

Nemzeti
Köszolgálati Egyetem
Vezető-és Továbbképzési Intézet

LACZAI RÓBERT

Kiválasztás és interjútechnika



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel című projekt keretében készült el.

Szerző:

© Laczai Róbert, 2014

Kiadja:

© NKE, 2014

Felelős kiadó:

Patyi András

rektor



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

TARTALOM

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	4
1. A kompetenciaprofil	5
1.1. A 4 szintű kompetenciamodell	5
1.2. A 4 szintű kompetenciamodell struktúrája	7
1.4. Az interjúfolyamat elemei	8
1.5. A kompetenciaprofil megalkotása 5 lépésben.....	9
1.6. A kompetenciaprofil elemzése	11
1.7. A kompetenciaprofil meghatározása	13
Önellenőrző kérdések:	14
2. Interjúkérdések alkotása	15
2.1. A színvonalas kérdések alkotásának 4 kritériuma	15
2.2. Gyenge kérdések	20
Elméleti kérdések.....	20
Irányító, megoldást sugalló kérdések	20
2.3. Kérdezéstechnika.....	21
Önellenőrző kérdések	23
3. A pályázati anyagok értékelése	24
4. Telefoninterjú	26
A telefoninterjú sajátosságai	26
5. Háttérinterjú	28
5.1 A háttérinterjú szempontrendszer	28
5.2 A háttérinterjú értékelése.....	29
5.3 Háttérinterjú pályakezdővel.....	30
Önellenőrző kérdések	32
6. Interjú-módszertan	33
6.1 Az interjú funkciói	33
6.2 Az interjú típusai strukturáltság szerint.....	34
Strukturált interjú.....	34
Részben strukturált interjú.....	34
Nyitott interjú	35
6.3 A magas validitású interjú kritériumai	35
6.4. Az interjú folyamata.....	36
6.5. A kommunikáció modellje az interjúban.....	36
6.6. Hibaforrások az interjúban I.	37
6.7. Hibaforrások az interjúban II.	38
6.8. Az öntakarás.....	39
6.9. A beszélgetés művészete	40
1. Nyílt kérdések alkotása	40
2. Utánkérdezés nyílt kérdésekkel.....	40
3. Az öntakarás kezelése	40
A. Konkretizálás.....	41
B. Utánkérdezés	41
C. Példák kérése.....	42
D. Hipotetikus kérdések	42
A taktikus önmegjelenítés kezelése	43
A.) Kontrasztkérdések	43
B.) Cirkuláris kérdések.....	43
C.) Projektív kérdések.....	44
D.) Absztrakt kérdések.....	44

E.) Többtagú kérdések	44
6.10. A taktikus önmegjelenítés megfigyelése	45
6.11. Viselkedésfigyelés a prezentáció, illetve az interjú alatt	45
6.12. Stresszinterjú	46
6.13. Összbenyomás-értékelés	47
Önellenőrző kérdések	50
7. Egyéni záróértékelés	51
A háttérinterjú értékelése	53
Összbenyomás értékelése	54
8. Szituációs interjú	55
10. Mini AC	57
Önellenőrző kérdések	60

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A vezetői feladatköröknek szinte minden esetben része a munkatársak kiválasztása. A kiválasztás szakmai feladat, amit néhány kiforrott módszertan és eszköz támogat. A leggyakoribb és leginkább elfogadott kiválasztási eszközök közé tartozik a pályázati anyagok ellenőrzése, a telefonos interjú, a szakmai felkészültséget felmérő feladatok, tesztek, szituációs interjúk, Assessment Centerek. Ezen eszközök mellett az interjú módszerének alkalmazása 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 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 törekcsenek, 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 kell 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 munkakörökhöz szükséges jellemző magatartáskör, ami lényegében a kompetenciát jelenti. A kompetenciák a látható, megfigyelhető magatartások összessége. A kompetencia fogalmát és az interjúban történő kezelését a későbbiekben részletesen feldolgozzuk még.

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 jelölről. 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, mindenekelett 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 telefoninterjú azonban legfeljebb megelőzi, de nem helyettesítheti a személyes találkozás során zajló interjút.

1. A kompetenciaprofil

1.1. A 4 szintű kompetenciamodell

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 kompetenciaszintet feltételez.

A komplex kompetenciamodell 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.

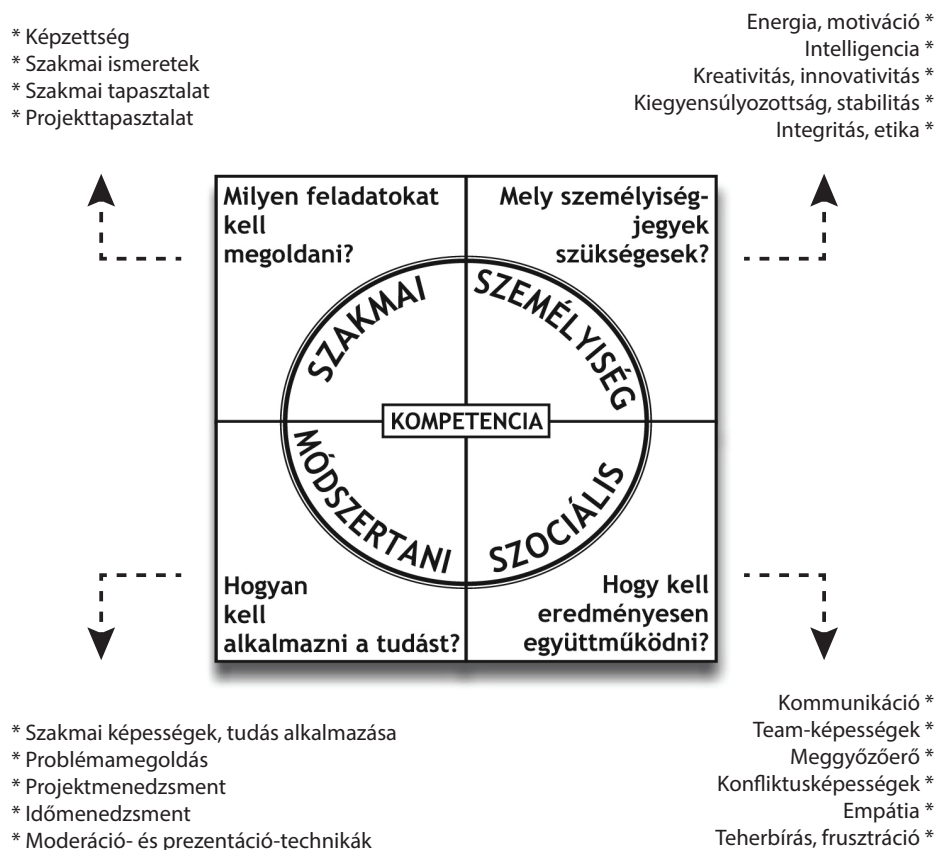
A különböző feladatok magas szintű ellátásához eltérő személyiségjegyekre van szükség. Az interjú során részben a kognitív képességeket, másrészt a motiváltságot, az energia szintet, a rugalmasságot, a kreativitást mérhetjük fel jól feltett kérdésekkel. Interjú helyzetben képet kaphatunk olyan meghatározó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

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 kompetenciaprofil. A feladatköröktől függően más-más kompetenciákon lehet a hangsúly, hiszen lehetnek olyan munkakörök, ahol azonos szakmai felkészültség mellett döntő szerepet játszanak bizonyos személyiségjegyek megléte.

