ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-19-1

Kiválasztási és interjútechnikák

szerző: Dr. Bokodi Márta PhD.

lektorálta: Dr. Szabó Szilvia PhD.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Budapest, 2014

Tartalom

Bevezető ... 4
1. Az alkalmasság ... 6
1.1. Alkalmasság fogalma ... 6
1.1.1. Személyügyi alkalmasság fogalma ... 7
1.1.2. Egészségügyi alkalmasság fogalma ... 7
1.1.3. Fizikai alkalmasság fogalma ... 8
1.1.4. Pszichológiai alkalmasság fogalma ... 9
1.2. Az alkalmasság szintjei ... 11
1.3. A jelölttel kapcsolatos elvárások és alapvető kiválasztási kritériumok – munkaköri profil tartalma .. 11
1.4. Mit elemzünk az írásos jelentkezésnél ... 11
2. A kiválasztás ... 13
2.1. Kiválasztás fogalma és célja ... 13
2.2. A kiválasztás etikája a szervezet részéről elvárható etikai szabályok ... 14
2.3. Érvényességi modell ... 15
3. A kiválasztási folyamat ... 16
3.1. A kiválasztási folyamat szakaszai: ... 16
3.2. Követelményfajták és jellemzőik ... 17
3.3. A kiválasztási módszerek ... 20
3.3.1. *Pszichológiai tesztek* ... 20
3.3.2. *Grafológia* ... 22
3.3.3. *Az interjú* ... 23
3.3.3.1. *Mikor, mire használjuk az interjút?* ... 24
3.3.3.2. *Hányan és hányszor beszélgetnek a jelölttel?* ... 24
3.3.3.3. *Az interjú strukturáltsága és az értékelés sztenderdizációja* ... 25
3.3.3.4. *Az interjú szakaszai* ... 26
3.3.3.5. *Kompetencia alapú interjú* ... 27
3.3.3.6. *Az interjú értékelése* ... 28
3.3.3.7. *Interjúk stratégiák* ... 31
3.3.3.8. *Az interjúkészítőre vonatkozó viselkedési szabályok:* ... 32
3.3.3.9. *A leggyakrabban előforduló kérdések* ... 33
3.3.3.10. *Az interjúkészítők hibái* ... 34
3.3.3.11. *Az interjú tökéletesítése* ... 35
3.3.4. *Assessment Center (Értékelő Központ)* ... 38
3.3.4.1. *Az Értékelő központ felépítése* ... 39
3.3.4.2. *Az Értékelő központ kialakításának lépései* ... 40
3.3.4.3. *Az Értékelő Központ alkalmazásának folyamata* ... 41
3.3.4.4. *Az Értékelő Központ gyakorlatok értékelése* ... 41
3.3.4.5. *Az Értékelő Központ gyakorlatok mérlege* ... 42
3.3.4.6. *Az Értékelő Központ sikerfaktorai* ... 42
3.4 A kiválasztási módszerek kombinációi ... 43

3.5 A kiválasztás költségei 44
Összefoglalás 45
Ellenőrző kérdések 45
HR szótár 46
Felhasznált irodalom 49
Ábrajegyzék: 50

Bevezető

A közszolgálati feladatok sikeres elvégzésének kulcsa egy magasan kvalifikált közszolgálati munkaerő kiválasztásában, fejlesztésében és megtartásában rejlik.

Magyarországon a munkaerőpiac dinamikus mozgásban van, főleg a globalizáció folyamatát tekintve.

A közszolgálati kiválasztásnál fő funkciója, hogy minden szakterületen a legalkalmasabbak kerüljenek be a közigazgatási szervezetekbe. Ehhez professzionális kiválasztási politika szükséges. Ezért a közszolgálat számára nagy megtérülést jelent, ha folyamatosan fejleszti személyzet-kiválasztási stratégiáját.

