<b>Szakmai képessegek</b>	Szakmai tudás	Ért munkájának technikai vagy szakmai vonatkozásaihoz, és folyamatosan gondoskodik technikai tudása színvonalának megőrzéséről.
	Probléma-megoldás	Elemzi, és alkotóelemeire bontja a problémákat. Véleményét a lényeges információkra alapozza, módszeres és ésszerű döntéseket hoz.
	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez vagy csoportokhoz is.
	Üzleti	Érti és alkalmazza a kereskedelmi és pénzügyi elveket. A költségek, a haszon, a piacok és az értéknövekedés szempontjai szerint

	tudatosság	szemléli az ügyeket.
<b>Vállalkozói képességek</b>	Kreativitás és innováció	Új és fantáziadús ötletei vannak a munkájával kapcsolatban. Újszerű megközelítésekre talál rá, és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.
	Tettre készség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező, a tettek embere.
	Stratégiai érzék	Széles látókörűen kezeli az ügyeket, eseményeket és tevékenységeket, és figyelembe veszi hosszú távú hatásaikat és tágabb összefüggéseiket.
<b>Személyiség- vonások</b>	Társas érzék	Érzékeny és ügyes a társas érintkezésben. Tisztel másokat, és jól dolgozik velük együtt.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik. Megőrzi nyugalmát, kiegyensúlyozottságát, és uralkodik magán.
	Motiváltság	Keményen dolgozik a célok eléréseért. Lelkes, és sikeres akar lenni a pályáján.

#### 1.4. Az interjú-folyamat elemei

Az interjúztatás során a pozícióhoz szükséges végzettség, munkaköri leírás, feladatkör és tevékenységi lista mentén fogalmazódnak meg a kérdések, de azt is világosan meg kell fogalmazni, hogy pontosan milyen tulajdonságokra, kompetenciákra van szüksége az ideális jelöltnek. Ezért az interjúztatás első lépéseként a betöltendő munkakörhöz szükséges kompetenciaprofilit kell megalkotni. Ebben a fázisban kell tisztázni azt is, hogy melyek az úgy nevezett K.O. kompetenciák, amelyek hiánya esetén a jelölt automatikusan nem jut tovább már az előzetes szűrőállomásokon sem. Ilyen lehet pl. a megfelelő végzettség hiánya vagy alacsony volta.

Vannak objektív, mérhető adatok (iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, speciális ismeretek), ezek általában már az önéletrajzból kiderülnek. A személyes találkozást sokszor megelőzi a telefon interjú vagy a háttér interjú, ez a betöltendő munkakör természetétől is függ. Ezt követően kerülhet sor magára a személyes találkozásra és az interjúra. Az adatok és az interjúztatás során nyert információk alapján lehet az összbenyomást értékelni, majd a záró értékelést elkészíteni. Ezek után kerülhet sor a prezentációra a megbízó felé.



### 1.5. A kompetenciaprofil megalkotása 5 lépésben

A kompetenciaprofil megalkotásához mindenekelőtt tisztázni kell, hogy milyen cél köthető a munkakörhöz, a célt milyen tevékenységek által lehet elérni és ezek a tevékenységek milyen személyes követelmények, tulajdonságok meglétét teszi szükségessé.

1. Mi a munkakör **célja**?
2. Melyek a **legfontosabb** sikerspecifikus **tevékenységek**, amelyek szükségesek a munkaköri célok eléréséhez?
3. Melyek azok a **követelmények (kompetenciák)**, amelyek szükségesek az egyes tevékenységek teljesítéséhez?
4. A szükséges **kompetenciák priorizálása**, és a kompetencia szintjének meghatározása
5. A **K.O. kompetenciák meghatározása** – amelyeknek hiánya, vagy alacsony szintje automatikusan kizárja a jelölt alkalmazásának lehetőségét



**PÉLDA: ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VEZETŐ**

**1. A MUNKAKÖR CÉLJA:**

Az ügyfélszolgálat és a call center csapatának vezetése, az ügyfél-elégedettség növelése, optimális gazdálkodás a kártérítési kerettel.

**2. SIKERSPECIFIKUS TEVÉKENYSÉGEK**

- a. Hatékony ügyfélkezelési folyamatok kidolgozásának, optimalizálásának irányítása.
- b. Az ügyfélpanaszok kivizsgálása, kommunikáció az ügyfelekkel, szakmai döntések meghozatala, problémák kezelése, problémás helyzetek kezelése.
- c. Mérési technikák kidolgozása, elemzések elvégzése, előrejelzések készítése, statisztikák, kimutatások összeállítása, döntés-előkészítés a menedzsment számára

**3. SZEMÉLYES KÖVETELMÉNYEK, KOMPETENCIÁK**

- a. Döntéshozatal, üzleti szemlélet, elemzőkészség
- b. Empátia, kontaktusteremtés, kommunikáció, problémamegoldás, terhelhetőség, ügyfélfókusz
- c. Tervezés és ellenőrzés, eredményorientáció

**4. A FELSOROLT KOMPETENCIÁK EGYEZTETÉSE A KOMPETENCIA-RENDSZER MEGFELELŐ SZINTJÉNEK KOMPETENCIA DIMENZIÓIVAL**

- a. A szintnek megfelelő kompetenciák áttekintése
- b. A kompetencia-egyezőségek és különbségek megállapítása

<b>5. PRIORIZÁLÁS</b>			
<b>KIVÁLASZTOTT KOMPETENCIÁK</b>		<b>FONTOSSÁGI SORREND</b>	
1.	Üzleti szemlélet	1.	Kommunikáció
2.	Eredményorientáció	2.	Döntéshozatal
3.	Döntéshozatal	3.	Ügyfélfókusz
4.	Kommunikáció	4.	Terhelhetőség
5.	Terhelhetőség	5.	Elemzőkészség
6.	Ügyfélfókusz	6.	Eredményorientáció
7.	Elemzőkészség	7.	Üzleti szemlélet
<b>6. K.O. KOMPETENCIÁK MEGHATÁROZÁSA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ DÖNTÉSHOZATAL</li> <li>‣ ÜGYFÉLFÓKUSZ</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ <u>TOVÁBBI FONTOS MÉRLEGELÉSI SZEMPONTOK</u></li> <li>‣ CSAPATHOZ ILLESZKEDÉS</li> <li>‣ SZERVEZETHEZ ILLESZKEDÉS</li> </ul>
---

A kompetenciaprofil megalkotását követően kerül sor annak meghatározására, hogy a kívánt kompetenciák a konkrét munkavégzés során hogyan jelennek meg, pontosan mit is kell érteni az egyes kompetenciák alatt az egyes munkakörökben, ezek hogyan illeszkednek a munkaköri célokhoz, milyen kérdéseket kell feltenni ahhoz, hogy felismerjük azt, hogy a jelölt rendelkezik-e az elvárt tulajdonságokkal.

A K.O. kompetenciák meghatározása fontos szűrő funkciót tölt be, ugyanis ha ezekkel nem rendelkezik a jelölt, akkor alapvetően megkérdőjeleződik az alkalmassága, akármennyire is rendelkezik más, kevésbé fontos kompetenciákkal

## 1.6. A kompetenciaprofil elemzése

A kompetenciaprofil elemzésének első lépéseként a munkaköri célokat kell meghatározni. Figyelni kell arra, hogy ne keverjük össze a cél és a feladat fogalmát. Amikor egy munkakörhöz kapcsolódó célokat próbáljuk megfogalmazni, sokszor feladatok felsorolásába kezdünk. Amikor végig gondoljuk, hogy az adott pozíció milyen céllal jött létre, arra a kérdésre adunk választ, hogy mit akarunk elérni. Például az ügyfélszolgálati vezetői munkakör célja lehet az ügyfélszolgálati csapat kialakítása, olyan munkatársak kiválasztása, fejlesztése, akik az ügyfélszolgálati elégedettséget a korábbi szintnél 10%-kal emeli. A célokhöz kapcsolódó feladatok során különböző tevékenységekre kerül sor. Ezeknek a tevékenységeknek a sikeréhez kell megfogalmazni azokat a kompetenciákat, amelyeknek elemzése után megszületik az a tartalom, amit majd az interjúkérdésekkel lehet feltérképezni.



**TARTALOM:** miből ismerjük fel, hogy az adott kompetencia/követelmény teljesül a gyakorlati, konkrét munkavégzés során?

**MUNKAKÖR: ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VEZETŐ**

Példa: KOMMUNIKÁCIÓ

- › Jól teremt kontaktust
- › Jól ráhangolódik a partnerre és a helyzetre
- › Bizalmat ébreszt a beszélgetőpartnerében
- › Folyamatosan, igényes nyelvi megformálással kommunikál
- › Meghallgatja a partnert
- › Jól érvel, hatékonyan kezeli az ellenvetéseket
- › Tartalmilag jól felépíti a mondanivalóját
- › Nehéz helyzetekben is megőrzi nyugalmát
- › Kommunikációja asszertív – nem tartalmaz agresszív és passzív megnyilvánulásokat

## PÉLDA: DÖNTÉSHOZATAL

- kontrollálja a döntési folyamat során felmerülő kockázatokat
- fontosságuk szerint rangsorolja a döntési helyzeteket
- döntései vállalati értéket képviselnek („best practice”), hozzájárulnak a szervezeti kultúra változásához
- képes arra, hogy saját döntési helyzetének alakításába másokat is (szakértők, belső- külső tanácsadók, vezetők) is bevonjon
- döntéseinek összes következményét figyelemmel kíséri
- képes arra, hogy döntési szimulációkat vagy scenáriókat alkalmazzon
- tudatában van annak, hogy saját döntési stílusa/módszertana befolyással van munkatársai döntéseinek folyamatára
- képes újszerű/alternatív döntési folyamatok, módszerek, technikák elsajátítására és használatára

## 1.7. A kompetenciaprofil meghatározása

Az elemzést követően kerül sor a kompetenciaprofil meghatározására. Az alábbi űrlap segítséget nyújthat abban, hogy a felmerülő kompetenciák közül melyek azok, amelyek kiemelkedő fontossággal bírnak az adott pozíciót illetően. Ki kell választani az adott munkakörrel szemben támasztott követelmények szempontjából nagyon fontos kompetenciákat, ezek fognak majd a kérdések fókuszába kerülni. Nyilván vannak még egyéb fontos kompetenciák is, de ha az adott pozíció szempontjából nem releváns, akkor nem érdemes erre időt, energiát vesztegetni.

KOMPETENCIAPROFIL MEGHATÁROZÁSA			
Döntéshozó vezető neve, beosztása:		HR munkatárs:	
<u>Pozíció:</u> <b>ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VEZETŐ</b>		A kompetencia a munkakörrel szemben támasztott követelmények szempontjából	
KOMPETENCIÁK	kevésbé fontos	fontos	nagyon fontos
1. <b>Kommunikáció</b>			●
2. Csapatjáték	●		
3. <b>Eredményorientáció</b>			●
4. Üzleti szemlélet		●	
5. <b>Ügyfélfókusz</b>			●
6. Fejlődés, fejlesztés, ösztönzés		●	
7. Iránymutatás, motiválás		●	
8. Delegálás, felhatalmazás		●	
9. Munkavállalók fejlesztésének támogatása		●	
10. Stratégiai orientáció		●	
11. <b>Döntéshozatali képesség</b>			●
12. Értékek melletti elkötelezettség		●	
13. Konceptcionális gondolkodás		●	
14. <b>Elemzőkészség</b>			●
15. Tanulási képesség		●	



---

AZ INTERJÚ SORÁN MÉRT KOMPETENCIÁK		
1.	Kommunikáció	
2.	Ügyfélfókusz	
3.	Eredményorientáció	
4.	Elemzőképesség	
5.	Döntéshozatali képesség	

Dátum:

---

aláírás

---

aláírás

## 2. Interjúkérdések alkotása

### 2.1. A színvonalas kérdések alkotásának 4 kritériuma

Ahhoz, hogy jó kérdésekkel készüljünk az interjúra, négy szempontot kell szem előtt tartanunk. A kérdésekre adott válaszokból derüljön ki, hogy konkrét helyzetben mit cselekszik a jelölt, elevenítsen fel saját, megélt szituációt, nyitott kérdésekkel irányítva beszéltesük a jelöltet, minél több részletet, saját reakciót felidéztetve és a végén önreflexióval értékelje a saját teljesítményét. Itt is a kérdéses pozíciótól függ, hogy milyen területről származó információra vagyunk kíváncsiak. A konfliktuskezelő képességtől kezdve a változáshoz való viszonyuláson keresztül a motivációs eszköztárig bármilyen területről kérhetünk konkrét példát, amin keresztül a kulcskompetenciák meglétét – vagy hiányát – megfigyelhetjük.

### I. VISELKEDÉS ÉS KOMPETENCIA ORIENTÁCIÓ

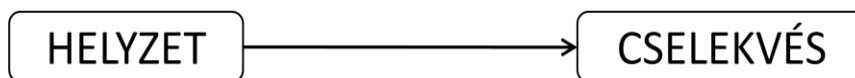
*HAGYOMÁNYOS INTERJÚKÉRDÉS VISELKEDÉSFÓKUSSZAL:*

---

#### ■ Konfliktuskezelés

##### ■ Kérdések:

- *Milyen konfliktusokkal találkozott a közelmúltban?*
- *Említsen egy konfliktust, amiben Ön is érintett volt?*
- *Hogy oldotta meg ezt a konfliktust?*



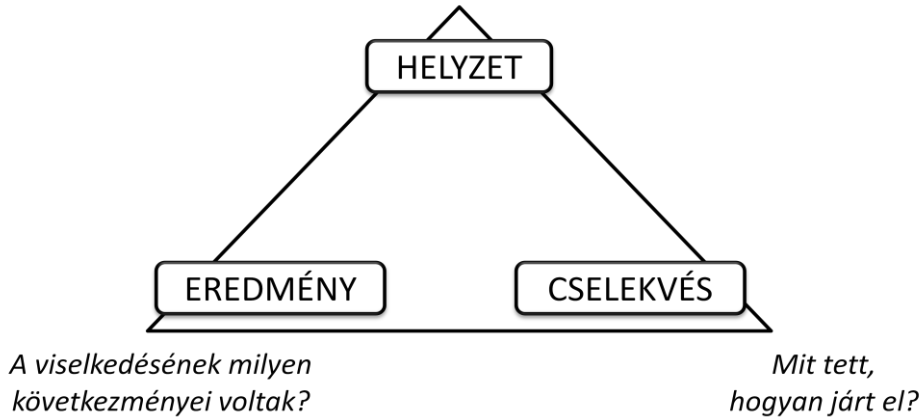
#### ■ Problémamegoldás

##### ■ Kérdések:

- *Milyen szakmai problémát kellett megoldania legutóbb?*
- *Hogy oldotta meg ezt a problémát?*

## Konfliktuskezelés

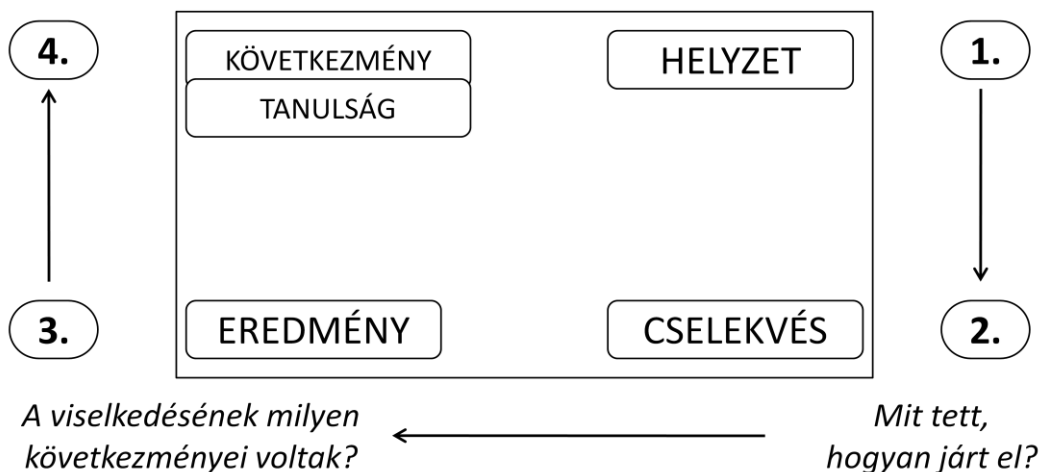
*Az elmúlt 2 évben mi volt a legnagyobb érdekkonfliktusa?*