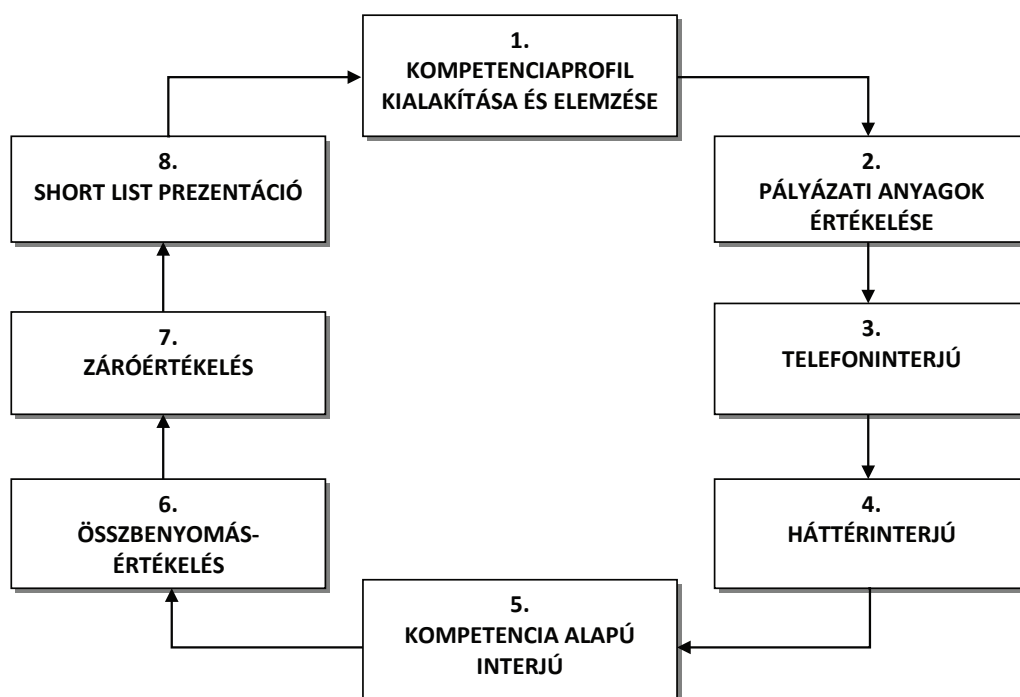
1.2. A 4 szintű kompetenciamodell struktúrája



1.4. Az interjúfolyamat 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 kompetenciaprofil kell megalkotni. Ebben a fázisban kell tisztázni azt is, hogy melyek az úgynevezett 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 telefoninterjú vagy a háttérinterjú, 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 összbemutatót értékelni, majd a záró értékelést elkészíteni. Ezek után kerülhet sor a prezentációra a megbízó, belső szakmai testület 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 teszik 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**, 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

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

3. SZEMÉLYES KÖVETELMÉNYEK, KOMPETENCIÁK

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

4. A FELSOROLT KOMPETENCIÁK EGYEZTETÉSE A KOMPETENCIARENDSZER MEGFELELŐ SZINTJÉNEK KOMPETENCIADIMENZIÓIVAL

- A szintnek megfelelő kompetenciák áttekintése.
- A kompetenciaegyezőségek és különbségek megállapítása.

5. PRIORIZÁLÁS

	KIVÁLASZTOTT KOMPETENCIÁK		FONTOSSÁGI SORREND
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

6. K. O. KOMPETENCIÁK MEGHATÁROZÁSA

- * DÖNTÉSHOZATAL
- * ÜGYFÉLFÓKUSZ

- * TOVÁBBI FONTOS MÉRLEGELÉSI SZEMPONTOK
- * CSAPATHOZ ILLESZKEDÉS
- * SZERVEZETHEZ ILLESZKEDÉS

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 végiggondoljuk, 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 emelik. A célokhoz 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.



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

MUNKAKÖR: ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VEZETŐ**Példa: KOMMUNIKÁCIÓ**

- * jól teremti meg a 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 és külső tanácsadók, vezetők) bevonjon
- * döntéseinek összes következményét figyelemmel kíséri
- * képes arra, hogy döntési szimulációkat vagy scénáriókat 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 pozícióban. 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 relevánsak, akkor nem érdemes ezekre időt, energiát vesztegetni.

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

Dátum:

.....

aláírás

.....

aláírás

.....

Önellenőrző kérdések:

1. Mit jelent a kompetencia kifejezés? Mi a tartalma?
2. Melyek az interjúfolyamat leggyakoribb elemei?
3. Hány fő lépésből áll egy kompetenciaprofil megalkotása? Melyek ezek?
4. Hogyan tehető mérhetővé a kompetenciaelváras?

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 beszéltesse a jelöltet, minél több részletet, saját reakciót felidéztetve és kérve, hogy 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 KOMPETENCIAORIENTÁCIÓ

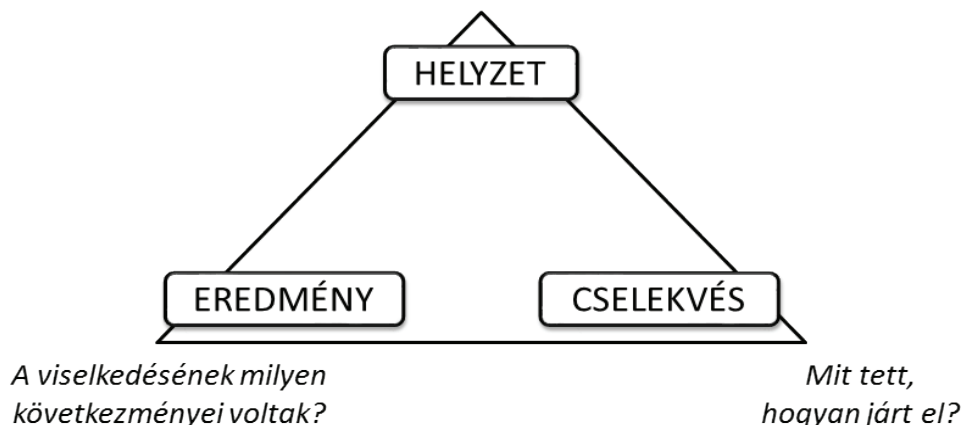
HAGYOMÁNYOS INTERJÚKÉRDÉS VISELKEDÉSFÓKUSSZAL:

- * 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?