A közigazgatás, a rendészet és a honvédelem különböző kiválasztási módszereket és eszközöket használ. A módszerek a munkaköri követelményrendszer alakulásával folyamatosan változhatnak.

A jegyzet nem a konkrét kiválasztási folyamtok bemutatását, hanem az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek számára az alkalmasság kérdésének megállapításához szükséges tudás, a kiválasztási eszközök és módszerek részletezését, és ötvözésük lehetőségeinek a bemutatását célozza.

A tananyag a kiválasztási módszerek és az interjú, és interjú technikák begyakorlását célzó tréning háttéranyagaként is szolgál.

Első része tárgyalja a munkaköri alkalmasság fogalmát. Megismerteti az olvasót a fizikai, pszichikai alkalmasság fogalmával.

A második fejezet a kiválasztás folyamatával, és a kiválasztási módszerekkel foglalkozik. A pszichológiai tesztek, az interjú és assessment center fogalmával, alkalmazási területeivel ismeretei meg az olvasót. Bemutatja, hogy az eszközök közül melyek, mikor a leghatékonyabbak és hogyan támogatják a szervezeti érdekeket.

A munkaerő kiválasztásával kapcsolatban az első lényeges kihívás az ipari forradalom korában volt, amikor is tömeges igény merült fel munkásokra, ezt a folyamatot fokozta a munkamegosztás megjelenése is. Ebből az időből (1855) származik Lyard alsóházi képviselő azóta elhíresült mondása: „Megfelelő embert a megfelelő helyre”.

A XIX. század végén egy erőteljes gazdasági fellendülés a munkaerővel való hatékonyabb gazdálkodás előtérbe került, ekkor fontossá vált a kiválasztási módszerek tökéletesítése.
A technika és a tudomány fejlődése újabb és újabb módszereket hívott életre. Ezek a módszerek a közszolgálat valamennyi területén éreztetik hatásukat.
Nem véletlen, hogy az integrált stratégiai emberi erőforrás gazdálkodásban az „emberi erőforrások áramlása” az egyeik legfajsúlyosabb terület.

1. Az alkalmasság

Az alkalmasság kérdése folyamatosan foglalkoztatja a szakembereket. Ezért fontos az alkalmasság fogalmának tisztázása. Maga a kiválasztás a legalkalmasabb jelöltet keresi. Nem csupán teoretikus kérdés, hogy mit helyezünk a munkaalkalmasság középpontjába, az alkalmatlanok kiszűrését, vagy a legalkalmasabb jelöltek kiemelését a jelöltek közül.

1.1. Alkalmasság fogalma

Bármilyen szervezetről beszélünk is, a betöltendő munkakörhöz az alkalmazónak tisztában kell lennie a munkához szükséges képesség- és készség-szintekkel és ezeket fel kell tudnia mérni a kiválasztott esetében, ezért kezdődik a tananyag az alkalmasság fogalmának meghatározásával.

Az úgynevezett ” kemény kiválasztási kritériumok”, azaz a különböző oklevelek, bizonyítványok, tanúsítványok, teljesítménytesztek, a legtöbb esetben csak előrejelzések, és a jelölt alkalmassága csak a próbaidőre során gyakorlatban igazolódnak be.

A munkaköri alkalmasság annak megállapítására is kiterjed, hogy egy meghatározott munkakörben, közszolgálati beosztásban és munkahelyen végzett tevékenység által okozott megterhelés a vizsgált személy számára milyen igénybevételt jelent és annak képes-e megfelelni.