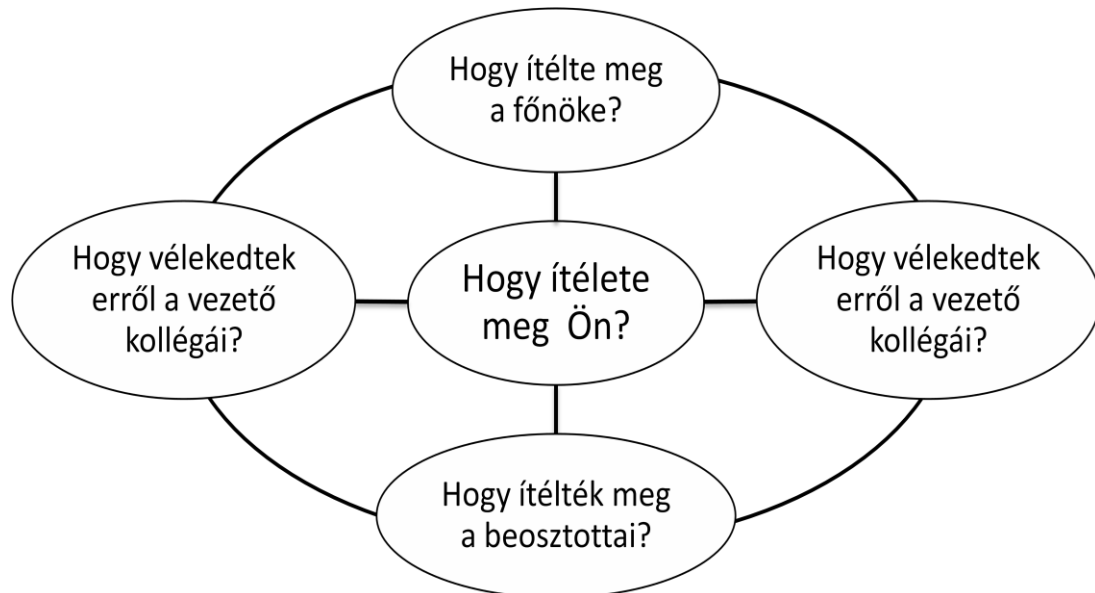
## Konfliktuskezelés

*Mit tanult ebből?  
Ma mit tenne másképp?*

*Az elmúlt 2 évben mi volt a legnagyobb érdekkonfliktusa?*



A problémamegoldás kérdéscsoportra adott válaszok kontrollja



**PI.: TERVEZÉS ÉS SZERVEZÉS KOMPETENCIA VISELKEDÉSES ELEMEI:**

- › A munkatárs maradéktalanul elvégzi a rendszeres és ad hoc adminisztratív kötelezettségeket
- › Tudatosan prioritizálja feladatait, hatékonyan osztja be idejét

**A VISELKEDÉSRE IRÁNYULÓ KÉRDÉSEK:**

- › „Kérem, mondja el, hogy telik egy átlagos munkanapja?”
- › „Hogyan tudja biztosítani, hogy a napi rutinfeladatok között jusson idő az ügyfelek legkülönbözőbb igényeinek, kéréseinek elintézésére?”
- › „Volt olyan eset, amikor ez nem működött tökéletesen?” „Mit tett Ön?” „Milyen megoldás született?”

A kérdések időbeli irányultsága kétféle lehet: vonatkozhat már megtörtént múltbeli eseményre, illetve irányulhat egy elképzelt, jövőbeli szituációra:

## MÚLTBELI VISELKEDÉST LEÍRÓ KÉRDÉSEK

PI.: TERHELHETŐSÉG
<ul style="list-style-type: none"> <li>› A munkatárs kritikus helyzetekben is megőrzi az áttekintőképességét</li> <li>› Feszült helyzetekben sem veszíti el az önuralmát, képes megfontoltan döntéseket hozni és cselekedni</li> </ul>
Kérdések:
<ul style="list-style-type: none"> <li>› „Milyen váratlan helyzeteket kellett Önnek megoldania a pályafutása során?”</li> <li>› „Mondjon egy példát arra, amikor különösen nehéz helyzetben kellett helytállnia. Mit tett Ön, ennek milyen következményei voltak, mi lett a végeredmény?”</li> </ul>

## A JÖVŐBELI VISELKEDÉST LEÍRÓ SZITUATÍV KÉRDÉSEK

- › KÉRDÉS: „Az Ön egyik munkatársa rendszeresen csúszik a határidőkkel. Kérdésére felelősség áthárítással válaszol. Mit tesz Ön?”

### VÁLASZ ÉRTÉKELÉS:

„Megkérem, hogy üljünk le és beszéljük át, pontosan mi az oka a határidőcsúszásnak. A válaszai alapján megoldási tervet dolgozunk ki a probléma jövőbeni elkerülésére, amit folyamatosan figyelek és értékelek.”	+ +
„Megkérem, hogy gondolja át és üljünk le megbeszélni a kérdést.”	+
„Figyelmeztetem, hogy ennek így nem lesz jó vége...”	-
„Elfogadom a válaszát és megpróbálok más megoldást keresni.”	-

## **II. KONKRÉT PÉLDÁKAT KÉR**

*„Kérem, mutasson be egy olyan helyzetet a pályafutásából, amikor nagyfokú rugalmasságra volt szükség!”*

*„Gondoljon arra a helyzetre, mikor legutóbb időzavarba került. Milyen lépéseket tett, hogy el tudja végezni a feladatait?”*

## **III. NYITOTT KÉRDÉSEKKEL DOLGOZIK**

*„Milyen szerepet tölt be Ön a csapatában?”*

*„Mit gondol, megfelelő Ön a konfliktuskezelésben?”*

## **IV. ÖNÉRTÉKELŐ/KÖVETKEZTETŐ FÓKUSZÚ**

*„Hol vannak Önnek ezen a területen az erősségei? Mely erősségeinek köszönhetően érte el a jelenlegi pozícióját?”*

*„Hogy értékeli az ezen a szakterületen nyújtott teljesítményét?”*

*„Hogy értékelték a vezetői az erőfeszítéseit?”*

*„Mit tanult ebből?”*

*„Ma mit tenne másképp?”*

## 2.2 Gyenge kérdések

### Elméleti kérdések

Általánosak, elnagyolt válaszokat váltanak ki, alacsony hatékonyságúak.

ELMÉLETI KÉRDÉS	VISELKÉSORIENTÁLT KÉRDÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mit gondol, Ön miért jó a problémamegoldásban?</li> <li>› Általában hogy talál új ügyfelet?</li> <li>› Hogyan tervezné meg egy munkanapját?</li> <li>› Hogyan kezelne egy konfliktust a munkatársával?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Beszéljen egy komoly problémáról, amit megoldott. Hogyan?</li> <li>› Mutassa be, hogyan találta meg legfrissebb ügyfeleit?</li> <li>› Mutassa be egy átlagos munkanapját és azon belül kérem, beszéljen arról, hogy melyek a legkedveltebb és legkevésbé kedvelt tevékenységei?</li> <li>› Kérem, mutassa be egy konkrét példán keresztül, hogy konfliktushelyzetekben Önnek milyen a preferált stratégiája!</li> </ul>

### Irányító, megoldást sugalló kérdések

Azt sugallják a jelölt számára, hogy milyen választ szeretnénk hallani. Megfogalmazásukban is utalnak a helyes válaszra, ezzel mintegy rávezetik a jelöltet arra, hogy a sugallt megoldást közvetítse a kérdésre adott válaszában.

IRÁNYÍTÓ/SUGALLÓ KÉRDÉS	VISELKÉSORIENTÁLT KÉRDÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Úgy gondolom, Ön nagyon elégedett mint csapatvezető.</li> <li>› Úgy érzi, a fizetésemelés volt a legeredményesebb megoldás az elvándorlás megakadályozására?</li> <li>› Tehát Ön sikerrel megkötötte az üzletet!</li> <li>› Tehát, amikor tetten érte az illetőt a szabályok megszegésében, akkor annyiban hagyta az esetet vagy jelentette a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mit szeret legjobban/legkevésbé a csapatvezetői munkában?</li> <li>› Mi volt idén a legnehezebb döntése?</li> <li>› Melyek voltak a legfontosabb mérlegelési szempontok az üzlet megkötése előtt?</li> <li>› Milyen következtetést vont le, mikor felfedezte az Ön által említett eseményt és mit tett pontosan?</li> </ul>

felettesének?

\* \* \* \* GYAKORLAT \* \* \* \* \* GYAKORLAT \* \* \* \* \* GYAKORLAT \* \* \* \* \* GYAKORLAT \*

Olvassa el a kérdéseket és jelölje meg, hogy melyik viselkedésorientált, elméleti vagy irányító/sugalló kérdés!

<b>KÉRDÉS</b>	<b>VISELKEDÉS- ORIENTÁLT</b>	<b>ELMÉLETI</b>	<b>IRÁNYÍTÓ SUGALLÓ</b>
<i>Azt mondta, szeret másokkal együtt dolgozni. Ez azt jelenti, hogy szeret csapatban dolgozni?</i>			
<i>Hogy sikerült ezt megvalósítania?</i>			
<i>Segített a csapat vezetőjének a döntéshozatalban?</i>			
<i>Azt állítja nem hatékonyak a folyamataik. Hogyan változtatna ezen?</i>			
<i>Hogyan kezeli a dühös ügyfelet?</i>			
<i>Miért döntött így?</i>			
<i>Azt állította, nem szeretett X vállalatnál dolgozni. Milyen lenne az Ön számára ideális munkahely?</i>			
<i>Hogyan dolgozna valakivel együtt, aki alulteljesít?</i>			
<i>Ha prioritásokkal találkozik, hogyan kezeli azokat?</i>			
<i>Mi volt a projekttervezésben az Ön szerepe?</i>			
<i>Szóval szembeszállt vele vagy faképnél hagyta?</i>			
<i>Mutassa be, hogyan ismerte meg ezt a rendszert!</i>			
<i>Ezek szerint Ön is úgy látja, hogy ez volt a</i>			



<i>legjobb megoldás?</i>			
<i>Szereti a pontos munkatársakat?</i>			
<i>Az Ön számára mit jelent az együttműködés?</i>			
<i>Felhozta volna a főnökének ezt a kérdést akkor is, ha tudta volna, hogy ő nem ért vele egyet?</i>			
<i>Mit tett annak érdekében, hogy ez a felszült hangulat oldódjon?</i>			
<i>Fontos Önnek az őszinte nyílt munkahelyi légkör?</i>			

## 2.3. Kérdezéstechnika

### *Hogyan kérdezzünk?*

A hatékony interjú kérdés a kulcsa a sikeres interjúnak. Ha már felállítottuk a kompetencia profilt, a kritériumoknak megfelelő kérdéseket kidolgoztuk szem előtt tartva a viselkedés orientációt, kiszűrtük a gyenge kérdéseket, figyeljünk arra, hogy mindezt hogyan fogjuk megvalósítani. Minél rövidebb, érthetőbb kérdést teszünk fel, annál nagyobb valószínűséggel fogunk értékelhető választ kapni. A jó kérdés aktivizál, konkrét, specifikus, nyitott. Nem kell félni a zárt kérdésektől sem, amikor csak igennel vagy nemmel lehet válaszolni. Ha valami konkrét tényre vagyunk kíváncsiak, bátran tehetünk fel eldöntendő kérdést. Ha azonban a jelölt viselkedéséről, nézetéről, értékrendjéről szeretnénk informálódni, a nyitott kérdések sokkal célravezetőbbek lesznek, nem fogunk végtelen barkochbázásba szorulni.

#### **1. Egyszerre egy kérdést tegyünk fel, kerüljük az ún. kérdésláncot!**

*Pl.: „Ön említette, hogy az utolsó munkahelyén számos nehéz vezetői döntést meg kellett hoznia. Kérdésem az, hogy ezek mennyire voltak üzleti vagy humán jellegű döntések. Illetve azt is szeretném tudni, hogy mennyire álltak rendelkezésére a döntéshez szükséges információk, volt-e esetleg olyan helyzet, amikor az információk többségét másoktól kellett megszereznie? Ha igen, akkor ez milyen gyakran fordult elő, illetve találkozott-e olyan szituációval, amikor a mások kezében levő információ sem volt elég a döntéshez, és ilyenkor milyen módon oldotta meg ezt a problémát.”*

Hogyan lehetne a fenti kérdésláncot megszakítani, átalakítva három egyszerű, egymás után feltett és megválaszolható kérdéssé?

Első kérdés:

Második kérdés:

Harmadik kérdés:

## 2. Kerüljük el a kérdést bevezető hosszú monológot, magyarázatot!

Pl.: „*Ön azt mondta, hogy a csapattagok között állandó volt a konfliktus, mert a kommunikációs csatornák kialakulatlanok voltak és emiatt nem volt információáramlás. Ebben a helyzetben azt gondolom, nagyon nehéz lehetett az együttműködés, mert a nem megfelelő kommunikáció egyenes következménye általában a súlyos bizalmatlanság, a munkafolyamatokban megjelenő hibázások, félreértések, megoldatlan, sőt, ahogyan Ön is említette, az elfojtott konfliktusokat, és ha ez tartósan fennmarad, akkor pont úgy, ahogyan Önöknél is történt, a csapat előbb-utóbb elveszíti működőképességét, a csapattagok teljesítménye csökken, esetleg el is mennek. Ön, mint vezető, mit tett tehát ebben a nehéz helyzetben a csapaton belüli kommunikáció javítása érdekében?*”

Hogyan lehetne tömören, röviden megfogalmazni a kérdést?

## 3. Fogalmazzunk nyitottan, vigyázva arra, hogy a kérdésben ne legyen benne az elvárt, helyes válasz (irányító, sugalló kérdés)!

Példa:

*„Az előbb említette, hogy csapatában sok volt a konfliktus. Milyen kommunikációs eszközöket alkalmazott ahhoz, hogy a csapat többi tagját bevonva nyílttá tegye ezeket a konfliktusokat és konszenzussal megoldást találjanak a problémákra? Készítettek-e esetleg ehhez valamilyen csapat szintű akciótervet?”*

Hogyan lehetne semlegesén megfogalmazni a fenti kérdést, hogy ne sugalljuk a helyes választ?

#### 4. Nyitott kérdés esetén is variáljuk a kérdésformát, a kérdőszót!

Példa:

- a. „Hogyan alakította ki az osztály működésének stratégiai tervét?”
- b. „És *hogyan* vonta be a terv kialakításába a vezetőség többi tagját?”
- c. „Hogyan kommunikálta ezt követően a stratégiát a dolgozóknak?”
- d. „Hogyan kezelte az ezután megjelenő dolgozói ellenállást?”
- e. „Hogyan vált be ez a meggyőzési eszköz?”

Milyen más kérdőszóval lehet még ugyanezeket a kérdéseket feltenni?

a.
b.
c.
d.
e.