KOMPETENCIÁRA IRÁNYULÓ KÉRDÉS VISELKEDÉSFÓKUSSZAL

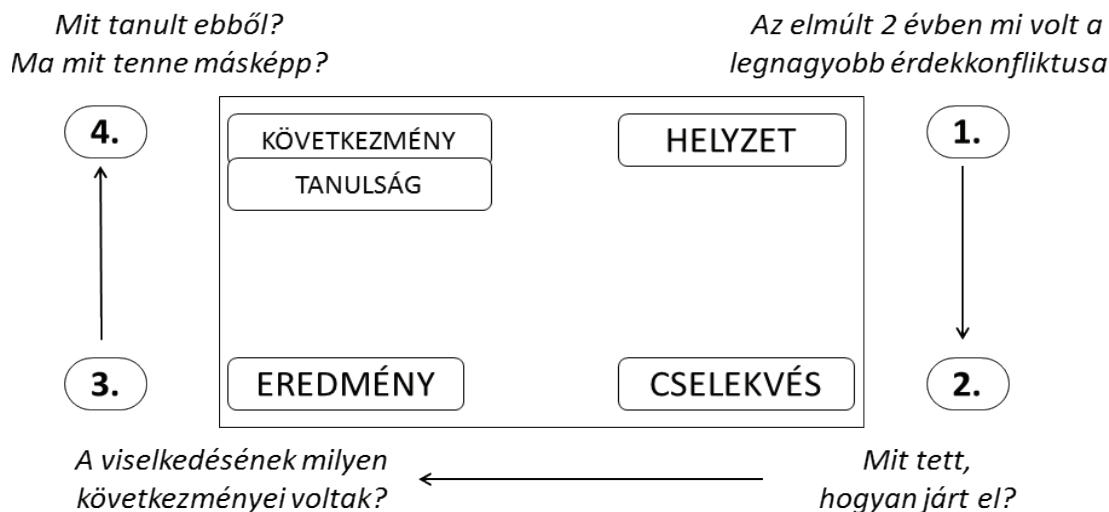
Konfliktuskezelés

Az elmúlt 2 évben mi volt a legnagyobb érdekkonfliktusa?



KOMPETENCIÁRA IRÁNYULÓ KÉRDÉS VISELKEDÉSFÓKUSSZAL 1.

Konfliktuskezelés



KOMPETENCIÁRA IRÁNYULÓ KÉRDÉS – KONTROLLKÉRDÉSEK 2.

A problémamegoldás kérdéscsoportra adott válaszok kontrollja

Pl.: 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

Pl.: TERHELHETŐSÉG

- * A munkatárs kritikus helyzetekben is megőrzi az áttekintőképességét
- * Feszült helyzetekben sem veszíti el az önuralmát, képes megfontoltan döntéseket hozni és cselekedni

Kérdések:

- * „Milyen váratlan helyzeteket kellett Önnek megoldania a pályafutása során?”
- * „Mondjon egy példát arra, amikor különösen nehéz helyzetben kellett helytállnia. Mit tett Ön, ennek milyen következményei voltak, mi lett a végeredmény?”

A JÖVŐBELI VISELKEDÉST LEÍRÓ SZITUATÍV KÉRDÉSEK

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

VÁLASZ ÉRTÉKELÉSE:

„Megkérem, hogy üljünk le és beszéljük át, pontosan mi az oka a határidőcsúszásnak. A választai 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 választát 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

- „Mit gondol, megfelelő Ön a konfliktuskezelésben?”
- helyett
- „Milyen szerepet tölt be Ön a csapatában?”

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	VISELKEDÉS-ORIENTÁLT KÉRDÉS (MEGFELELŐ KÉRDÉS)
* <i>Mit gondol, Ön miért jó a problémamegoldásban?</i> * <i>Általában hogy talál új ügyfelet?</i> * <i>Hogyan tervezné meg egy munkanapját?</i> * <i>Hogyan kezelne egy konfliktust a munkatársával?</i>	* <i>Beszéljen egy komoly problémáról, amit megoldott. Hogyan?</i> * <i>Mutassa be, hogyan találta meg legfrissebb ügyfeleit?</i> * <i>Mutassa be egy átlagos munkanapját és azon belül kérem, beszéljen arról, hogy melyek a legkedveltebb és legkevésbé kedvelt tevékenységei?</i> * <i>Kérem, mutassa be egy konkrét példán keresztül, hogy konfliktushelyzetekben Önnek milyen a preferált stratégiája!</i>

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	VISELKEDÉS-ORIENTÁLT KÉRDÉS (MEGFELELŐ KÉRDÉS)
* <i>Úgy gondolom, Ön nagyon elégedett mint csapatvezető.</i> * <i>Úgy érzi, a fizetésemelés volt a legeredményesebb megoldás az elvándorlás megakadályozására?</i> * <i>Tehát Ön sikerrel megkötötte az üzletet!</i> * <i>Tehát, amikor tetten érte az illetőt a szabályok megszegésében, akkor annyiban hagyta az esetet vagy jelentette a felettesének?</i>	* <i>Mit szeret legjobban/legkevésbé a csapatvezetői munkában?</i> * <i>Mi volt idén a legnehezebb döntése?</i> * <i>Melyek voltak a legfontosabb mérlegelési szempontok az üzlet megkötése előtt?</i> * <i>Milyen következtetést vont le, mikor felfedezte az Ön által említett eseményt és mit tett pontosan?</i>

2.3. Kérdezéstechnika

Hogyan kérdezzünk?

A hatékony interjúkérdés a kulcsa a sikeres interjúnak. Ha már felállítottuk a kompetenciaprofilit, a kritériumoknak megfelelő kérdéseket kidolgoztuk szem előtt tartva a viselkedésorientációt, 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! Ne így!

Pl.: „Ön említette, hogy az utolsó munkahelyén számos nehéz vezetői döntést kellett meghoznia. 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.”

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

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, a megoldatlan, sőt, ahogyan Ön is említette, elfojtott konfliktusok, 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?”

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

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

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

Példa:

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

5. Kerüljük a negatív (együttal sugalló) megfogalmazást! Ehelyett dolgozzunk nyitott kérdésekkel! Ne így!

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

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

A beszélgetést nem a jelölt, hanem az interjúzó vezeti. Az ő felelőssége biztosítani a rendelkezésre álló idő leghatékonyabb felhasználását. **Az idő 20%-ában az interjúzó, 80%-ában 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 témaköröktől haladunk a kisebb részletek felé.

Interjúzó:	„Ön csoportvezető-helyettesi pozícióban dolgozott legutóbbi munkahelyén.”
Jelölt:	„Igen, pontosan 3 évig.”
Interjúzó:	„Mik voltak a legfontosabb feladatai?”
Jelölt:	„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.”
Interjúzó:	„Hogyan mérte az ügyfél-elégedettséget?”
Jelölt:	„Kérdőívet készítettem, amelyet havi rendszerességgel elektronikusan jutattunk el az ügyfelek felé, s ezt statisztikai módszerekkel értékeltük.”
Interjúzó:	„Hogyan választotta ki az elégedettség legfontosabb mutatóit?”
Jelölt:	„Néhány minőségmenedzsmenttel foglalkozó kollégát vontam be a munkába, akik a panaszkönyv elemzése alapján segítettek a kérdőívet és a válaszok statisztikai értékelésének folyamatát kialakítani.”