Az alkalmassági, munkaköri követelmények a következők lehetnek.[1]

Személyügyi	*jogi*	állampolgárság,	magyar
		munkavállalási jogosultság	életkor szerinti,
			feddhetetlen előítélet
	szakmai	képzettség, gyakorlat	
	szociális	leginkább rejtetten kezelik, kerülve a diszkriminációt	pld. munkahely - lakóhely távolsága,
Egészségügyi	*egészségügyi*	kizáró tényezők	rövidlátás
	fizikai képesség	fizikai állóképesség	
Pszichológiai	*mentális*	mentális zavar	szenvedélybetegség,

[1] HEGYI HELLA Személyiség a kompetenciák mögött Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológiai doktori dolgozat 2012. p:13. oldal http://pszichologia.pte.hu/files/tiny_mce/doktori/D-2012-Hegyi_Hella_PhD_netre.pdf

			ami korlátozhatja a munkaalkalmasságot
	motivációs	munkakörrel kapcsolatos motiváció	szilárd, kiforrott,
	képesség, készség	általános és speciális képességek összessége	eléri-e a bevált dolgozók általi kritérium szintet (intelligencia, emlékezet, gondolkodás)
	személyiség	személyiség vonások értékrendszer	érettsége és jellemzői illeszkednek-e az adott munkakörben elvárt optimumhoz

1.sz. ábra Alkalmassági követelmények

1.1.1. Személyügyi alkalmasság fogalma

A közszolgálati jogi szabályozás a köztisztviselők, a HSZT, és HJT hatálya alá tartozó munkakörök esetében eltérő jogi szabályokat tartalmaz, például az egészségügyi, fizikai, pszichológiai alkalmasság területén.

1.1.2. Egészségügyi alkalmasság fogalma

A személyügyi alkalmassági feltételekhez hasonlóan a közszolgálati jogviszonyok esetében mind a fizikai, mind az egészségügyi tényezők különbözőek lehetnek. Az egészségügyi feltételek általában a kizáró okokat tartalmazzák.

A fizikai tényezők elsősorban a fizikai állóképesség meglétét igénylik. A speciális feladatok nemcsak speciális képességet, hanem általában a képességek egy bizonyos szintjét is megkövetelik. Ilyenek lehetnek a fizikai alkalmassági feltételek. A HSZT és a HJT speciális fizikai alkalmassági feltételeket is meghatároz a munkakörök betöltőivel szemben.

Fizikai képesség: erő, állóképesség, rugalmasság, hajlékonyság, lazaság, egyensúly és a koordinációs képesség.

1.1.3. Fizikai alkalmasság fogalma

A Hszt2 és Hjt3 hatálya alá tartozó szervezetek esetében a szervezetek hivatásos állományának egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági vizsgálatára, továbbá e szervek közalkalmazotti és köztisztviselői állományának előzetes és időszakos munkaköri alkalmassági vizsgálatára, külön jogszabály jelent meg.

A szabályozás két irányú, egyrészt kiterjed az alkalmasság elbírálásának eljárási rendjére a *hivatásos, a közalkalmazotti, köztisztviselői állományba* jelentkezőkre a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatára és véleményezésére a munkaköri alkalmassági vizsgálat vonatkozásában.

Másrészt a szabályozás kiterjed arra a tényre, hogy a hivatásos állomány szolgálatellátása és a közalkalmazotti, köztisztviselői állomány munkavégzése során az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkavégzés feltételeit hogyan kell megteremteni, valamint hogyan kell a beosztottak egészségvédelméről gondoskodni. Ennek javítása érdekében megkövetelik a kötelező jellegű egészségi, pszichikai, fizikai (erőnléti) vizsgálatokon, a kötelező védőoltásokon történő részvételt.

A jogszabályok szerint egészségi, pszichikai, fizikai alkalmasság elbírálása, valamint az időszakos, illetve a soron kívüli alkalmassági vizsgálata szükséges:

- a hivatásos állományba felvételre kerülőknek, az iskolákba jelentkezőknek, valamint az iskolák tanulóinak,
- a fokozottabb szakmai követelményekkel, pszichikai megterheléssel járó beosztásba kerülőknek,
- fokozottabb egészségi ártalommal vagy annak veszélyével járó beosztásba kerülőknek,
- külön jogszabály előírása alapján közegészségügyi és járványügyi szempontból meghatározott munkakörökbe kerülőknek,
- külföldi szolgálatra vezényelteknek,
- a hivatásos állományúak és az iskolák tanulói, hallgatói közúti járművezetői egészségi és a megkülönböztető jelzést használó szolgálati gépjármű vezetését végzőknek,