#### 5. Kerüljük a negatív (egyúttal sugalló) megfogalmazást! Ehelyett dolgozzunk nyitott kérdésekkel!

a. „Nem nagyon vált be a nehéz ügyfél kezelésének ez a módja?”
Ehelyett:
b. „Nem próbált meg több fajta megoldást találni erre a kihívásra?”
Ehelyett:
c. „Nincs esetleg tapasztalata a projekt menedzsment területén?”
Ehelyett:

## 6. Törekedjünk arra, hogy minden előre megtervezett fontos kérdésre választ kapjunk!

A beszélgetést nem a jelölt, hanem az interjúer vezeti. Az ő felelőssége biztosítani a rendelkezésre álló idő leghatékonyabb felhasználását. **Az idő 20%-ban az interjúer, 80%-ban a jelölt beszéljen!** Ha a jelölt túlságosan zárkózott, vagy éppen bőbeszédű, a megfelelő kommunikációs eszközzel (összefoglalás, parafrázis, nyitott kérdés, testbeszéd, stb.) támogassuk kommunikációját. (ld. későbbi fejezeteknél: taktikus önmegjelenítés, öntakarás, testbeszéd).

## 7. A nagyobb témaköről haladunk a kisebb részletek felé.

Interjúer:	<i>„Őn csoportvezető helyettesi pozícióban dolgozott legutóbbi munkahelyén.”</i>
Jelölt:	<i>„Igen, pontosan 3 évig.”</i>
Interjúer:	<i>„Mik voltak a legfontosabb feladatai?”</i>
Jelölt:	<i>„Egyrészt a csapattagok folyamatos szakmai fejlesztése és a csapatmunka biztosítása. Az ügyfélkapcsolat tekintetében pedig az ügyféllel való rendszeres kapcsolattartás, heti, havi tájékoztatás, az ügyfél elégedettségének mérése.”</i>
Interjúer:	<i>„Hogyan mérte az ügyfél-elégedettséget?”</i>
Jelölt:	<i>„Kérdőívet készítettem, amelyet havi rendszerességgel elektronikusan jutattunk el az ügyfelek felé, s ezt statisztikai módszerekkel értékeltük.”</i>
Interjúer:	<i>„Hogyan választotta ki az elégedettség legfontosabb mutatóit?”</i>
Jelölt:	<i>„Néhány minőségmenedzsmenttel foglalkozó kollégát vontam be a munkába, akik a panaszkönyv elemzése alapján segítettek a kérdőívet és a válaszok statisztikai értékelésének folyamatát kialakítani.”</i>

### 3. A pályázati anyagok értékelése

A pályázati anyagok értékelését célszerű egy erre a célra kialakított ellenőrző lista segítségével összesíteni. Az ellenőrző listával biztosíthatjuk azt, hogy minden lényeges szempontot figyelembe veszünk, mielőtt eldöntjük, hogy a jelöltet érdemes-e egyáltalán interjúra hívni.

<b>ELLENŐRZŐ LISTA A PÁLYÁZATI ANYAGOK ÉRTÉKELÉSÉHEZ</b>			
POZÍCIÓ:			
NÉV/egyéb adatok:		Az értékelés dátuma:	
A pályázati anyagokat értékelte:			
<b>TARTALMI SZEMPONTOK</b>			
	Igen	Részben	Nem
1. Rendelkezik a jelölt a munkakör szempontjából szükséges végzettségekkel?			
2. Rendelkezik a jelölt a munkakör szempontjából releváns szakmai tapasztalatokkal?			
3. Rendelkezik a jelölt a munkakör szempontjából fontos üzletág-specifikus tapasztalatokkal?			
4. Rendelkezik a jelölt a munkakör szempontjából releváns vezetői tapasztalatokkal? (Csak vezetői pozíció esetén töltendő ki!)			
5. A jelölt pályafutása összhangot mutat? (Vannak-e az pályafutás összhangját rontó tényezők ill. vannak-e lyukak az önéletrajzban?)			
Mely pontokon hiányzik az összhang?			
6. Rendelkezik a jelölt a pozíció betöltéséhez szükséges nyelvtudással?			
7. Rendelkezik a jelölt a pozíció betöltéséhez szükséges számítástechnikai tudással?			
8. Rendelkezik a jelölt minden olyan tényezővel, eszközzel, ami a pozíció betöltésére alkalmassá teszi?			

(pl. jogosítvány, személygépkocsi, stb.)			
<b>A CV FORMAI ÉRTÉKELÉSE</b>			
	Igen	Részben	Nem
9. A CV jól áttekinthető, rendszerezett?			
10. A meghirdetett munkakörre vonatkozó?			
11. A CV tartalmilag teljes?			
Hiányzó adatok:			
<b>A MOTIVÁCIÓS LEVÉL FORMAI ÉRTÉKELÉSE</b>			
	Igen	Részben	Nem
12. A motivációs levél színvonalasan megfogalmazott és megformált?			
13. A meghirdetett munkakörre szól?			
<b>REFERENCIÁK</b>			
	Igen	Részben	Nem
14. Rendelkezik a jelölt a pozíció szempontjából releváns referenciákkal?			
15. A referenciák támogatják a jelölt beállítását?			
Egyéb megjegyzések:			

A jelölt a követelményprofilnak megfelel?	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------	------------------------------

A PÁLYÁZATI ANYAG ÉRTÉKELÉSE	
<input type="checkbox"/>	Gyenge pályázati anyag
<input type="checkbox"/>	Átlagos pályázati anyag
<input type="checkbox"/>	Nívós pályázati anyag

A kiválasztási eljárás folytatását javaslom	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------	------------------------------

.....  
alírás



## 4. Telefoninterjú

### A telefoninterjú sajátosságai

A telefoninterjúra a pályázati anyagok értékelése után kerül sor, mellyel tovább szűkíthetjük a személyes interjúra behívandó jelöltek körét. Idő- és költségkímélő megoldás a kiválasztással megbízott team számára.

#### **A telefoninterjú előnyei:**

---

- rövid és költséghatékony
- előzetes benyomást biztosít a jelöltről
- ellenőrzi az alapvető kommunikációs és együttműködési készségek meglétét
- kommunikációt igénylő munkakör esetén a beszélgetésbe integrálhatunk valódi munkapéldát, munkafeladatokat, idegen nyelvi tesztet (pl. *„Arra kérjük, hogy most egy 10-15 perces szerepjáték keretében demonstrálja az angol tudását. Máris kapcsolunk egy angolul beszélő ügyfelet, akinek gondja akadt szállítás megrendelésnél, kérjük, segítsen a problémamegoldásban....”*)

#### **A telefoninterjú hátrányai:**

---

- lehet, hogy éppen rossz időpontban telefonálunk, s a jelölt nem tud részt venni az interjúban - vagy éppen részt vesz, de nem tud képességeinek megfelelő szinten teljesíteni, ezért teljesítményét a valóságosnál gyengébbre értékeljük
- a korlátozott kommunikációs lehetőségek (külső zaj, a jelölt számára alkalmatlan helyzet, testbeszéd hiánya, stb.) miatt több lehet a félreértés.

#### **A telefoninterjú legfontosabb lépései:**

---

1. Az önéletrajz/pályázati anyag előzetes áttekintése, a telefoninterjú kérdések elkészítése
2. Telefoninterjú:
  - rövid bemutatkozás, helyzetfeltárás
  - rákérdezés arra, hogy alkalmas-e a jelölt számára az időpont a telefoninterjúra
  - az önéletrajz kérdéses pontjainak tisztázása (több részlet, adat kérése, motivációk, az önéletrajzban megjelenő hiátusok, homályos pontok felfedése, stb.);
  - alapvető szakmai kompetenciák és/vagy vezetői gyakorlat/tapasztalat meglétének ellenőrzése
3. A beszélgetés dokumentálása, jegyzetek készítése
4. A jelölt értékelése, döntés a további lépésekről

## ELLENŐRZŐ LISTA A TELEFON INTERJÚ ÉRTÉKELÉSÉHEZ

POZÍCIÓ:

NÉV/egyéb adatok:

A telefoninterjú dátuma:

A telefoninterjút felvette:

### TARTALMI SZEMPONTOK

	Igen	Részben	Nem
1. A jelölt képzettsége, szaktudása megfelel a követelményprofilban meghatározott szintnek?			
2. A jelölt szakmai tapasztalatai illeszkednek a követelményprofilban meghatározott szinthez?			
3. A jelölt vezetői tapasztalatai első megközelítésben megfelelőek? (Csak vezetői pozíció esetén töltendő ki!)			
4. A jelölt nyelvtudása illeszkedik a követelményprofilban meghatározott szinthez?			
5. A jelölt kompenzációs igénye reálisan illeszkedik a szervezeti jövedelmi besoroláshoz? (Csak mérlegelés után és csak bizonyos pozícióknál kérdezzünk rá a kompenzációra!)			
6. A jelölt mobilitása rendben? (Ha a munkakör megköveteli, vállalja az utazást is munkahelyére, vagy munkaköri feladataként?)			
7. A jelölt jelenlegi pozíciója folytonosságot biztosít az új pozíció betöltésében?			

Egyéb megjegyzések:

A jelölt a telefon interjú alapján a követelményprofilnak megfelel?

Igen

Nem

Interjúra behívását javaslom

Igen

Nem

Egyéb lehetőség

Más munkakör

Adatbázis

Megjegyzés:

## 5. Háttérinterjú

A háttérinterjú során kaphatunk részletesebb adatokat a jelölt motivációjáról, korábbi munkatapasztalatairól, előzetes elvárásairól, speciális ismereteiről. Olyan fontos technikai kérdéseket is tisztázni kell, hogy mikor tud belépni, milyen kompenzációs igényei vannak, van-e bármilyen elkötelezettsége pl. tanulmányi téren, nincs-e összeférhetlenség a jelenlegi munkahelyével.

### 5.1 Háttérinterjú szempontrendszer

<b>A. SZEMPONTOK AZ ÖNÉLETRAJZI HÁTTÉR ÉS A JELENTKEZÉSI MOTIVÁCIÓK FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Képzések, kvalifikációk megszerzésének időtartama, eredmények</li><li>2. Képzés melletti tevékenységek és az erre irányuló motivációk</li><li>3. Az eddigi állásváltoztatások gyakorisága és okai</li><li>4. A jelenlegi állásváltoztatás oka</li><li>5. Mi az, ami a cégünknel speciálisan érdekli a jelöltet?</li><li>6. Melyek a jelölt elvárásai a feladatkörre vonatkozóan?</li><li>7. Melyek és milyen mélységűek a jelölt üzletági ismeretei?</li><li>8. Milyen a jelölt önértékelése a pozícióra való alkalmassággal kapcsolatban?</li><li>9. Melyek a jelölt elvárásai a munkakör céljára/céljaira vonatkozóan?</li><li>10. Melyek a jelölt elvárásai a vezetőre és a munkatársi teamre vonatkozóan?</li><li>11. Melyek a jelölt fő motivációi?</li><li>12. Milyen szakmán kívüli tevékenységeket végzett a jelölt és ezek mennyiben támogatták szakmai vagy vezetői pályafutását?</li></ol>
<b>B. SZEMPONTOK A KARRIERTERV FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>13. Melyek a jelölt hosszú távú céljai?</li><li>14. Mi a jelölt elképzelése a célhoz vezető útról?</li><li>15. Mire becsüli a célok eléréséhez vezető út időtartamát a jelölt?</li><li>16. Milyen fejlődési elképzelései vannak a jelöltnek?</li></ol>
<b>C. SZEMPONTOK A SZERZŐDÉSI KONDÍCIÓK FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>17. Melyek a jelölt kompenzációra vonatkozó elképzelései?</li><li>18. Mikor tud a jelölt legkorábban a cégünkhöz belépni?</li><li>19. Van-e a jelöltnek bármiféle kötelezettsége jelenlegi munkahelyén (pl. tanulmányi szerződés, stb.)</li><li>20. Fennáll-e bármilyen összeférhetlenség a munkakör betöltését illetően a jelöltnél?</li></ol>

## 5.2 Háttérinterjú értékelés

POZÍCIÓ:	
A JELÖLT NEVE:	Dátum:
Döntéshozó vezető neve, beosztása:	HR munkatárs:

	2 pont	1 pont	0 pont
HÁTTÉRINTERJÚ ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK	Igen	Részben	Nem
1. Képzések, kvalifikációk megszerzése rendben?			
2. A képzési eredmények jók?			
3. Az állásváltoztatások gyakorisága a tűréshatáron belül van?			
4. Az állásváltoztatások okai hitelesek?			
5. A jelenlegi állásváltoztatás oka hiteles?			
6. A cégről elegendő információ birtokában van?			
7. Képes megfogalmazni a feladatkörrel szembeni elvárásait?			
8. Üzletági ismeretei megfelelő mélységűek?			
9. Önértékelése az alkalmasságával kapcsolatban hiteles?			
10. A munkakör céljaira megfogalmazott elvárásai összecsengenek a feladatkörrel szembeni elvárásaival?			
11. Elvárásai összességében reálisak?			
12. Motivációi árnyaltak?			
13. Szakmán kívüli tevékenységei differenciáltak?			
14. Céljai reálisak és mérhetőek?			
15. A céljaihoz vezető út és időtartam megjelölése realitásérzékre vall?			
16. Pontos elképzelései vannak saját fejlődéséről?			
17. A kompenzációra vonatkozó elképzelései reálisak?			
EREDMÉNY:			

A háttérinterjú alapján a jelölt alkalmassága:	
ÁTKONVERTÁLVA %-OS EREDMÉNYRE	

### 5.3 Háttérinterjú pályakezdővel

A pályakezdőknél értelemszerűen máshol vannak a hangsúlyok az interjú során, mint egy tapasztalt munkavállalóval. Ebben az esetben nagyobb súllyal esik a latba a tanulmányi eredmény, a tanulmányok során végzett szakmai munka, az érdeklődési kör. Azt is figyelembe kell venni, hogy egy pályakezdő általában még nem rutinos interjúzó, annak összes előnyével és hátrányával. Előnynek számít ebben az esetben, hogy nem a korábbi tapasztalatokból származó rutinok jelennek meg az interjúzás közben, ugyanakkor a gyakorlatlanság miatt kevésbé magabiztosan viselkedhetnek a pályakezdők egy ilyen helyzetben.