Önellenőrző kérdések

1. A színvonalas interjúkérdések alkotásának mi a 4 fő kritériuma?
2. Melyek a leggyakoribb „gyenge” kérdéstípusok?
3. Miért kell kerülni a kérdésláncot?

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.

ELLENŐRZŐ LISTA A PÁLYÁZATI ANYAGOK ÉRTÉKELÉSÉHEZ			
POZÍCIÓ:			
NÉV/egyéb adatok:		Az értékelés dátuma:	
A pályázati anyagokat értékelte:			
TARTALMI SZEMPONTOK			
	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 szolgálatiág-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 a 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.)			
A CV FORMAI ÉRTÉKELÉSE			
	Igen	Részben	Nem
9. A CV jól áttekinthető, rendszerezett?			
10. A meghirdetett munkakörre vonatkozó?			
11. A CV tartalmilag teljes?			
Hiányzó adatok:			

A MOTIVÁCIÓS LEVÉL FORMAI ÉRTÉKELÉSE			
	Igen	Részben	Nem
12.A motivációs levél színvonalasan megfogalmazott és megformált?			
13.A meghirdetett munkakörre szól?			
REFERENCIÁK			
	Igen	Részben	Nem
14.Rendelkezik a jelölt a pozíció szempontjából releváns referenciákkal?			
15.A referenciák támogatják a jelölt bevételét?			
Egyéb megjegyzések:			
A jelölt a követelményprofilnak megfelel?			
	Igen ☐	Nem ☐	

A PÁLYÁZATI ANYAG ÉRTÉKELÉSE	
☐	Gyenge pályázati anyag
☐	Átlagos pályázati anyag
☐	Nívós pályázati anyag

A kiválasztási eljárás folytatását javaslom	Igen ☐	Nem ☐
---	-------------------------------	------------------------------

.....
aláírás

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 a szállítás megrendelésénél, 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 valóságnál 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 TELEFONINTERJÚ 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 telefoninterjú alapján a követelményprofilnak megfelel?	Igen ☐	Nem ☐	
Interjúra behívását javaslom	Igen ☐	Nem ☐	
Egyéb lehetőség	Más munkakör ☐	Adatbázis ☐	
Megjegyzés:			

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. A háttérinterjú a jelölt tanulmányi és szakmai múltjától indulva tárja fel a jelen elvárásokat és jövőbeni terveit.

5.1 A háttérinterjú szempontrendszer

A. SZEMPONTOK AZ ÖNÉLETRAJZI HÁTTÉR ÉS A JELENTKEZÉSI MOTIVÁCIÓK FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ

1. Képzések, kvalifikációk megszerzésének időtartama, eredmények
2. Képzés melletti tevékenységek és az erre irányuló motivációk
3. Az eddigi állásváltoztatások gyakorisága és okai
4. A jelenlegi állásváltoztatás oka
5. Mi az, ami az intézményünkönél speciálisan érdekli a jelöltet?
6. Melyek a jelölt elvárásai a feladatkörre vonatkozóan?
7. Melyek és milyen mélységűek a jelölt intézményi ismeretei?
8. Milyen a jelölt önértékelése a pozícióra való alkalmassággal kapcsolatban?
9. Melyek a jelölt elvárásai a munkakör céljára/céljaira vonatkozóan?
10. Melyek a jelölt elvárásai a vezetőre és a munkatársi teamre vonatkozóan?
11. Melyek a jelölt fő motivációi?
12. Milyen szakmán kívüli tevékenységeket végzett a jelölt és ezek mennyiben támogatták szakmai vagy vezetői pályafutását?

B. SZEMPONTOK A KARRIERTERV FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ

13. Melyek a jelölt hosszú távú céljai?
14. Mi a jelölt elképzelése a célhoz vezető útról?
15. Mire becsüli a célok eléréséhez vezető út időtartamát a jelölt?
16. Milyen fejlődési elképzelései vannak a jelöltnek?

C. SZEMPONTOK A SZERZŐDÉSI KONDÍCIÓK FELTÉRKÉPEZÉSÉHEZ

17. Melyek a jelölt kompenzációra vonatkozó elképzelései?
18. Mikor tud a jelölt legkorábban az intézményünkhöz belépni?
19. Van-e a jelöltnek bármiféle kötelezettsége jelenlegi munkahelyén (pl. tanulmányi szerződés stb.)?
20. Fennáll-e bármilyen összeférhetlenség a munkakör betöltését illetően a jelöltnél?

5.2 A háttérinterjú értékelése

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. Az intézményről elegendő információ birtokában van?			
7. Képes megfogalmazni a feladatkörrel szembeni elvárásait?			
8. Intézményi 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 (általában 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 elképzel, milyen jövedelemmel szeretne rendelkezni?

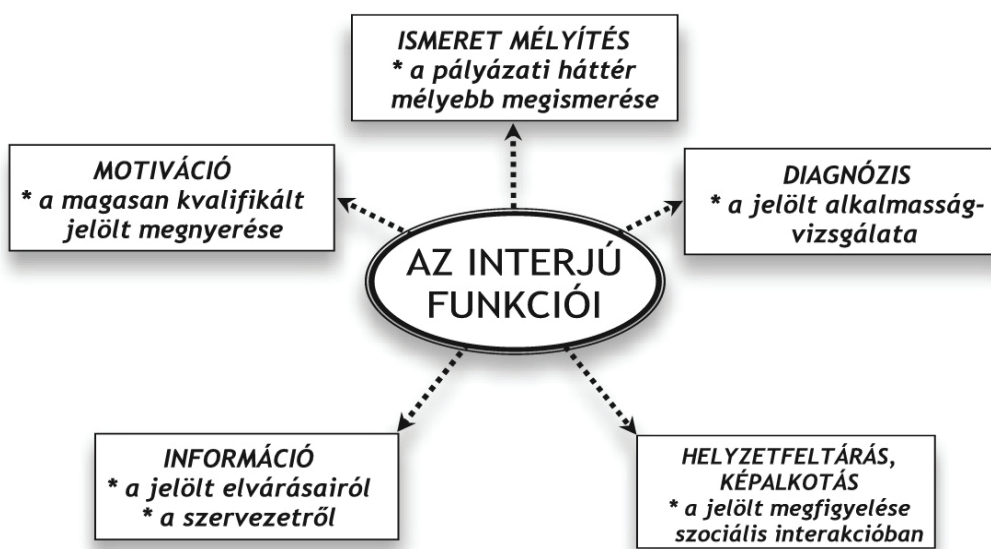
Önellenőrző kérdések

1. Miért alkalmazunk telefoninterjút?
2. Mik a telefoninterjú előnyei? Hátrányai?
3. Miért nehezebb pályakezdővel háttérinterjút készíteni?

6. Interjú-módszertan

6.1 Az interjú funkciói

Az interjút megelőzően még nincs személyes tapasztalata az interjúztatónak a jelöltről, csak az írásos dokumentumokkal találkozott. 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 viselkedéskomponenseket 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 interjúhelyzetben lehet motiváló tényezőket felsorakoztatni.



6.2 Az interjú típusai strukturáltság szerint

- * STRUKTURÁLT
- * RÉSZBEN STRUKTURÁLT
- * NYITOTT INTERJÚ

STRUKTURÁLT INTERJÚ

JELLEMZŐK:

- * Vezérfonal – célirányos lekérdezés
- * Meghatározott, pontos kérdések
- * Meghatározott időtartam
- * A kérdések sorrendje és az eljárás mód kötött

ELŐNY:

- * Minden jelölt ugyanazt 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 interjúzónak nagyobb szabadsága van

ELŐNY:

- * Minden lényeges elemet érintenek
- * Rugalmasság az egyéni különbségek megismerése érdekében
- * Lehetőség az egyéni beszélgetésstratégia 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 információbázis a jelöltekről
- * Nem jut elég idő minden témára

6.3 A magas validitású interjú kritériumai

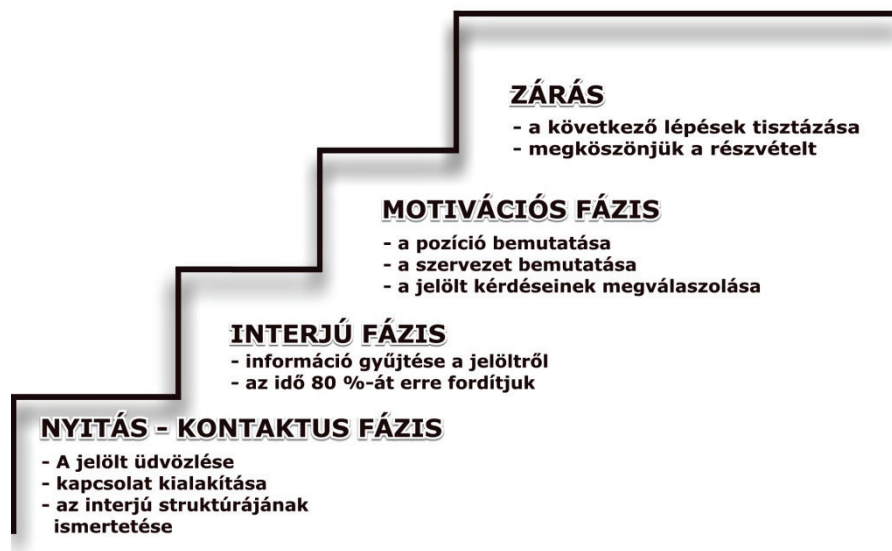
A jól előkészített interjú koronája a gondosan előkészített kérdéssor. A személyes találkozás azonban alkalmat nyújt arra is, hogy nemcsak a feltett kérdésekre adott válaszokat értékeljük, hanem egyúttal a jelölt megjelenését, fellépését, metakommunikációját is.

A KÉRDÉSEK

- * viselkedésorientáltak és kompetenciafókuszúak legyenek,
- * a követelményekre vonatkozzanak,
- * nyíltak legyenek,
- * konkrét példákat kérjenek!

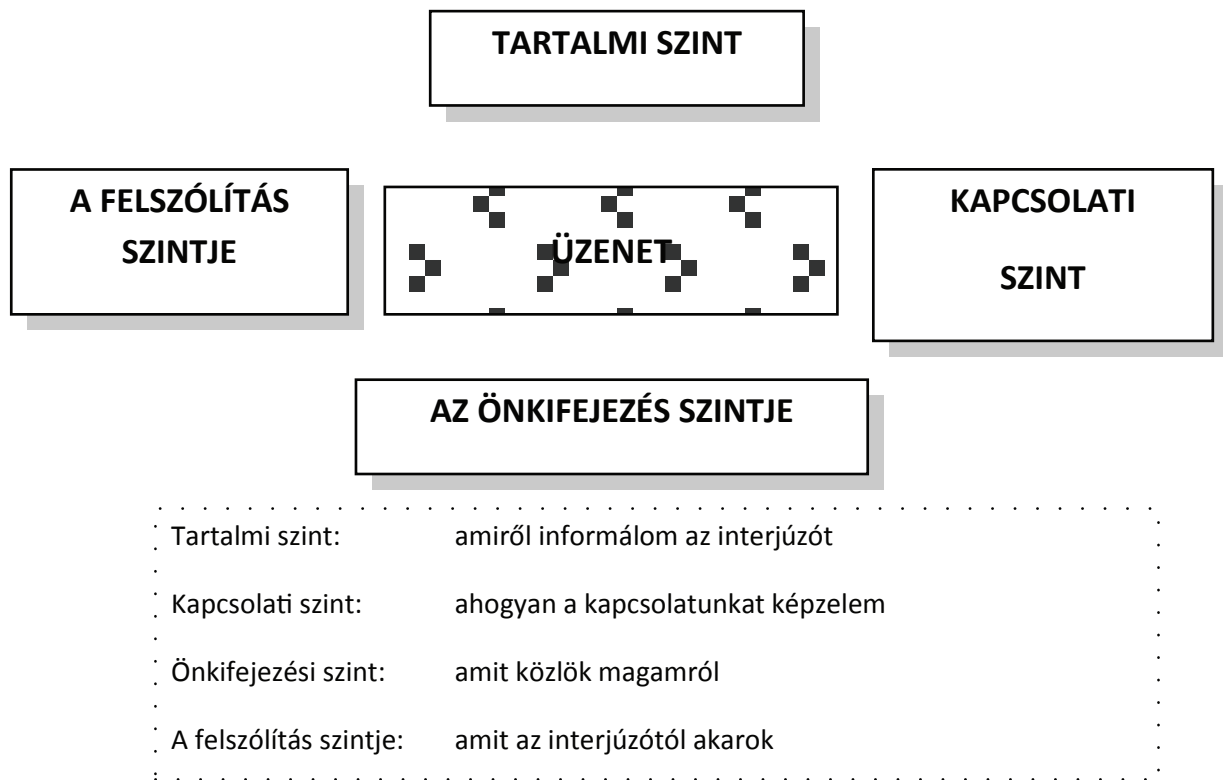
6.4. Az interjú folyamata

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 nemcsak a kapcsolatot alakítjuk ki a jelölttel, hanem az interjú menetét is ismertetjük, beszélhetünk a rendelkezésre álló időről is. Magának az interjúszakasznak 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 felismerhetők a kommunikációs jellegzetességek. Alapvetően mindkét fél üzenetet közvetít. Amennyiben összhang van a jelölt üzenetének tartalma és az üzenet kifejezésének módja között, kongruensnek érezzük a beszélgetést, tartalmilag az jelenik meg, amit a jelölt 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-/fölérendelési viszony jelenik meg közöttük. 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 interjúzótól a jelölt.