*A következő kérdéssor támpontot ad a pályakezdők interjújához.*

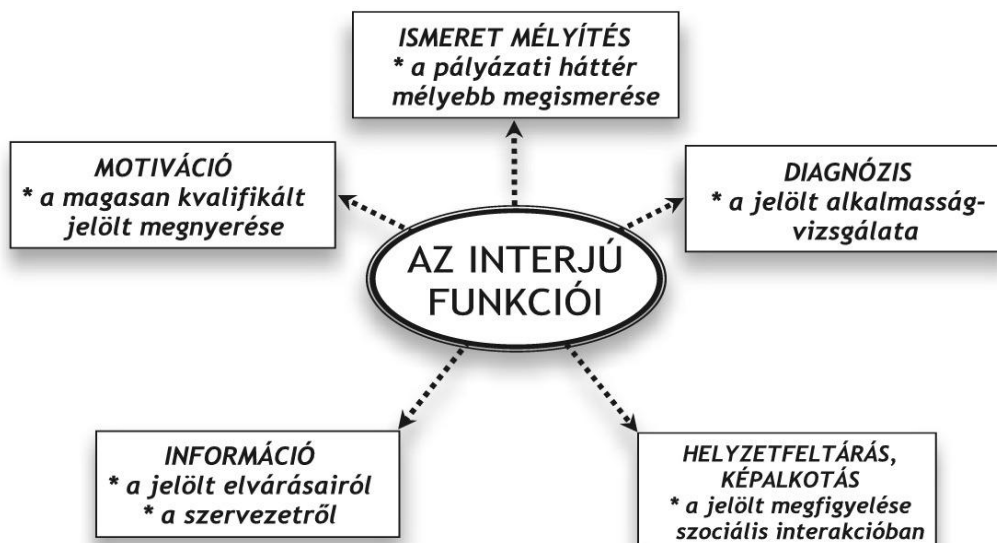
1. Miért pont ezt a felsőoktatási intézményt választotta?
2. Melyek voltak a kedvelt tantárgyai?
3. Mely tantárgyakat kedvelt kevésbé?
4. Milyen eredményeket mutatott fel a kedvelt és a kevésbé kedvelt tárgyakból?
5. Az egyetem/főiskola mellett milyen egyéb szakmai tevékenységet folytatott?
6. Mi volt az Ön számára legmeghatározóbb a főiskolai évek alatt? Miért?
7. Ki volt az Ön számára legmeghatározóbb a főiskolai évek alatt? Miért?
8. Mi érdekli speciálisan, mi lenne a fő irány az álláskeresésnél?
9. Hogy képzelel el egy cégnél a pályafutását?
10. *(Az általa megjelölt vágyott pozícióban)* milyen feladatai lennének?
11. Kérem, értékelje magát abból a szempontból, hogy mennyire felelne meg jelenleg Ön egy *(általánosan megjelölt)* pályakezdő munkakörben!
12. Mi az, ami inspirálja, dinamizálja Önt egy munkahelyen?
13. Milyen vezető mellett szeretne dolgozni?
14. Milyen teamben szeretne dolgozni?
15. Mik a távlati céljai egy munkahelyen?
16. *(Egy célt kiragadva)* – Mi kell ahhoz, hogy elérje ezt a célt?

17. Mennyi időre lesz szüksége Önnek ahhoz, hogy elérje ezt a célt?
18. Miben kell Önnek fejlődnie – milyen konkrét fejlesztési elképzelései vannak?
19. Abban a pozícióban, amit elképzelsz, milyen jövedelemmel szeretne rendelkezni?

## 6. Interjú módszertan

### 6.1 Az interjú funkciói

Az interjút megelőzően még nincs személyes tapasztalata az interjúztatónak a jelölről, csak az írásos dokumentumokkal találkozik. A pályázati anyag elemzése az első lépés annak érdekében, hogy el lehessen dönteni, megfelel-e a jelölt a kiírási feltételeknek. Az interjú során lehetőség nyílik arra is, hogy a tények mellett olyan viselkedés komponenseket is megfigyelhessünk, amelyek csak a személyes találkozás alkalmával jelennek meg. Az interjú, mint interaktív folyamat enged bepillantást nyerni a jelölt elkötelezettségébe, informáltságába, szociális kompetenciájába is. Amennyiben olyan jelölttel találkozunk, akit mi magunk akarunk megnyerni, ugyancsak az interjú helyzetben lehet motiváló tényezőket felsorakoztatni.



## 6.2 Az interjú típusai strukturáltság szerint

- › *STRUKTURÁLT*
- › *RÉSZBEN STRUKTURÁLT*
- › *NYITOTT INTERJÚ*

### STRUKTURÁLT INTERJÚ

---

#### JELLEMZŐK:

- › Vezérfonal
- › Meghatározott, pontos kérdések
- › Meghatározott időtartam
- › A kérdések sorrendje és az eljárás mód kötött

#### ELŐNY:

- › Minden jelölt ugyan azt a kérdést kapja – azonos értékelő bázis
- › Minden fontos téma és kérdés érintve van

#### HÁTRÁNY:

- › Merev, nincs szabad egyéni terület
- › Az egyes jelöltek specifikus tulajdonságait nem tudja mélyebben megvizsgálni
- › Sematikus értékelés

### RÉSZBEN STRUKTURÁLT INTERJÚ

---

#### JELLEMZŐK:

- › A lényeges aspektusok és tartalmak meghatározottak
- › A követelményprofilnak megfelelő témakörök meghatározottak
- › A forma és az időtartam kérdésében az interjúernek nagyobb szabadsága van

#### ELŐNY:

- › Minden lényeges elemet érintenek
- › Rugalmasság az egyéni különbségek megismerése érdekében
- › Lehetőség az egyéni beszélgetés-stratégia kifejlesztésére

#### HÁTRÁNY:

- › Mérsékelt összehasonlítási lehetőség (eltérő kiindulópontok, kérdések)



- › Korlátozott személyes interjústílus a megadott struktúra miatt

## NYITOTT INTERJÚ

---

### JELLEMZŐK:

- › Egyéni és egyedi
- › Az interjúer és a jelölt elvárásaira és igényeire orientálódik
- › Nincs vezérfonal
- › Nincsenek előre meghatározott kérdések

### ELŐNY:

- › Magas rugalmasság a pályázott feladatkör szakmaspecifikus jellemzőire
- › Szabad és egyéni stílus
- › Személyre szabott figyelem a jelöltre

### HÁTRÁNY:

- › Nincs egységes információ-bázis a jelöltekről
- › Nem jut elég idő minden témára

## 6.3 A magas validitású interjú kritériumai

A jól előkészített interjú koronája a gondosan előkészített kérdés sor. A személyes találkozás azonban alkalmat nyújt arra is, hogy nem csak a feltett kérdésekre adott válaszokat értékeljük, hanem egyúttal a jelölt megjelenését, fellépését, metakommunikációját is.

### A KÉRDÉSEK

- › viselkedésorientáltak és kompetencia fókuszúak legyenek,
- › a követelményekre vonatkozzanak,
- › nyíltak legyenek,
- › konkrét példákat kérjenek!

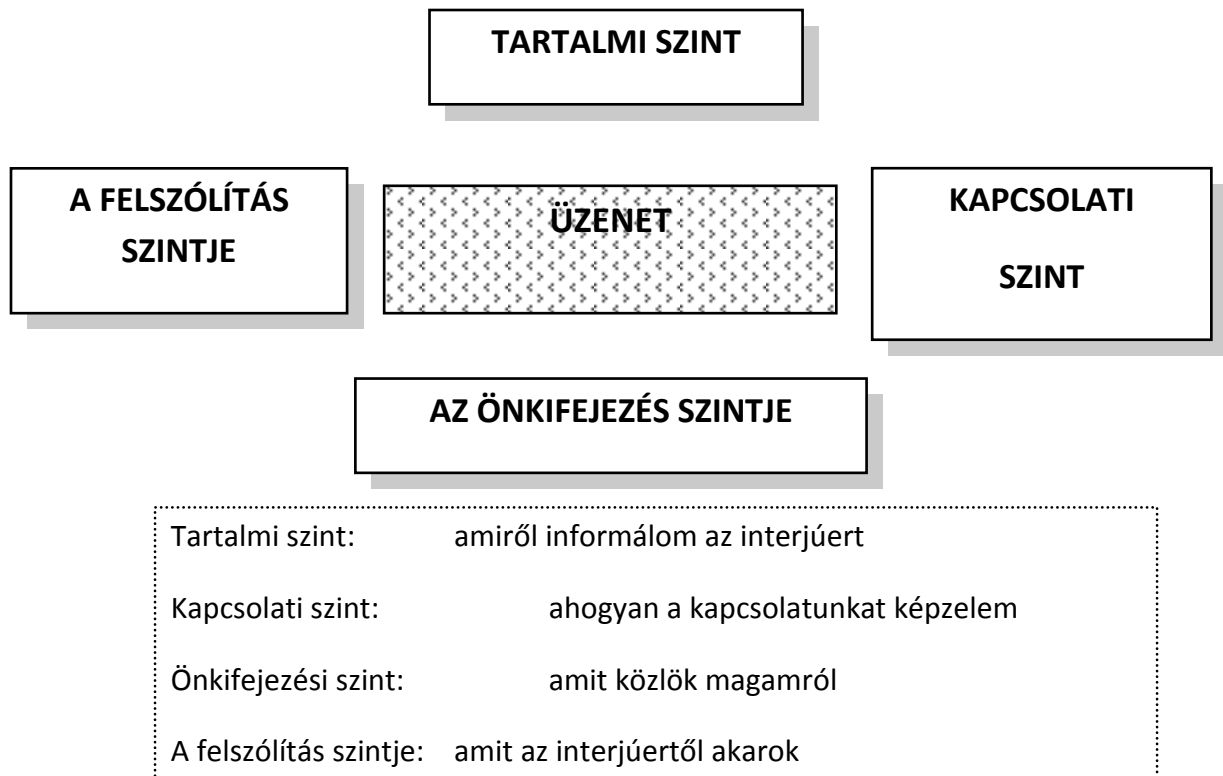
## 6.4. Az interjú folyamata

Az interjú a jelölt üdvözlésével, kölcsönös bemutatkozással kezdődik. Rövid ráhangoló fázissal lehet csökkenteni a zavart, az izgulást, ami sokszor az első percekben tapasztalható és nehezíti a helyzetet. A nyitó fázisban nem csak a kapcsolatot alakítjuk ki a jelölttel, hanem az interjú menetét is ismertetjük, beszélhetünk a rendelkezésre álló időről is. Magának az interjú szakaszának a döntő részében hagyjuk a jelöltet beszélni. A jól előkészített nyitott kérdések, a viselkedést feltáró helyzetek elmondatása, a kompetenciák mentén feltett kérdések teszik lehetővé, hogy kellő mennyiségű információt gyűjthessünk. Ebben a fázisban hagyjuk kibontakozni a jelöltet, igyekezzünk csak a kérdésekre szorítkozni a kommunikáció során. Bátoríthatjuk a jelöltet, hogy ő is tegyen majd fel kérdéseket. Ezt követően kerülhet sor a pozíció bemutatására, a szervezet bemutatására. Zárásképpen az elkövetkező lépéseket tisztázzuk, ismertetjük a visszajelzés várható idejét, módját, majd elköszönünk.



## 6.5. A kommunikáció modellje az interjúban

Az interjú során is felismerhetőek a kommunikációs jellegzetességek. Alapvetően mindkét fél üzenetet közvetít. Amennyiben összhang van a jelölt üzenete és a tartalmi szintje között, kongruensnek érezzük a beszélgetést, tartalmilag az jelenik meg, amit a szándékai szerint is el akar mondani. A jelölt viselkedése, nonverbális kommunikációja sokat elárul arról is, hogy hová helyezi magát a kapcsolatban. Két egyenrangú felnőtt beszél-e egymással vagy alá/fölé rendelési viszony jelenik meg. Az önkifejezés szintjén az üzenet én-közléseket tartalmaz, olyanokat, amelyeket mások számára saját magáról akar közölni a jelölt. És érkezik egy kimondatlan üzenet arról is, hogy mit akar az interjúertől a jelölt.



## 6.6. Hibaforrások az interjúban I.

Az interjúztató személyeszlési torzulásának lehetséges okai:

1. **ELŐÍTÉLET ÉS AZ ELSŐ BENYOMÁS HATÁSA (HALÓ-EFFEKTUS)**
  - ▶ Szimpátia/antipátia kivetítés
  - ▶ Nem strukturált interjúnál: döntés az első 3-4 percben
  - ▶ Igazoló információk tudattalan keresése
2. **IDEÁLKÉP HATÁS**
  - ▶ A tényleges követelmények felületes ismertetésénél aktivizálódik az ideálkép, mint mérce
  - ▶ Az ideálkép forrásai: önéletrajz, a munkahely előző betöltője, sztereotípiák
3. **BENYOMÁSKELTÉS-HATÁS**
  - ▶ A jelölt viselkedése, válaszai manipuláltak (elvárásoknak megfelelés)
4. **KAPACITÁS HATÁS**
  - ▶ Az interjúer túlterhelt – redukált információmennyiséget képes felfogni
  - ▶ A döntés szűkebb információkon alapul, mint ami valójában elhangzott
5. **IDŐNYOMÁS HATÁS**

- ▶ Ha sürgős a pozíció betöltése, csökken a kérdések nivója, kevesebb a nehéz kérdés, több a segítség

#### 6. SZÓFOLYAM-HATÁS

- ▶ A nem strukturált interjúknál az interjúer többet beszél, mint a jelölt
- ▶ A döntés csekély információbázison alapul

#### 7. NEGATÍV PRIORITÁS HATÁS

- ▶ Nagyobb hatása van a negatív információknak, mint a pozitívoknak  
(„1 negatív információ kiegyensúlyozásához 8,8 pozitív kell, 1 pozitív információ semlegesítéséhez 3,8 negatív elég.” Jetter – kanadai kutatásai alapján)

#### 8. KONTRASZT HATÁS

- ▶ Az előző jelöltről kialakult benyomás befolyásoló erővel hat a jelenlévő jelölt értékelésére

#### 9. NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS HATÁS

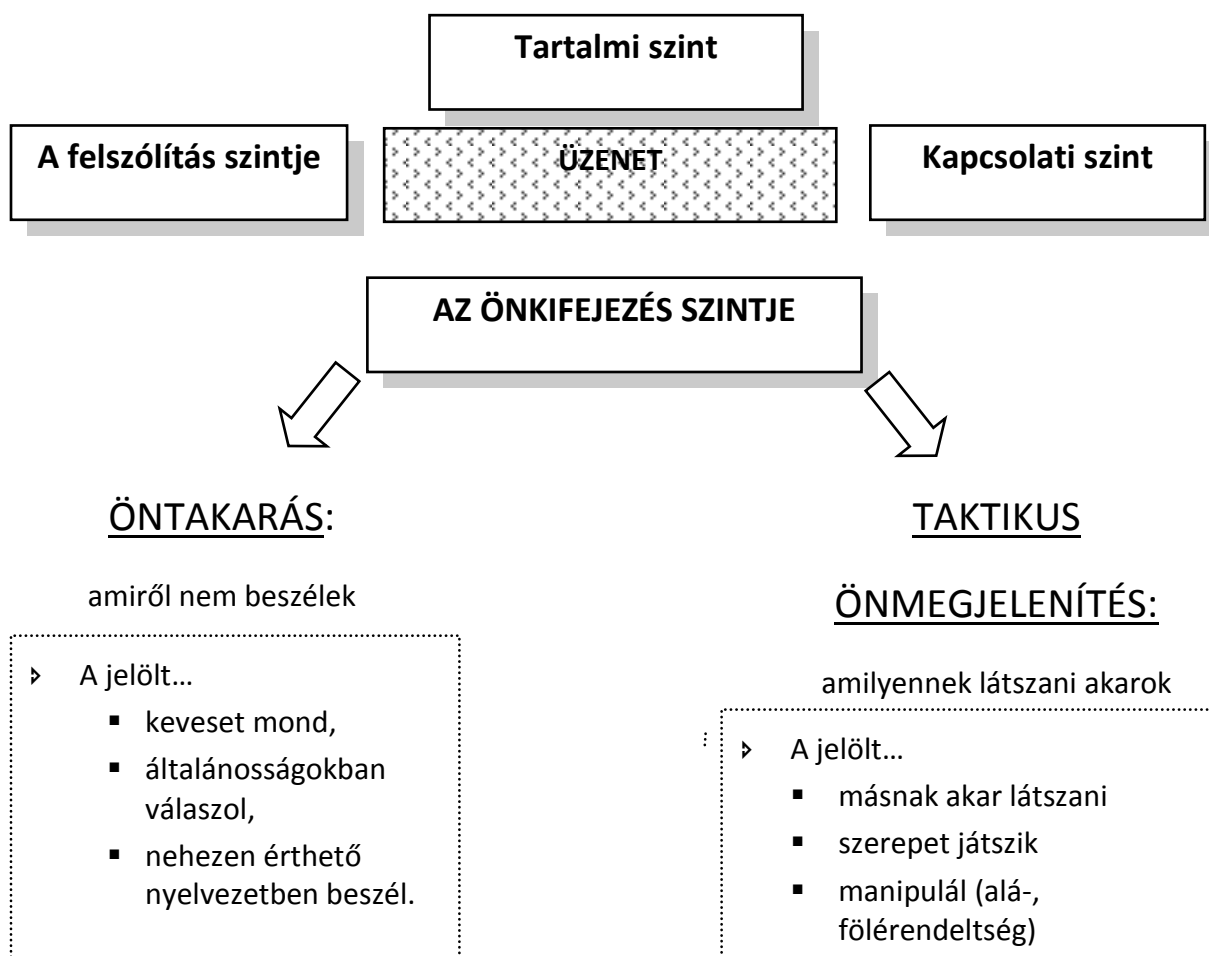
- ▶ A jelölt nonverbális megnyilvánulásai túlzott szimpátiát, vagy antipátiát váltanak ki az interjúerben
- ▶ Az interjúer nonverbális jelzései alapján módosítja a jelölt a viselkedését (pl. az interjúer egy kérdés megválaszolásakor szokatlanul erősen bólogat)

#### 10. AZ INTERJÚER ÁLLAPOTA

- ▶ A nehéz helyzetekben aktivizálódnak az elhárító mechanizmusok – a jelölt viselkedésének az integrációját torzítják

## 6.7. Hibaforrások az interjúban II.

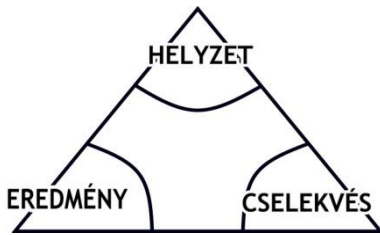
A jelölt *lehetséges cselekvési szándékai* az interjú során az interjúztató befolyásolása **taktikus önmegjelenítéssel** és/vagy **öntakarással**:



## 6.8. Az öntakarás

*Az öntakarás jelei:*

- a) ha a jelölt túlságosan elvont, „könyvszerű” választ ad, amiben nincs konkrétum, nincs személyesség, akkor **elméleti vagy elkerülő választ** adott;
- b) ha válaszában cselekvésének csak az eredménye szerepel, de a hozzá vezető útról nem beszél, illetve fordítva: a cselekvést leírja, de nem tudjuk, mi lett tetteinek az eredménye, akkor **részleges választ** kaptunk.