6.6. Hibaforrások az interjúban I.

Az interjúztató személyeszlési torzulásának lehetséges okai:

1. ELŐÍTÉLET ÉS AZ ELSŐ BENYOMÁS HATÁSA (HALO-EFFEKTUS)

- * Szimpátia/antipátia kivetítése
- * 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. KAPACITÁSHATÁS

- * Az interjúzó 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. SZÓFOLYAMHATÁS

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

7. NEGATÍVPRIORITÁS-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 jelölről kialakult benyomás befolyásoló erővel hat a jelenlévő jelölt értékelésére

9. NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS HATÁS

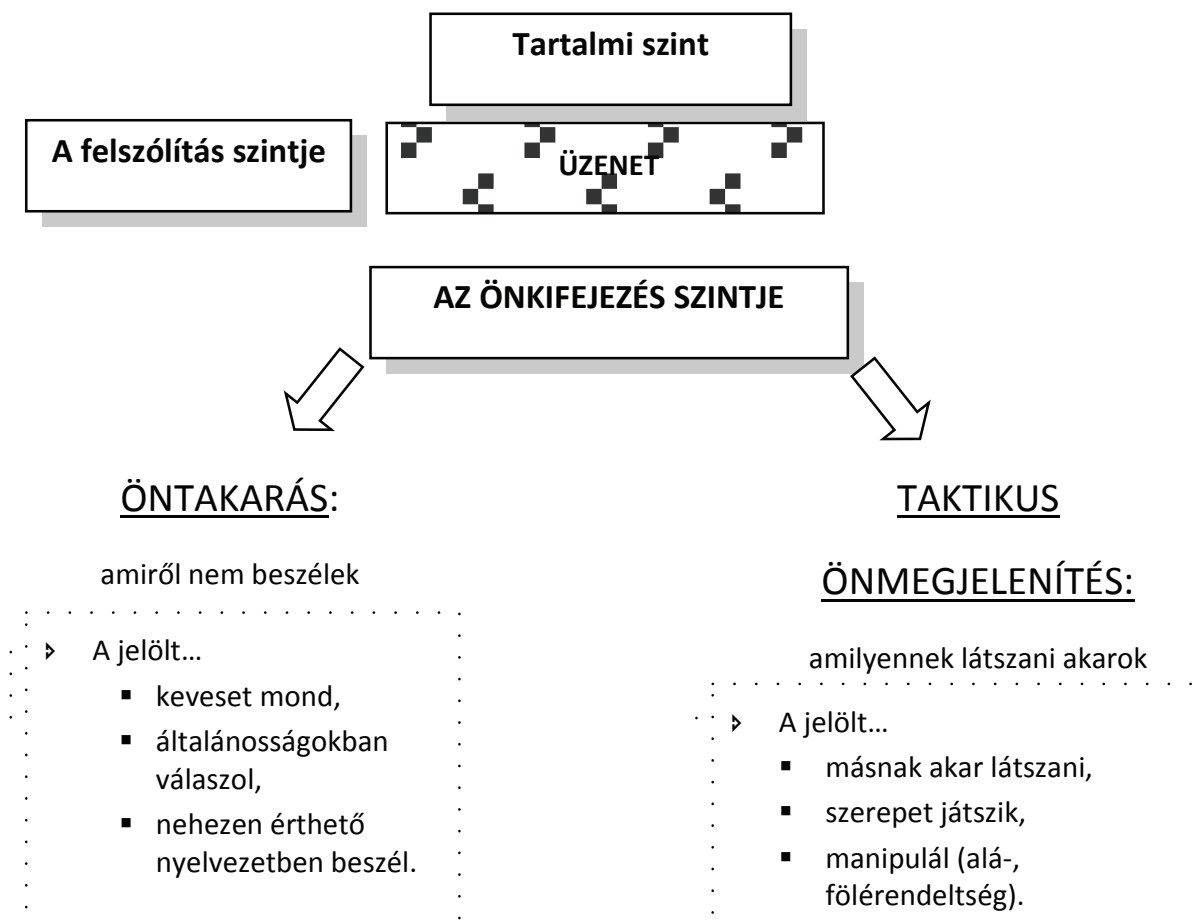
- * A jelölt nonverbális megnyilvánulásai túlzott szimpátiát, vagy antipátiát váltanak ki az interjúzóban
- * Az interjúzó nonverbális jelzései alapján módosítja a jelölt a viselkedését (pl. az interjúzó egy kérdés megválaszolásakor szokatlanul erősen bólogat)

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:

ha a jelölt túlságosan elvont, „könyvszerű” választ ad, amiben nincs konkrétum, nincs személyesség, akkor **elméleti vagy elkerülő választ** adott;

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.

6.9. A beszéltetés 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 munkakörtől?”

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 az interjúer ezeket akarja hallani. Egyszerű dolog taktikus válaszokat adni, néhány jelölt úgy gondolja, hogy az emeli a róla kialakult pozitív benyomást.

A taktikus válaszok olyan kijelentések, amik színporkáznak, 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

·	Interjúer: „Mondjon példákat rá...”	·
▼	·	·
·	Jelölt: „A példa”	·
▼	·	·
·	Interjúer: „Mondana még egy példát?”	·
▼	·	·
·	Jelölt: „B példa”	·
▼	·	·
·	Interjúer: „Tehát A és B. Milyen további példákat tud még mondani?”	·
·	·	·

4. 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?”

A taktikus önmegjelenítés kezelése

Technikák:

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

Minél konkrétan fogalmaztatjuk meg az egyes kijelentéseket, annál kevésbé működik a taktikázás az önmegjelenítésben. Az általánosító megfogalmazást egymást követő kérdések sorozatával lehet egyre konkrétábbá 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.”

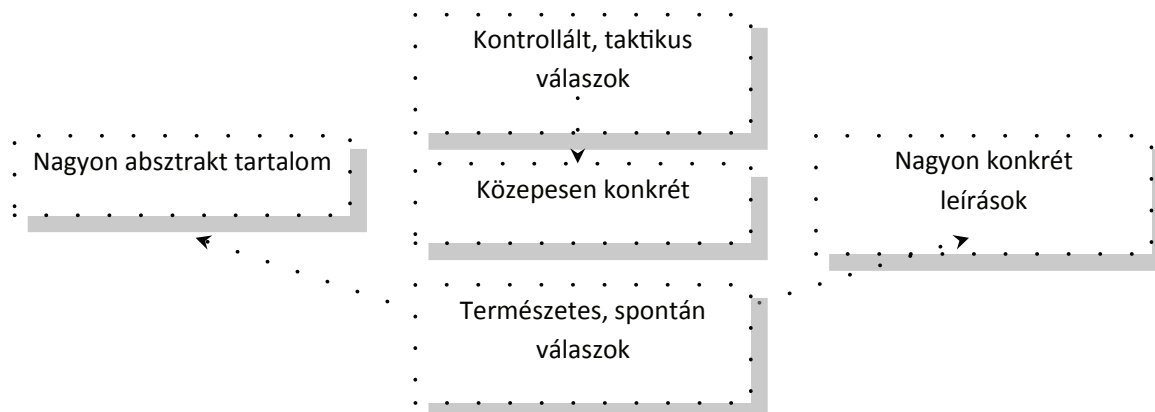
CIRKULÁRIS KÉRDÉS:

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

- * „Hogy hangzik az életfilozófiája?”
- * „Mit jelent Önnek a munka?”
- * „Mi áll az élete középpontjában?”

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 igyekszik a valódi énjét elrejteni 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.