Az alábbi kijelentéseket jelöltektől gyűjtöttük össze, ezek tartalmaznak teljes, részleges és elméleti válaszokat. Olvassa el a mondatot, döntse el, hogy melyik választípusba tartozik, és karikázza be a válasz típusát a kijelentés alatt.

*Karácsony előtt pár nappal a vezetőnk megkért minket, hogy túlórázzunk, a hatalmas rendelési mennyiség miatt. Én nem vállaltam, mert már megbeszéltem a barátaimmal, hogy vásárolni megyünk.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Megbeszéltem a főnökömmel, hogy egy új kocsit kapjak, így nagyobb távolságokat tudok gyorsabban bejárni.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*A vezetés egyik legfontosabb eleme az emberi dimenzió. Jó emberi kapcsolatot kiépíteni az emberekkel, empátiát tanúsítani, ez mindig megtérül.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Amikor a gépek leálltak, hazaküldtem az embereket. Másnap reggelre megjavították, de már nem tudtuk a határidőt sem teljesíteni. Ez komoly veszteséggel járt cégünk számára.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Egy hosszú tárgyalás végén jártunk, de a partner csak nem akarta elfogadni a feltételeket, pedig már sok mindenben engedtünk. A végén persze sikerült meggyőznünk őket, így aláírták a szerződést.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Az volt a legsúlyosabb helyzet a cég történetében. Leégett a kettes üzem, de még mielőtt a raktárakat elérte volna a tűz, a vezetésem alá tartozó csapattal kiürítettük azt a raktárt, amiben a legértékesebb alkatrészek voltak. Ezt követően segítettünk a tűzoltóknak a raktárhoz vezető utat megtisztítani. Hétfő reggelre a közreműködésünkkel sikerült a hármas üzemnek legalább részben átvenni a kettes üzem termelési kapacitását.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Az értékesítési beszélgetéseim során sikerrel szoktam meggyőzni az ügyfeleket. A kifogásokat, ellenvetéseket jól kezelem, jó érzékem van ahhoz, hogy bemutassam, milyen előnye, haszna származik az ügyfélnek, ha a mi szolgáltatásunkat vásárolja meg.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Az új rendszer bevezetésével világossá vált, hogy az ügyfélkezelési szoftverünk előbb-utóbb elavulttá válik. Elkezdtem körülnézni a piacon, milyen CRM szoftvereket találni, sokat meg is néztem személyesen, majd pedig szervezetem egy prezentációt három szoftverfejlesztő céggel a főnökömnek, hogy könnyebben tudjon dönteni.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Az ügyfelek reklamációinak a száma megnőtt az utóbbi hónapokban. Sikerült azonban egy jó megoldást kitalálnom, amivel egy hét alatt rendeződött a helyzet.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Amikor két munkatárs kiesett betegség miatt, elég komoly gond volt a határidőt tartani. De elosztottuk egymás között a munkát és túlórával ugyan, de megoldottuk a problémát.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Amikor beértem a munkahelyemre, láttam, hogy két csoportot hívott be a kollégám ugyanarra az időpontra vizsgázni. Nagy volt a felzúdulás, mikor ez kiderült, mert sokan vidékről utaztak fel Budapestre. A rábeszélőképességem és egy kis szerencse kellett ahhoz, hogy az egyik éppen*



*szabadságra induló vizsgáztatót meggyőzzem arról, hogy jöjjön be. Végül minden gond nélkül sikerült levizsgáztatni valamennyi munkatársat.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Vezetőként mindig igazságosan jártam el a vitás kérdésekben, nem is volt soha komoly probléma a munkatársak között.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

*Hát, ha én lettem volna ott a vezető, a teljes munkafolyamatot átszerveztem volna.*

A. teljes válasz

B. elméleti válasz

C. részleges válasz

## 6.9. A beszélgetés művészete

### 1. NYÍLT kérdések alkotása

---

- ▶ Mit akarunk megtudni? - spontán kérdés
- ▶ Fogalmazzuk át még nyitottabbá!

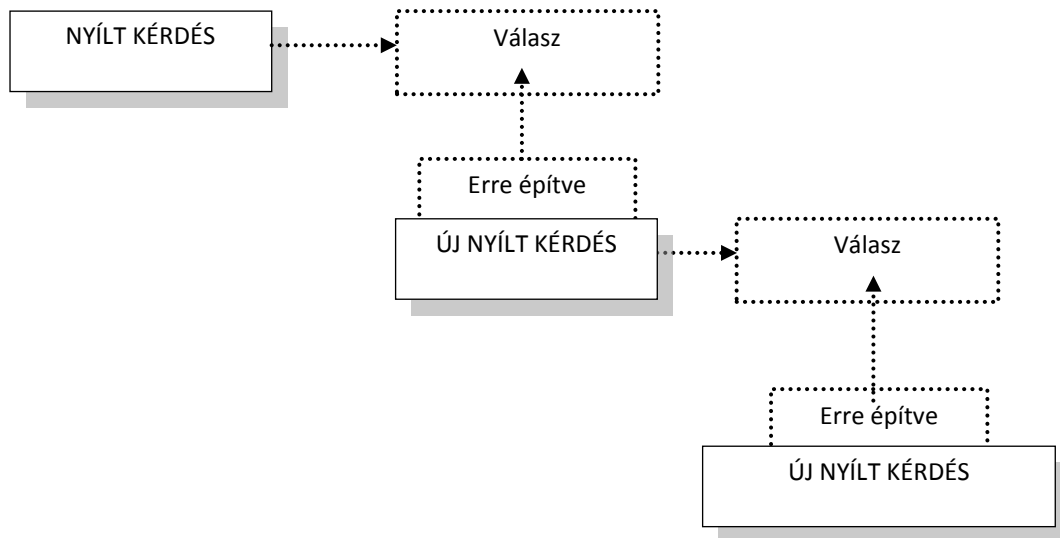
PÉLDA:	
Zárt kérdés	„Kedveli a kihívást jelentő helyzeteket?”
Nyílt kérdés	„Milyen helyzetek jelentenek kihívást Önnek?”
Még nyitottabb	„Mit vár el ettől a munkakörből?”

Alakítsuk át az alábbi zárt kérdéseket nyitottá, és ha lehet, még nyitottabbá!

ZÁRT	NYITOTT	MÉG NYITOTTABB
<i>„Szívesen delegál?”</i>	<i>„Milyen vezetői módszereket alkalmaz?”</i>	<i>„Mi az Ön vezetői filozófiája?”</i>
<i>„Meg tudott oldani ettől összetettebb problémákat is?”</i>	<i>Kérem, említsen néhány összetett problémát, amelyet sikerrel oldott meg!</i>	<i>Hogy viselkedik nehéz helyzetekben?</i>
<i>„Szokott visszajelzéseket adni a kollégáinak?”</i>	<i>Milyen gyakran ad visszajelzést a kollégáinak?</i>	<i>Hogy épít fel egy visszajelző beszélgetést? Kérem, mutassa be egy példán keresztül!</i>
<i>„A továbblépési lehetőségek miatt pályázott hozzánk?”</i>	<i>Miért pályázott hozzánk?</i>	<i>Milyen karrier elképzelései vannak hosszú távon?</i>
<i>„Gyakran foglalkozik a projektjeiben stratégiai elemzéssel?”</i>	<i>Milyen elemzésekkel foglalkozott a projekteken, amelyekben részt vett?</i>	<i>Mi az, ami különösen érdekli a munkájában?</i>

## 2. UTÁNKÉRDEZÉS NYÍLT KÉRDÉSEKKEL

---



## 3. AZ ÖNTAKARÁS KEZELÉSE

---

Az öntakarás kezelésének módszerei:

- A. *Konkretizálás*
- B. *Utánkérdés*
- C. *Példák kérése*
- D. *Hipotetikus kérdések*

Néhány jelölt nagyon ügyesen mondja el, hogy mit tenne egy adott helyzetben, de nehezen tud példákat mondani arra, hogy a realitásban mit tett. Mások elméleti válaszokat adnak, mert azt hiszik, hogy ezeket akarod hallani. Egyszerű dolog taktikus válaszokat adni, néhány jelölt úgy gondolja, hogy az emeli a róla kialakult pozitív benyomást.

A taktikus válaszok olyan kijelentések, amik színpadon hangzanak, de nincs velejük. Elnagyolt, bizonytalan válaszok, vagy vélemények, amelyek elméletiek vagy jövő-fókuszúak. Hamisak, mert úgy tűnik, hogy pontos választ adnak, ám mégsem ezt teszik.

## A. KONKRETIZÁLÁS

---

- K.: „Milyen az Ön munkastílusa?”
- V.: „A közös eredmények elérésében aktívan részt veszek, a célokat tudatosan szem előtt tartom.”
  - „Hogy néz ki ez a gyakorlatban?”
  - „Mi a személyes hozzájárulása ehhez?”
  - „Írjon le egy konkrét helyzetet...”
  - „Két példát hallottam, hogy hangzik a harmadik?”

### EREDMÉNYE:

- tisztán értelmezhető, személyre szabott információk az általánosságok helyett
- üzenet kapcsolati szinten: keveset lehet eltakarni
- diagnózis a jelölt kommunikációjáról
- folyamatos beszélgetés

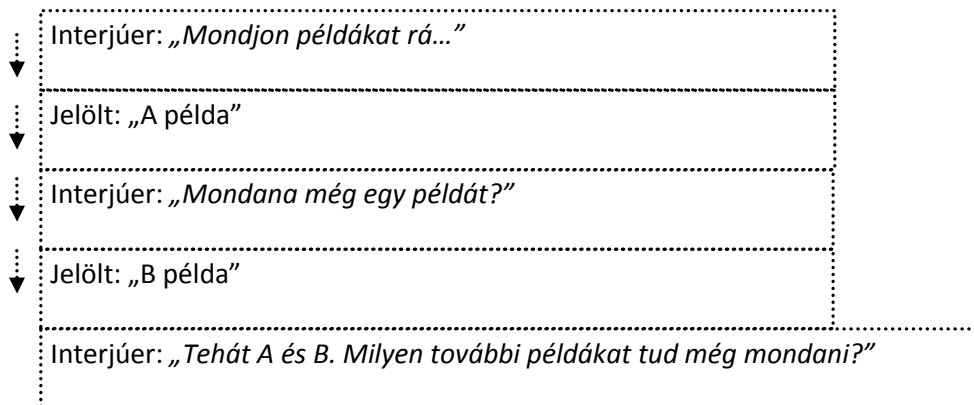
## B. UTÁNKÉRDEZÉS

---

AZ INTERJÚER KÉRDEZ	K.: „Milyen munkahelyi atmoszféra az ideális az Ön számára?”
↓	V.: „A nyugodt, bizalomkeltő atmoszféra.”
RÁKÉRDEZ	K.: „Hogy néz ki ez a gyakorlatban?”
↓	V.: „Nincsenek konfliktusok.”
RÁKÉRDEZ	K.: „Mit tesz, ha ez nincs így?”
↓	V.: „Megbeszélem az okát a kollégákkal.”
RÁKÉRDEZ	K.: „Mikor fordult ez utoljára elő?”
↓	V.: „Pár hete, egy nehéz projektnél.”
RÁKÉRDEZ	K.: „Kérem, írja le részletesen...”

### C. PÉLDÁK KÉRÉSE

---



### D. HIPOTETIKUS KÉRDÉSEK

---

- K.: „Mi zavarja leginkább a munkatársai viselkedésében?”
- V.: „Ha nem adják át az információkat.”
- K.: „Mikor fordult ez elő utoljára?”
- V.: „Szerencsére még sohasem.”
- K.: „Mit gondol, hogyan reagálna, ha előfordulna...?”  
„Milyen körülmények között tudná elképzelni, hogy előforduljon?”

*Az alábbi taktikus válaszok, vélemények, ill. általános, elméleti kijelentések mellé írjon olyan kérdéseket, amelyek segítségével képes lesz megbizonyosodni arról, hogy a jelölt válaszai mögött valós tartalom húzódik-e meg!*

**Általánosító, elméleti vagy jövő-fókuszú kijelentések:** általánosan jól hangzó kijelentések, amik leírják, hogy a jelölt mit tenne, mit szeretne tenni, vagy mit tett volna, de nem azt, amit valójában tett.

ÁLTALÁNOSÍTÓ, ELMÉLETI KIJELENTÉSEK	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
A legtöbbször ura voltam az alám rendelt területnek.	
Általában segítség nélkül rájövök az új probléma megoldására.	
Gyakran sűrű elfoglaltságom ellenére is segítettem kollegáimnak.	
Mi valóban sok előkészületet tettünk azért, hogy a program zökkenőmentesen megvalósuljon.	
Nagyon jól megoldottam.	
A helyzet megtanított arra, hogy legközelebb mit mondjak és mit ne.	
Ha én lennék a vezető, bizony másképp bánnék a gyengén teljesítőkkal.	
Miután láttam, milyen nehéz egyetértésre bírni a csapatot, tudtam, hogy más megközelítést kell alkalmaznom.	

**Vélemények:** a jelölt személyes hite, megítélése, nézete, gondolkodási sémája. Megmutatják, hogy a jelölt hogy gondolkodik valamiről, vagy hogyan érez, de az elnagyolt kijelentések nem adnak igazi információt arról, amit a jelölt valóban tett.

VÉLEMÉNY	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
Hiszek abban, hogy az ügyfélért tett erőfeszítések messzemenően megtérülnek.	
A rám eső résznél sokkal többet tettem a projektben, az biztos.	
Ha engem kérdez, az én ötletem nagy hatással volt csoportunk együttműködésére.	
Azt hiszem az emberek még az ellentmondások ellenére is kényszert éreznek új megoldások alkalmazására.	

**Határozatlan alany használata:** a határozatlan alany használata homályba borítja a konkrét információt. Nem derül ki a jelölt személyes állásfoglalása az adott kérdésben.

HATÁROZATLAN ALANY	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
Gyakran hitették el velünk, hogy ez így jó.	
Nem engedték, hogy meglássuk a problémák valós lényegét.	
Volt olyan is, hogy leértékelték a munkámat.	



**Szenvedő szerkezet használata:** az ilyen kijelentések gyakran szólnak a felelősség elhárításáról, áttolásáról, megfoghatatlanná tételéről.

SZENVEDŐ SZERKEZET	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
Ez az egész helyzet el lett rontva.	
Az adott értekezleten ez a kérdés nem lett kibontva, így nem is tudtuk meghozni a megfelelő döntést.	
A csapat kohéziója le lett rombolva, aminek súlyos következményei lettek.	

**Határozatlan igék:** a jelöltnek egy helyzetre adott válaszát teszik súlytalaná, megfoghatatlanná.

HATÁROZATLAN IGÉK	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
Valamennyien egyetérttünk abban, hogy a problémát meg kell oldani.	
Többben is láttuk, hogy ezen már végre változtatni kell.	
Az egyértelmű volt, hogy ezt a helyzetet valakinek meg kell oldani.	

**Összehasonlítások:** az összehasonlítások a jelölt összehasonlítási és mérlegelési képességét, reális ítéletalkotását tüntetik fel kedvező színben, miközben nem jutunk konkrét információhoz.

ÖSSZEHAONLÍTÁSOK	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
Az egyik csoport sokkal hatékonyabban oldotta meg a problémát.	
Egy másik munkatárs magasabb hozzáértéssel kezelte ezt a kérdést, így ő kapta meg a feladatot.	
Mindhárom megoldás megfelelt az elvárásoknak, így nem volt nehéz dolgunk.	

**Nominalizáció:** az ige névszóvá alakítása – megfoghatatlanná teszi a jelölt mondanivalóját, ugyanakkor a jól hangzó közhelyek eltakarhatják a valós helyzetet.

NOMINALIZÁCIÓ	MEGFELELŐ KÉRDÉSEK
A csapatunkat az erős tenni akarás jellemezte.	
Láttuk, hogy kockázatvállalás nélkül nem fejlődhetünk.	
A szervezetünk részéről nagy volt az áldozatvállalás.	

## A taktikus önmegjelenítés kezelése

---

### Technikák:

- *Konkretizálás*
- *Kontrasztkérdések*
- *Cirkuláris kérdések*
- *Projektív kérdések*
- *Absztrakt kérdések*
- *Többtagú kérdések*
- 

Minél konkrétabban fogalmaztatjuk meg az egyes kijelentéseket, annál kevésbé működik a taktikázás az önmegjelenítésben. Az általánosító megfogalmazást egymást követő kérdések sorozatával lehet egyre konkrétabbá formálni. Jellemző szóhasználata az általánosításnak a „mindig”, „soha”, „mindenki”, „senki”, stb.

### **A.) KONTRASZTKÉRDÉSEK**

<i>Jelölt</i>	<i>Interjúer</i>
SZTEREOTÍPIA	KONTRASZTKÉRDÉS
„Véleményem szerint meghatározó a hatékony együttműködésben a csapatmunka...”	„Hol látja a csapatmunka határait?” „Úgy vélem, a csapatmunkát kissé túlbecsülik. Hol látja a kérdéses pontjait?”

### **B.) CIRKULÁRIS KÉRDÉSEK**

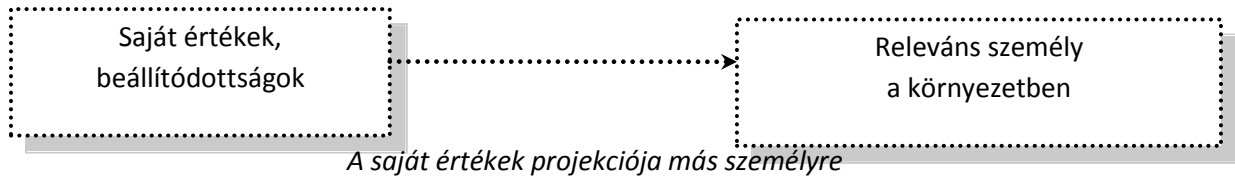
- K.: „Hol látja ezen a területen a gyengeségeit?”
- V.: „Túl szigorú vagyok magamhoz, a munkatársaim felé is többször igen magasak az elvárásaim.”

#### CIRKULÁRIS KÉRDÉS:

Fellazul a kontroll, kognitív energiatöbbletre van szükség a válaszadáshoz

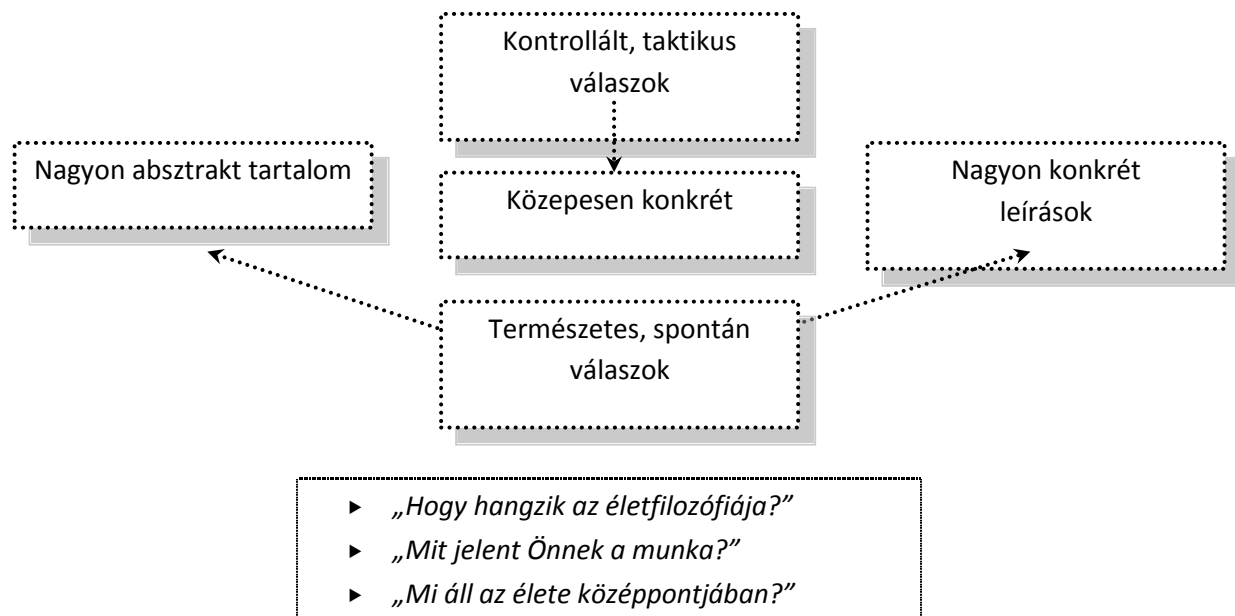
- K1.: „Mit gondol, hogy írnák le Önt a munkatársai?”
- K2.: „Mit gondol, hogy írnák le Önt a munkatársai, amikor nem tudják a határidőket tartani?”
- K3.: „Mit gondol, hogy írná le Önt az a munkatársa, aki Önt a legkevésbé kedveli?”

### C.) PROJEKTÍV KÉRDÉSEK



- ▶ K1.: „Írja le kérem a mostani vezetője beállítódottságát, értékfelfogását?”
- ▶ K2.: „Hogyan vélekedik Ön erről?”

### D.) ABSZTRAKT KÉRDÉSEK



### E.) TÖBBTAGÚ KÉRDÉSEK

- ▶ Célja:
  - ▶ Kognitív kontroll fellazítása
  - ▶ Milyen nivójú tartalmi és meta szinten a jelölt kommunikációja?
- ▶ K.: „Milyen szakmai célokat tűzött ki magának (1), hogyan, milyen úton akarja elérni (2), és mit tesz, ha ezt nem sikerül megtennie (3)?”
- ▶ Részkérdéseknél rákérdezések

## 6.10. A taktikus önmegjelenítés megfigyelése

Amikor valaki másnak akar látszani, mint ami valójában vagy egy általa elképzelt szerepnek akar megfelelni az önkifejezés szintjén megjelenik a taktikázás. Ilyen esetben igyekeznek a valódi énjét elrejtetni és egy ideális képnek megfelelő viselkedést mutatni. Ennek megfigyelésére kiválóan alkalmas a prezentációs helyzet illetve annak megfigyelése, hogy a tartalmi szint összhangban van-e a viselkedéses megjelenítéssel.

- ▶ Prezentáció (verbális/nem verbális kommunikáció)
- ▶ Tartalmi/metaszintű viselkedés

## 6.11. Viselkedésfigyelés a prezentáció illetve az interjú alatt

A kompetencia profil alapján kidolgozott kompetenciákon felül sok információt kaphatunk a jelöltről, ha a viselkedésének a következő elemeit figyeljük meg:

- ▶ Fellépés
- ▶ Kifejezőképesség
- ▶ Diádikus kommunikáció \*
- ▶ Terhelhetőség
- ▶ Verbális, nem verbális kommunikáció
- ▶ Tartalmi/metaszintű kommunikáció

---

\* Diádikus kommunikáció:

- ▶ szemkontaktust tart
- ▶ mimikája és gesztikulációja kifejező
- ▶ mondanivalóját tagolja
- ▶ kontrollálja, hogy megértették-e
- ▶ arányosan osztja be a prezentáció idejét
- ▶ aktívan hallgatja a beszélgetőpartnerét.

## 6.12. Stresszinterjú

- Célja:
- Provokálás
  - Sémákból való kimozdítás
  - Manipulatív önmegjelenítés fellazítása

- Ami láthatóvá válhat
- Stressztűrés
  - Terhelhetőség
  - Frustrációs tolerancia
  - Stabilitás
  - Kommunikációs képességek
  - Konfliktuskezelés

- Eszközei:
- kellemetlen,
  - váratlan,
  - konfrontatív kérdések
  - Hallgatás

PÉLDÁK:	<i>„Ahogy hallgatom a válaszait, egyre erősödik az a benyomásom, hogy nem rendelkezik a munkakörhöz szükséges kompetenciákkal/tapasztalatokkal. (HALLGATÁS)”</i>
	<i>„Úgy látom, Ön igen csak impulzív és nehezen kontrollálja magát. Ez egész biztos nehézséget okoz Önnek. Mondana erre egy példát?”</i>
	<i>„Az eddigi jelöltek valóban kiemelkedő képességekről/tapasztalatokról számoltak be. Ebből a szempontból Ön nem tudott engem meggyőzni. Biztos, más területeken vannak erősségei, egyébként nem jelentkezett volna hozzánk. Nos, az idő kevés, a legjobb lesz, ha mond még magáról valamit. Nem fogom félbeszakítani.”</i>
	<i>„Milyen ideális helyettest képzel el magának? Miben kellene Önt kiegészítenie?”</i>
	<i>Melyek az erősségei? ....válasz....Mi miatt nem tudja jobban realizálni ezeket?</i>

Extrém passzivitás:	Hosszú hallgatás Várakozó, érdektelenséget kifejező testbeszéd
---------------------	---

## 6.13. Összbenyomás értékelés

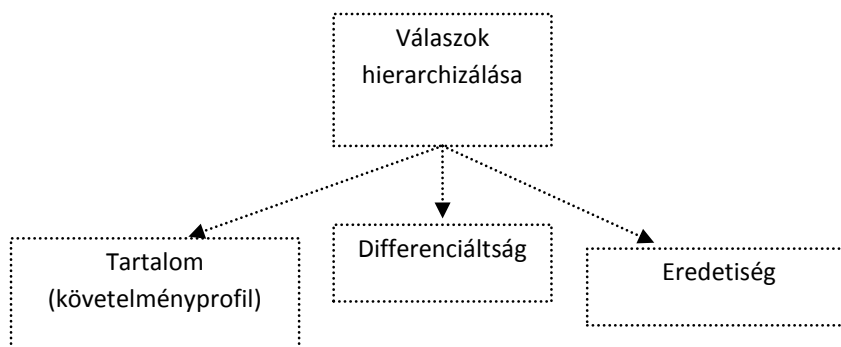
Az interjú befejeztével a jelöltről született benyomások összességét értékeljük az alábbi táblázat segítségével:

ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉS					
Pozíció:					
Jelölt neve:					
Értékelő:					
ÉRTÉKELÉSI DIMENZIÓK					
	Az alsó határ alatt van	Az alsó határon van	Átlagos	A felső határon van	A felső határ felett van
	1	2	3	4	5
1	Szakmai felkészültség				
2	Szakmai tapasztalatok				
3	Szakmaspecifikus kommunikáció				
4	Megjelenés				
5	Fellépés				
6	Nyelvi megformálás				
7	Differenciáltság				
8	Eredetiség				
9	Dinamizmus				
<b>ÖSSZBENYOMÁS:</b>					

Szakmai felkészültség	<i>Értékelés arról, hogy az interjú alapján összességében milyennek ítélné a jelölt szakmai felkészültsége a szakmai orientációjú kérdésekre adott válaszai alapján.</i>
Szakmai tapasztalatok	<i>A háttérinterjún kívül az interjú egészében gyűjtött információk összegzett értékelése a jelölt szakmai tapasztalatairól.</i>

Szakmaspecifikus kommunikáció	<i>A kommunikáció mennyire tükrözi összességében a jelölt szakmai felkészültségének színvóját?</i>
Megjelenés	<i>Mennyire illeszkedik a jelölt megjelenése az alkalomhoz, ill. az adott szervezeti/üzleti kultúra elvárásaihoz?</i>
Fellépés	<i>A határozottság, magabiztosság, nyugalom milyen mértékben tükröződik a jelölt viselkedésében?</i>
Nyelvi megformálás	<i>Mennyire választékos a nyelvi megformálás, mennyire illeszkedik az adott pozícióban elvárható nyelvi megformálási színvonalhoz?</i>
Differenciáltság	<i>Mennyire változatos, sokszínű és árnyalt a jelölt megközelítése az egyes kérdéskörökben.</i>
Eredetiség	<i>A jelölt megnyilvánulásai mennyire sematikusak, egysíkúak, ill. megközelítései mennyire újszerűek, szokatlanok, érdekesek, egyediek, akár humorral fűszerezettek.</i>
Dinamizmus	<i>A jelölt megnyilvánulásaira jellemző-e a lendület, a célorientáltság, az én-erő?</i>

## A VÁLASZOK ÉRTÉKELÉSE



## ÉRTÉKELÉS A DIFFERENCIÁLTSÁG DIMENZIÓBAN

K.: „Szeretne vezetői pozíciót betölteni?”

Válaszok: 1 = „nem”

2 = „igen” – nincs indoklás

3 = „igen” – indoklással

4 = „igen” – jó indoklással

5 = „igen” – alapos indoklással, rákérdezésekre konkrét elképzelésekkel



K.: „Mi kell ahhoz, hogy Ön szakmailag elégedett legyen cégüknél?”

V.: „*Kihívások, elismerés, önállóság.*”

Értékelés: 0

K.: „Miért változtat munkahelyet?”