6.11. Viselkedésfigyelés a prezentáció, illetve az interjú alatt

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

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| * Fellépés | * Terhelhetőség |
| * Kifejezőképesség | * Verbális, nem verbális kommunikáció |
| * Diádikus 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

Stresszinterjút kizárólag akkor javasolunk készíteni, ha a munkakör alapvető sajátja az erős stresszorok jelenléte.

Célja:

- * Provokálás
- * Sémákból való kimozdítás
- * Manipulatív önmegjelenítés fellazítása

Ami láthatóvá válhat

- * Stressztűrés
- * Terhelhetőség
- * Frusztrációs tolerancia
- * Stabilitás
- * Kommunikációs képességek
- * Konfliktuskezelés

Eszközei:

- * Kellemetlen,
 - * váratlan,
 - * konfrontatív kérdések
-
- * Hallgatás

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

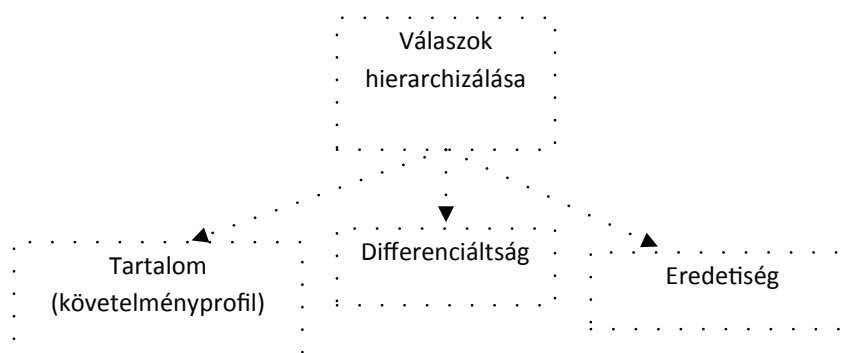
6.13. Összbenyomás-értékelés

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					
ÖSSZBENYOMÁS:						

Szakmai felkészültség	Értékelés arról, hogy az interjú alapján összességében milyennek ítéltető a jelölt szakmai felkészültsége a szakmai orientációjú kérdésekre adott válaszai alapján.
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 szintjét?</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

ÉRTÉKELÉS AZ EREDETISÉG DIMENZIÓBAN

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

V.: „Kihívások, elismerés, önállóság.”

Értékelés: 0

K.: „Miért változtat munkahelyet?”

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

Értékelés: 0

Önellenőrző kérdések

1. Milyen funkciói vannak az interjúnak?
2. Strukturáltság szerint hányféle interjútípust különböztetünk meg?
3. Mik a magas validitású interjú kritériumai?
4. A kommunikációnak mely szintjeit ismerjük az interjú alatt?
5. Mit jelent az öntakarás, illetve a taktikus önmegjelenítés?

7. Egyéni záróértékelés

Példa az egyéni záróértékelésre:

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

PROBLÉMAMEGOLDÁS			3		
EREDMÉNYORIENTÁLTSA			3		
MUNKAFOLYAMATOK JAVÍTÁSA				4	
EGYÜTTMŰKÖDÉS				4	
ELEMZŐKÉSZSÉG			3		

KOMPETENCIÁK ÁTLAGÉRTÉKE	3,40	68%
HÁTTÉRINTERJÚ EREDMÉNYE	3,28	66%
ÖSSZBENYOMÁS EREDMÉNYE	3,56	71%
ÖSSZESÍTETT EREDMÉNY	3,41	68%

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 változó a kommunikációja, ez terhet jelenthet a csapata tagjai számára.

Kompenzációs igény: Br. 320.e Ft	Kompenzációs igény: Br. 320.e Ft	
	Kompenzációs igény: Br. 320.e Ft	
	Kompenzációs igény: Br. 320.e Ft	
Várható belépési időpont: 2010. szeptember 30.		

ÁLLÁSFOGLALÁS		
☐ Kiemelkedően javasolt	☐ Javasolt	☐ Nem javasolt

A háttérinterjú 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:	66%
ÁTKONVERTÁLVA 5-ÖS SKÁLÁRA	3,28

ÖSSZBENYOMÁS ÉRTÉKELÉSE

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

1. Szakmai felkészültség	Értékelés arról, hogy az interjú alapján összességében milyennek ítéltető a jelölt szakmai felkészültsége a szakmai orientációjú kérdésekre adott válaszai alapján.
2. Szakmai tapasztalatok	<i>A háttérinterjú kivül 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>

8. SZITUÁCIÓS INTERJÚ

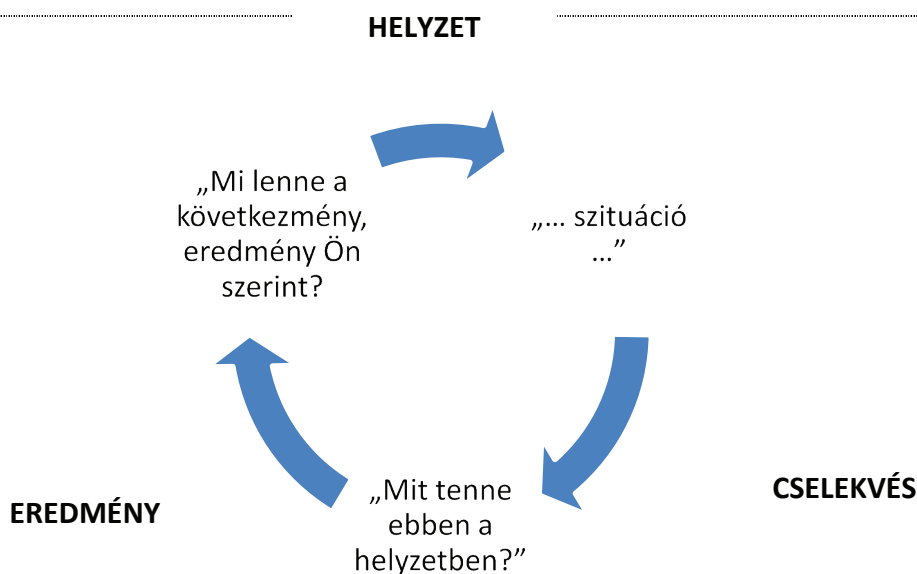
A situációs interjú kiemelése és önálló kezelése az interjútechnikából azért fontos, mert módszertanát tekintve kapocs a következő kiválasztási eszközhöz, az Assessment Centerhez.

VISELKEDÉS-ORIENTÁLT

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

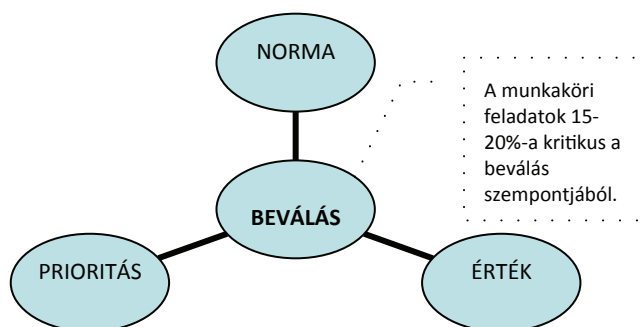
E dimenzióban a kérdések célja nem az, hogy kiderítse, milyen a jelölt, hanem, hogy mit tesz, mit cselekszik konkrét helyzetekben.