V.: „*Fejlődés, új területek, impulzusok, új kihívások.*”

Értékelés: 0

## 7. Egyéni záró értékelés

Példa az egyéni záró értékelésre:

<b>SZABÓ TÍMEA</b>	
<b>EGYÉNI ZÁRÓÉRTÉKELÉS</b>	
Pozíció:	<i>MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI MUNKATÁRS</i>
Értékelő(k):	<i>Nagy Hajnalka / Németh Péter</i>

PROBLÉMAMEGOLDÁS			3		
EREDMÉNYORIENTÁLTSA			3		
MUNKAFOLYAMATOK JAVÍTÁSA				4	
EGYÜTTMŰKÖDÉS				4	
ELEMZŐKÉSZSÉG			3		

KOMPETENCIÁK ÁTLAGÉRTÉKE	<b>3,40</b>	<b>68%</b>
HÁTTÉR INTERJÚ EREDMÉNYE	<b>3,28</b>	<b>66%</b>
ÖSSZBENYOMÁS EREDMÉNYE	<b>3,56</b>	<b>71%</b>
<b>ÖSSZESÍTETT EREDMÉNY</b>	<b>3,41</b>	<b>68%</b>

Szabó Tímea határozott, kissé távolságtartó kommunikációt mutat.

Problémamegoldása elmarad a jótól, az interjú során feltárt problémahelyzetek többségében hiányzott a hatékony problémaelemzés vagy a megoldási alternatívák tudatos bemutatása. Egyes problémák kezelésében reaktív viselkedést mutatott, gyakran hivatkozott rajta kívül álló tényezőkre, amelyek akadályozzák munkáját. Mindez munkavégzésének hatékonyságára is befolyásoló erővel bír – a bemutatott példái alapján. Egyes problematikus helyzeteket érzelmi-indulati szinten kezel, ami elveszi a fókuszot a megoldás racionális, tárgyilagos megközelítésétől. Az interjú során adott válaszai alapján munkavégzésének hatékonysága közepes szintet mutat.

A minőségügy terén szerzett több mint 5 éves tapasztalati háttere révén jó színvonalon ismeri és alkalmazza a minőségügyi folyamatjavítások módszereit, ezekben megfelelő jártassággal bír. Kreatív, innovatív megoldásoknak azonban híján van, és a szakirodalmi jártassága is elmarad a kiváló szinttől.

Fegyelmezett csapattagként dolgozik, jó a kapcsolatteremtő, kapcsolattartó képessége, de kommunikációja néha túl erős, máskor inkább passzív benyomást kelt, függően attól, hogy vele egyenrangú munkatárssal vagy vezetővel áll szemben.

Elemzőképessége átlagos, amit a szakterületén elsajátíthatott, azt megtette, főként ellenőrző listákkal, kérdőívekkel dolgozik, kevés önálló gondolatot mutatott fel kreatívabb vagy önállóbb elemzési technikák terén.

### **Kockázatok:**

Megbízható munkatárs a feladatok elvégzésében, de kevésbé kreatív, innovatív. A kérdések felszínen történő kezelésében jó, de kockázatokat rejt számára mélyebb szakmai (akár statisztikai) elemzések elvégzése. Érzelmi amplitúdói miatt változékony a kommunikációja, ez terhet jelenthet a csapata tagjai számára.

Kompenzációs igény: <b>Br. 320.e Ft</b>	alulértékelt	
	reális	✓
	túlértékelt	
Várható belépési időpont: <b>2010. szeptember 30.</b>		

ÁLLÁSFOGLALÁS		
<input type="checkbox"/> Kiemelkedően javasolt	<input type="checkbox"/> Javasolt	<input type="checkbox"/> Nem javasolt

## A háttér interjú értékelése

### SZABÓ TÍMEA

	2 pont	1 pont	0 pont
HÁTTÉRINTERJÚ ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK	Igen	Részben	Nem
Képzések, kvalifikációk megszerzése rendben?	2		
A képzési eredmények jók?	2		
Az állásváltoztatások gyakorisága a tűréshatáron belül van?		1	
Az állásváltoztatások okai hitelesek?		1	
A jelenlegi állásváltoztatás oka hiteles?	2		
A cégről elegendő információ birtokában van?			0
Képes megfogalmazni a feladatkörrel szembeni elvárásait?	2		
Üzletági ismeretei megfelelő mélységűek?	2		
Önértékelése az alkalmasságával kapcsolatban hiteles?		1	
Elvárásai összességében reálisak?	2		
Motivációi árnyaltak?	2		
Szakmán kívüli tevékenységei differenciáltak?	2		
Céljai reálisak és mérhetőek?			0
A céljaihoz vezető út és időtartam megjelölése realitásérzékre vall?			0
Pontos elképzelései vannak saját fejlődéséről?		1	
A kompenzációra vonatkozó elképzelései reálisak?		1	

EREDMÉNY:	16	5	0
-----------	----	---	---

A háttérinterjú alapján a jelölt alkalmassága:	<b>66%</b>
ÁTKONVERTÁLVA 5-ÖS SKÁLÁRA	3,28

## ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉS

<b>SZABÓ TÍMEA</b>			Gyenge	Átlag alatti	Átlagos	Jó	Kiváló
<b>ÉRTÉKELÉSI DIMENZIÓK</b>							
1	Szakmai felkészültség	4				<b>X</b>	
2	Szakmai tapasztalatok	5					<b>X</b>
3	Szakmaspecifikus kommunikáció	4				<b>X</b>	
4	Megjelenés	3		<b>X</b>			
5	Fellépés	2		<b>X</b>			
6	Nyelvi megformálás	4				<b>X</b>	
7	Differenciáltság	4				<b>X</b>	
8	Eredetiség	3		<b>X</b>			
9	Dinamizmus	3		<b>X</b>			
<b>ÖSSZBENYOMÁS:</b>			<b>3,56</b>				
<b>ÖSSZBENYOMÁS SZÁZALÉKBAN</b>			<b>71%</b>				

1. Szakmai felkészültség	<i>Értékelés arról, hogy az interjú alapján összességében milyennek ítéhető a jelölt szakmai felkészültsége a szakmai orientációjú kérdésekre adott válaszai alapján.</i>
2. Szakmai tapasztalatok	<i>A háttérinterjún kívül az interjú egészében gyűjtött információk összegzett értékelése a jelölt szakmai tapasztalatairól.</i>
3. Szakmaspecifikus kommunikáció	<i>A kommunikáció mennyire tükrözi összességében a jelölt szakmai felkészültségének szintjét?</i>
4. Megjelenés	<i>Mennyire illeszkedik a jelölt megjelenése az alkalomhoz, ill. az adott szervezeti/üzleti kultúra elvárásaihoz?</i>
5. Fellépés	<i>A határozottság, magabiztosság, nyugalom milyen mértékben tükröződik a jelölt viselkedésében?</i>
6. Nyelvi megformálás	<i>Mennyire választékos a nyelvi megformálás, mennyire illeszkedik az adott pozícióban elvárható nyelvi megformálási színvonalhoz?</i>
7. Differenciáltság	<i>Mennyire változatos, sokszínű és árnyalt a jelölt megközelítése az egyes kérdéskörökben.</i>
8. Eredetiség	<i>A jelölt megnyilvánulásai mennyire sematikusak, egysíkúak, ill. megközelítései mennyire újszerűek, szokatlanok, érdekesek, egyediek, akár humorral fűszerezettek.</i>
9. Dinamizmus	<i>A jelölt megnyilvánulásaira jellemző-e a lendület, a célorientáltság, az én-erő?</i>

## 8. Mellékletek

### ***A KOMPETENCIAPROFIL MEGHATÁROZÁSA***

---

POZÍCIÓ:

1. A MUNKAKÖR CÉLJA:

## 2. SIKERSPECIFIKUS TEVÉKENYSÉGEK

3. SZEMÉLYES KÖVETELMÉNYEK, KÉPESSÉGEK

4. PRIORIZÁLÁS

5. K.O. KOMPETENCIÁK



## A KÖVETELMÉNYPROFIL ELEMZÉSE

*Miből ismerjük fel, hogy az adott kompetencia/követelmény teljesül a gyakorlati, konkrét munkavégzés során?*

MUNKAKÖR:

KOMPETENCIA1:

KOMPETENCIA2:

KOMPETENCIA3:

KOMPETENCIA4:

## HÁTTÉRINTERJÚ

	2 pont	1 pont	0 pont
HÁTTÉRINTERJÚ ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK	Igen	Részben	Nem
1. Képzések, kvalifikációk megszerzése rendben?			
2. A képzési eredmények jók?			
3. Az állásváltogatások gyakorisága a tűréshatáron belül van?			
4. Az állásváltogatások okai hitelesek?			
5. A jelenlegi állásváltogatás oka hiteles?			
6. A cégről elegendő információ birtokában van?			
7. Képes megfogalmazni a feladatkörrel szembeni elvárásait?			
8. Üzletági ismeretei megfelelő mélységűek?			
9. Önértékelése az alkalmasságával kapcsolatban hiteles?			
10. A munkakör céljaira megfogalmazott elvárásai összecsengenek a feladatkörrel szembeni elvárásaival?			
11. Elvárásai összességében reálisak?			
12. Motivációi árnyaltak?			
13. Szakmán kívüli tevékenységei differenciáltak?			
14. Céljai reálisak és mérhetőek?			
15. A céljaihoz vezető út és időtartam megjelölése realitásérzékre vall?			
16. Pontos elképzelései vannak saját fejlődéséről?			
17. A kompenzációra vonatkozó elképzelései reálisak?			

EREDMÉNY:			
-----------	--	--	--

A háttérinterjú alapján a jelölt alkalmassága:	
ÁTKONVERTÁLVA 5-ÖS SKÁLÁRA	

## ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉS

ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉS						
Pozíció:						
Jelölt neve:						
Értékelő:						
ÉRTÉKELÉSI DIMENZIÓK		Az alsó határ alatt van	Az alsó határon van	Átlagos	A felső határon van	A felső határ felett van
		1	2	3	4	5
1	Szakmai felkészültség					
2	Szakmai tapasztalatok					
3	Szakmaspecifikus kommunikáció					
4	Megjelenés					
5	Fellépés					
6	Nyelvi megformálás					
7	Differenciáltság					
8	Eredetiség					
9	Dinamizmus					
<b>ÖSSZBENYOMÁS:</b>						

1. Szakmai felkészültség	<i>Értékelés arról, hogy az interjú alapján összességében milyennek ítéltető a jelölt szakmai felkészültsége a szakmai orientációjú kérdésekre adott válaszai alapján.</i>
2. Szakmai tapasztalatok	<i>A háttérinterjún kívül az interjú egészében gyűjtött információk összegzett értékelése a jelölt szakmai tapasztalatairól.</i>
3. Szakmaspecifikus kommunikáció	<i>A kommunikáció mennyire tükrözi összességében a jelölt szakmai felkészültségének színvonalát?</i>
4. Megjelenés	<i>Mennyire illeszkedik a jelölt megjelenése az alkalomhoz, ill. az adott szervezeti/üzleti kultúra elvárásaihoz?</i>
5. Fellépés	<i>A határozottság, magabiztosság, nyugalom milyen mértékben tükröződik a jelölt viselkedésében?</i>
6. Nyelvi megformálás	<i>Mennyire választékos a nyelvi megformálás, mennyire illeszkedik az adott pozícióban elvárható nyelvi megformálási színvonalhoz?</i>
7. Differenciáltság	<i>Mennyire változatos, sokszínű és árnyalt a jelölt megközelítése az egyes kérdéskörökben.</i>
8. Eredetiség	<i>A jelölt megnyilvánulásai mennyire sematikusak, egysíkúak, ill. megközelítései mennyire újszerűek, szokatlanok, érdekesek, egyediek, akár humorral fűszerezettek.</i>
9. Dinamizmus	<i>A jelölt megnyilvánulásaira jellemző-e a lendület, a célorientáltság, az én-erő?</i>

## DIAGNOSZTIKAI KÉRDŐÍV

Nézze át az alábbi problémákat és jelölje meg azokat (egy x-szel), amelyekkel a gyakorlata során a leggyakrabban találkozók.

1.	Az interjú készítői figyelmen kívül hagyják a munkához és a szervezethez való illeszkedést. Az interjúztatók csak a munkakör betöltéséhez szükséges készségeket nézik, nem veszik figyelembe, hogy a jelölt illeszkedik-e egyáltalán abba a szervezeti kultúrába, abba a szakmai közösségbe? A munkához és szervezethez való illeszkedés meghatározásának hiánya alacsony teljesítményhez és korai lemorzsolódáshoz vezet.	
2.	Nem munkához kapcsolódó, nem oda illő kérdéseket tesznek fel az interjúztatók. Ezek a kérdések akár jogilag is aggályosak lehetnek és hátrányosan kezelhetik a jelölteket.	
3.	Nagy az átfedés az interjú készítői kérdései között. Bár bizonyos átfedések alkalmazása kívánatos, a túl sok átfedés azonban időpazarlás. Ennek eredményeként, a jelölt azonos kérdéseket hall ismételt, mialatt fontos feltérképezendő területek nem kapnak elegendő figyelmet.	
4.	Az interjúztatók számára nem áll rendelkezésre standard kiválasztási folyamat. Az interjúer a standard megközelítés hiányában különböző szelekciós elemeket használ fel különböző jelöltek esetében, ami néhány jelöltet hátrányos helyzetbe hoz. Egy strukturált kiválasztási rendszer költség-, és időhatékony módon kiszűri a nem megfelelő jelentkezőket.	
5.	Az előítélet és sztereotípiák befolyásolják a mérlegelést. Egyes interjúztatók sztereotípiák szerint osztályozzák az embereket, például „ <i>tipikus fafejű mérnök</i> ”, vagy „ <i>ügynök, aki lyukat beszél a hasadba</i> ” kategóriák szerint. Mivel az interjúztatók gyakran nincsenek tisztában előítéleteikkel, nem veszik észre, hogy ezek mennyire hatnak döntéseikre.	
6.	Az interjúztató kevés jegyzetet készít. Sok interjúztató sosem ír le semmit, saját emlékezetükre hagyatkoznak, ami persze pontatlansághoz vezethet. Az aluldokumentált interjú az első és utolsó jelölteket előnyben részesítik, mivel az interjúztató rájuk jobban emlékszik, mint a köztük levőkre.	

7.	Az interjúztatók félreértelmezik a jelölttől érkező információkat, amikor „amatőr pszichológusként” a jelölt válaszai mögött rejlő jelentést kezdik kutatni. Ez ahhoz vezet, hogy az interjúztató téves következtetéseket von le a jelölt megnyilvánulásából.
8.	Az interjúztatók hirtelen döntést hoznak a jelölről. Egyes interjúztatók már az első találkozón történt kézfogás alapján, vagy egy pár kérdést követően meghozzák a kiválasztási döntést. Kutatások alapján, azok a szervezetek hoznak jobb döntéseket, akik bár a döntést késleltetik, az információgyűjtést folytatják.
9.	A szervezetek kizárólag az interjúkra hagyatkoznak. A kiválasztási rendszer kiváló eszköze az interjú, de az interjúztatók kiváló információt gyűjthetnek más információs forrásokból is, mint Assessment Center, szimulációk, kognitív- és személyiségtesztek, referenciák ellenőrzése.
10.	Az interjúztatók felvételi megbeszélései nem konzisztensek. A záró-megbeszélésen döntés céljából találkozó interjúztatók gyakran spontán osztják meg a jelöltekről a rendelkezésre álló információkat (például, „okosnak tűnt” vagy „nincs tapasztalata”). Így a döntéshozatalhoz szükséges alapos információ elveszik, az információk közti kapcsolatok sosem kerülnek felszínre, és a jelölről rendelkezésre álló információk közti szakadékokra sosem derül fény.
11.	Az interjúztatók hagyják, hogy egy jellemző határozza meg megítélésüket. Alkalmanként egyes interjúztatók a <i>halo-effektus</i> , azaz holdudvar-hatás áldozataivá válnak. Ez főként akkor fordul elő, ha a jelölt egy nagyon erős vagy gyenge jellemvonása befolyásolja az interjúztatót a jelölt reális megítélésében.
12.	A pozíció betöltésének sürgőssége befolyásolja a megítélést. Az interjúztatókra nehezedő nyomás, hogy mielőbb meghozzák a kiválasztási döntést, gyakran alacsony kiválasztási minőséghez vezet. Az interjúztatók „ésszerűsítik” döntéseiket, mondván, hogy majd kiképzik a jelöltet, vagy az első hónapokban szoros felügyelet alá helyezik a gyengeségeit kompenzálóan.