JÖVŐBENI VISELKEDÉST LEÍRÓ KÉRDÉSEK

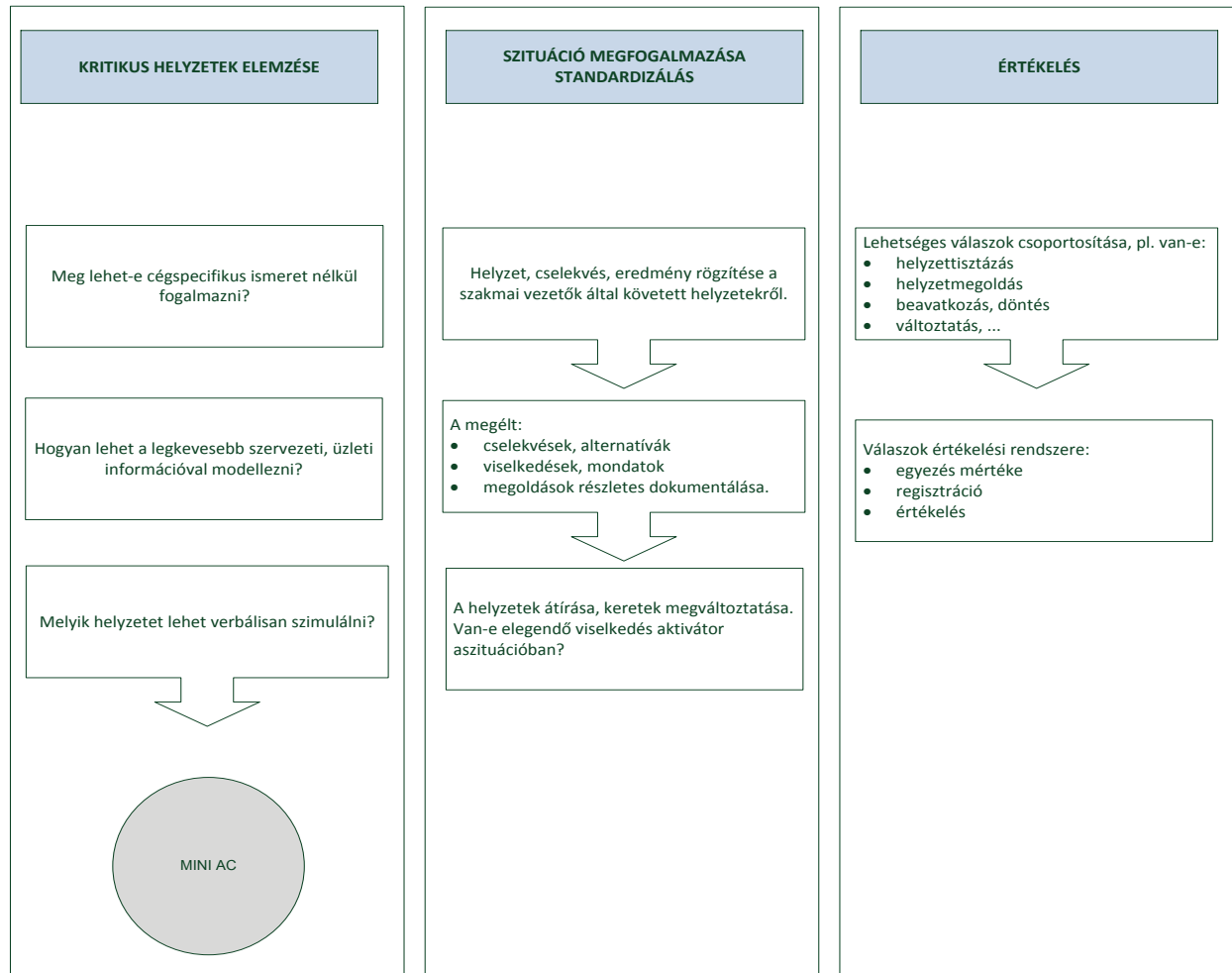


JÖVŐBENI VISELKEDÉST LEÍRÓ KÉRDÉSEK

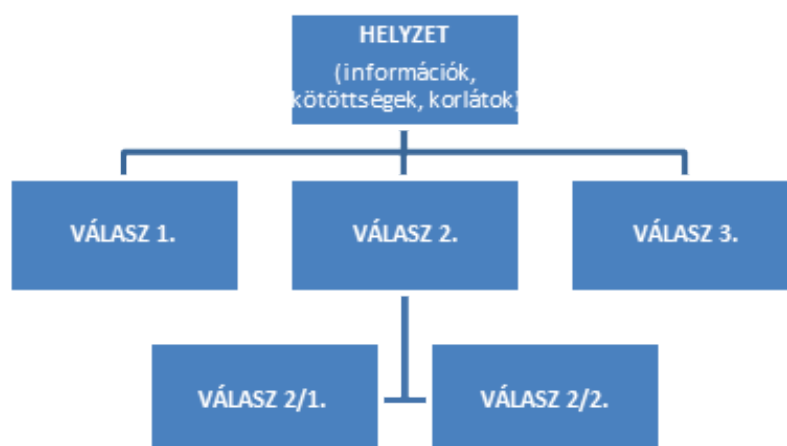
A situációs interjú feladata modellezni a szervezeti beválás szempontjából kritikus helyzeteket, feladatokat.



A szituációs interjú előállításának folyamata:



Kérdezéstechnika – „FA szerkezet”:



10. MINI AC

Az AC (Assesment Center – Értékelő Központ) viselkedés alapú kiválasztási módszertan. Leginkább a munkapróbához hasonlít. A jelöltek viselkedési, magatartásszintjének mérésére szolgál. A jelölteket gyakorlati helyzetek megoldására kérjük fel, s közben strukturált megfigyeléssel rögzítjük viselkedési jellemzőiket.

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 megváltoztatásamegváltoztathatja 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
- * Irattárca
- * 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
- * Érdekképviselés

Mini-AC szerepek

Értékelő – megfigyelt

Ajánlott létszám: 1–4 fő

Értékelő – megfigyelő

Az értékelők létszáma ideális esetben megegyezik a megfigyeltek létszámával.

Beépített szereplő

Előre megírt szerepinstrukció szerint működik.

Moderátor

A program levezetője.

Az értékelés alapjai

Strukturált megfigyelés

Két módon strukturálható a megfigyelés:

1. A megfigyelés eszközeinek strukturálása: checklist, értékelő skála, stb.
2. Megfigyelési 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 értékelné – kivéve, ha kifejezetten ez a cél! – pl.: viselkedésmintázat rögzítése, hitelesség.
- * Nem deficitközpontú 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

Önellenőrző kérdések

1. Az idő irányultságát tekintve mely típusait ismerjük a szituációs interjúnak?
2. A teljes értékű szituációs interjúnak mi a három fő lába?
3. Melyek a legfőbb AC feladattípusok?
4. Hogyan strukturálhatjuk a megfigyelést egy AC program során?