## 9. SZITUÁCIÓS INTERJÚ

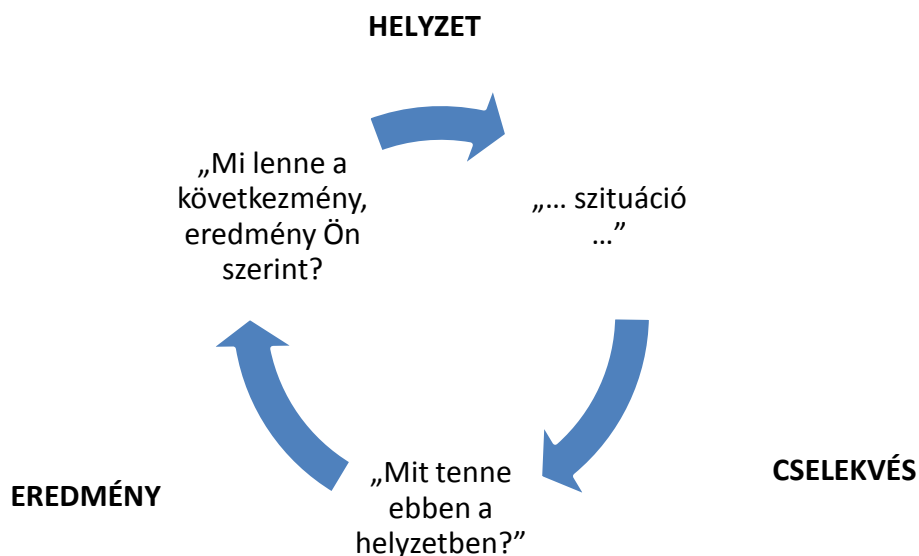
A situációs interjú kiemelése és önálló kezelése az interjútechnikából azért fontos, mert módszertanát tekintve kapocs a következő kiválasztási eszközhöz, az Assessment Centerhez.

### VISELKEDÉS ORIENTÁLT

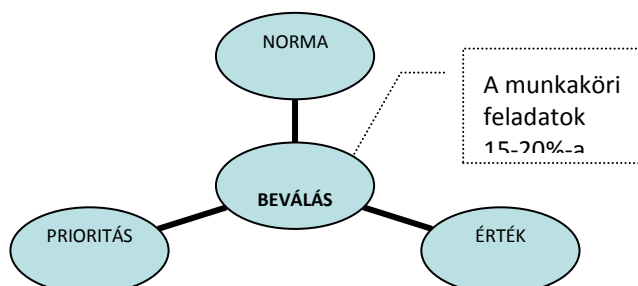
Múltbeli viselkedés	Jövőbeni viselkedés
<b>VISELKEDÉST LEÍRÓ KÉRDÉSEK</b>	<b>SZITUATÍV KÉRDÉSEK</b>

E dimenzióban a kérdések célja nem az, hogy kiderítse, milyen a jelölt, hanem, hogy mit tesz, mit cselekszik konkrét helyzetekben.

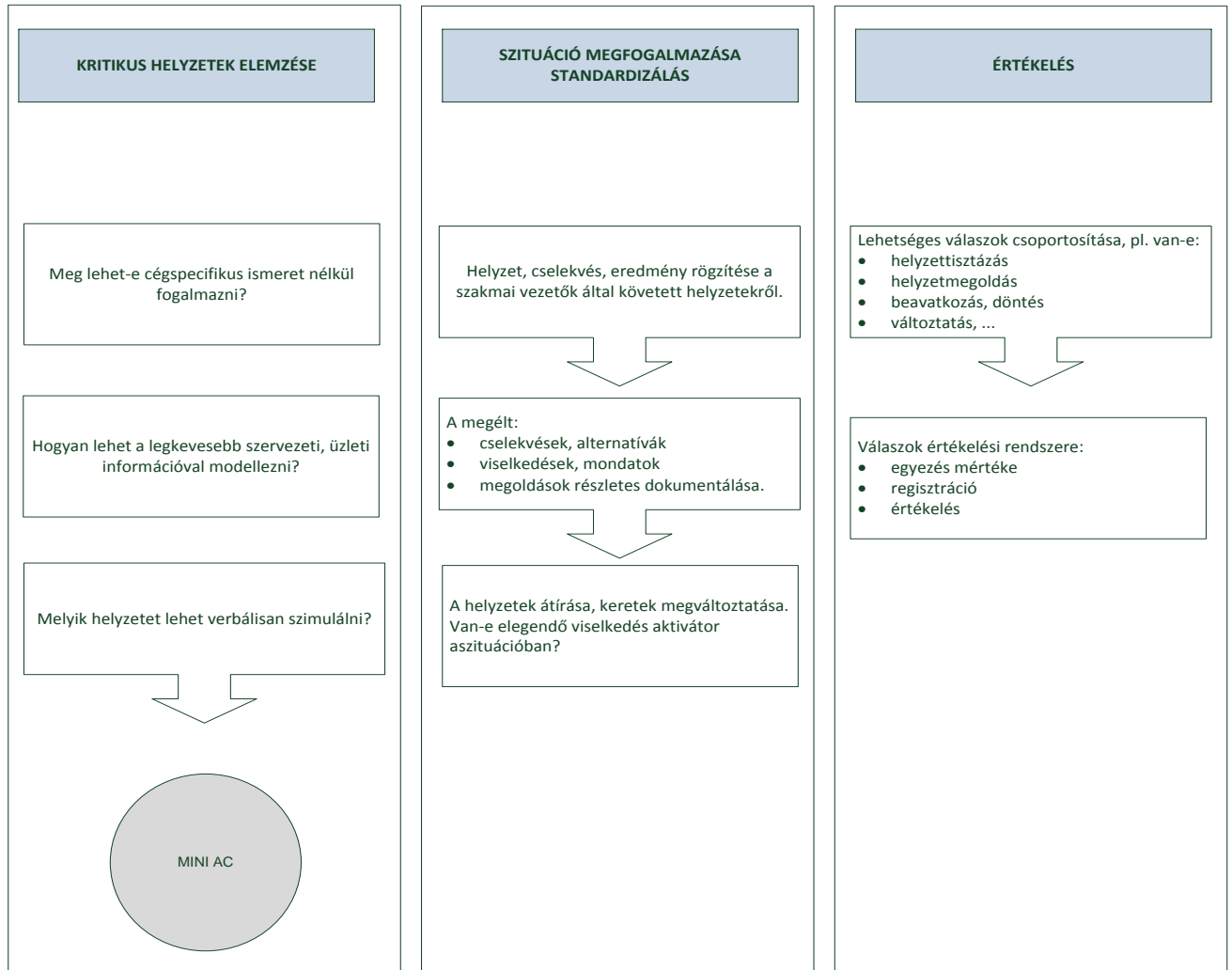
#### JÖVŐBENI VISELKEDÉST LEÍRÓ KÉRDÉSEK



A situációs interjú feladata modellezni a szervezeti beválás szempontjából kritikus helyzeteket, feladatokat.



**A szituációs interjú előállításának folyamata:**



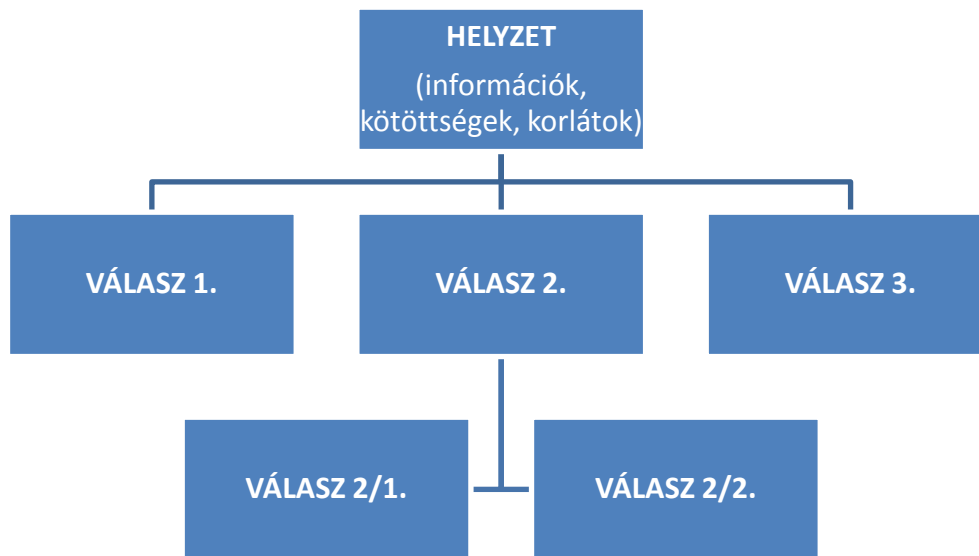


## Példa - Áruhiány

Szituáció: Egy barátját megkéri, hogy egy szakmai kiállításon helyettesítse Önt a standnál, s az eladott szakkönyvekről vezessen listát, a befolyó összeget adminisztrálja, illetve a pénzes kazettába zárja el. A nap végén azonban a kasszában kevesebb pénz van, mint amennyi az eladott könyvek árából következnek. Az eltérés nem óriási, de nem is kevés.

MAGATARTÁS	REAKCIÓK
A helyzet elfogadása:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ OK, semmi baj</li> <li>➤ Tanulok belőle.</li> <li>➤ Kellemetlen.</li> <li>➤ Ritkán van ilyen, lenyelem.</li> </ul>
Felmentés a felelősség alól:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Így is szívességet tettél.</li> <li>➤ Nem te vagy az oka.</li> <li>➤ Velem is előfordult volna.</li> <li>➤ A többi valaki ellopta.</li> <li>➤ Nem leltár szerint adtuk át.</li> </ul>
Irritáció (tehetetlen agresszió):	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nem lehet rád számítani!</li> <li>➤ Ha kérném, se fizetnéd ki.</li> <li>➤ Jobban kellett volna figyelni!</li> <li>➤ Nem voltál igazi segítség.</li> </ul>
Tisztázásra irányuló törekvés:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nem tetted-e esetleg máshová is?</li> <li>➤ Egyeztessük újra a darabszámot és a pénzt.</li> <li>➤ Mi lehet az eltérés oka?</li> </ul>
A helyzet ignorálása:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Áh, pénzről ne is beszéljünk!</li> </ul>
Megoldási kísérlet:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Felezzük meg a veszteséget!</li> <li>➤ Fizesd, meg kérlek!</li> </ul>

## Kérdezéstechnika – „FA szerkezet”:



---

### GYAKORLAT

---

#### Szituáció:

Ön késő este egyedül tartózkodik a lakásában, kellemes passzivitásban: olvasás, zenehallgatás, langyos tej, pizsama. Ekkor kap egy SMS-t. Az üzenet a következő:

„Szia, Piroska vagyok, Zolitól a számod, lerobbantam, a Gomba presszóban ülök, kérlek segíts.”

#### Amit tudunk:

- › Önnek van autója, vontatókötele, gyakorlott vezető
- › Piroska nevű ismerőse nincs, Zoli viszont 5 is
- › Tudja hol van a Gomba presszó, kb. 20 perc autóval

Mit tesz ebben a helyzetben?

## 10. MINI AC

### Az AC mérés jellegzetességei

- Nyílt viselkedésen keresztül mér.
- Az egyes helyzetek csak alkalmak a megfigyelésre – a feladat nem cél, csak eszköz!
- Rugalmasan alakítható mérési/adatnyerési módszer – akár egy feltétel megváltoztatása megváltoztathatja a mérési tartományt!
- Objektív értékelési metódus – a rögzített megfigyelési szempontokat az értékelő lap tartalmazza.
- Az AC/DC az egyes helyzeteket modellként kezeli – akár kritikus, akár jellemző a helyzet.
- Nem versenyztet!
- Kizárólag felkészített értékelőkkel működtethető!

### Feladattípusok

#### I. Egyéni – jelöltként önállóan, jellemzően nem interaktív

- Prezentáció
- Problémamegoldó
- Irrattárca
- Nincs írásbeli AC feladat!

#### II. Társas – több jelölt, vagy egy jelölt + beépített szerep

- Tárgyalás
- Vezetői helyzetek
- Információgyűjtő
- Problémamegoldó

#### III. Csoportos – jelöltek közös tevékenysége

- Megbeszélés

- Tanácsadás
- Érdekképviselet

## **Mini-AC szerepek**

### **Értékelt - megfigyelt**

Ajánlott létszám: 1-4 fő

### **Értékelő - megfigyelő**

Az értékelők létszáma ideális esetben megegyezik a megfigyelték létszámával.

### **Beépített szereplő**

Előre megírt szerepinstrukció szerint működik.

### **Moderátor**

A program levezetője.

## **Hibaforrások az AC-ban**

### **Előítélet és az első benyomás hatása (halo-effektus)**

szimpátia/antipátia kivetítés

igazoló információk tudattalan keresése

### **Interakció hatás**

a tudattalan jelzések befolyásoló erővel bírnak

### **Kapacitás hatás**

a megfigyelő túlterhelt – redukált információmennyiséget képes felfogni

### **Negatív prioritás hatás**

nagyobb hatása van a negatív információknak, mint a pozitívoknak

„1 negatív információ kiegyensúlyozásához 8,8 pozitív kell, 1 pozitív információ semlegesítéséhez 3,8 negatív elég.” Jetter – kanadai kutatásai alapján

### **Kontraszt hatás**

az egyik jelöltről kialakult benyomás befolyásoló erővel hat a többi jelölt értékelésére

## Az értékelés alapjai

### *Strukturált megfigyelés*

Két módon strukturálható a megfigyelés:

1. A megfigyelés eszközeinek strukturálása: checklist, értékelő skála, stb.
2. Megfigyeléses helyzet strukturálása: a mérési helyzet minden eleme előre meghatározott – egyetlen változó: a mért személy viszonyulása, magatartása.

Fontos az azonnali rögzítés!

- › Vigyázat! a módszer kommunikáció dominanciájú, de a beszéd csak közvetítő – mint az életben!
- › A mérni kívánt kompetenciák tartalmát, szintjét, közös fogalmi kezelését előzetesen rögzíteni kell!
- › Az értékelés mechanikus szakértői tevékenység – a megfigyelt tartalom megfeleltetése az elvárt tartalomnak! – viselkedési markerek meghatározása.
- › Az értékelés során tilos a korábbi feladatokban látott működés, teljesítmény alapján értékelni – kivéve, ha kifejezetten ez a cél! – pl.: viselkedésmintázat rögzítése, hitelesség.
- › Nem deficit központú az értékelés!
- › Az előre strukturált eszközökkel történő megfigyelések eredményei: tények, megállapítások – adatként kezelendők!
- › Nem lehetnek vélekedések, vagy következtetések!
- › Amennyiben megállapítás nem tehető, az kerül rögzítésre, hogy „Nincs adat!”
- › Adatot az akció pillanatában rögzítünk, minden utólagos eseményrögzítés torzítja az eseményeket.

## Értékelés feldolgozási módszertanok

- › Regisztrációs – statisztikai
- › Pszichologizáló
- › Konszenzusos záró konferencia
- › Konszenzusos mini konferenciák

Nemzeti Közzolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.