---

[2] Hszt 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

4 Hjt 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról

- a megváltozott egészségi állapotú hivatásos állományúaknak a szolgálati alkalmasságuk elbírálásához, illetve felülvizsgálatukhoz,
- a hivatásos állomány tagjai erőnléti állapotuk felméréséhez.

A rendelet meghatározza, de csak a hivatásos állományának számára kötelességként, hogy jelenjen meg a kötelező jellegű alkalmassági vizsgálatokon, az egészségi, pszichikai és fizikai (erőnléti) időszakos, illetve soron kívüli alkalmassági felméréseken.

1.1.4. Pszichológiai alkalmasság fogalma

A pszichológiai alkalmasság kategóriájába tartozó tényező az egyén mentálhigiénés állapota, motivációja, képességei, készségei és személyisége.

- Képesség[4]
  Képességnek nevezzük valamely teljesítményre, tevékenyégre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket.
- Készségnek azokat a speciális képességeinket tekintjük, amelyet gyakorlással szereztünk (rögzítettünk) meg.
  Szellemi képesség: kifejezőkészség, megértés, számolási képesség, térlátás, emlékezés, vizuális észlelés sebessége és a következtetési képesség.
- Személyiség
  Biológiailag, pszichológiailag és szociálisan meghatározott egység. Ezek képezik a személyiség alapját, azaz ez alakul ki a szocializáció folyamatában.

A személyiség változó természetű, nemcsak az egyénnek a társadalmába való beépülését tükrözi, hanem azt is, hogy a társadalma hatásai hogyan épültek be a személyiségébe. Míg az előbbit *szocializációnak*, az utóbbit *perszonalizációnak* nevezzük.

A személyiség strukturális elemei:

Első eleme a társadalomképe, társadalmi helyzetének, viszonyainak, perspektívájának ismerete és ehhez a felismert szükségleteinek és érdekeinek megfelelő érzelmi és akarati viszonyulása.

[4] Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés p.29. oldal KJK Budapest 2004.

Második eleme a felelősségvállalás képessége és készsége azokért a cselekvésekért, amelyek társadalmi helyzete adekvát ismeretéből és a megfelelő érzelmi és akarati megnyilvánulásaiból erednek.
Harmadik eleme a képesség és készség a szociális aktivitásra, alkotó erejének hasznosításával (termelőerő, kulturális erő, szociális és politikai erő).

A személyiségfejlődés szakaszos jellegű, a személyiség megváltoztatható, melyben az értelmi és a pszichikus folyamatok egyaránt hozzájárulnak.
A kiválasztás során a személyiség alapját és struktúráját egyaránt számítása kell venni. Célszerű ennek során az alábbi szempontokra ügyelni:

- A személyiség biológiai, pszichikai és szociális meghatározottságú, értelmi, érzelmi és akarati *egység*, s bármilyen okból, bármilyen oldalról közelítjük is meg, csak ebben az egységben érthetjük meg.
- A személyiséget egyensúlyra törekvés, ebben autonómia és flexibilitás jellemzi. Az egyes egyének egyensúlyi feltételei, ezek hiányára való tűréshatárai, reagálási mintái és az egyensúly önálló helyreállítására való képességük azonban erősen különböző lehet. A normálistól eltérő, deviáns viselkedések okainak vizsgálatánál erről nem szabad megfeledkezni.
- A személyiség dinamikus egyensúlyi feltételei között fontos szerepük van a céloknak, az egyéni preferencia-rendszernek. Nem pusztán egy adott állapot fenntartása, hanem a meglévő állapot meghaladására való törekvés az egészséges személyiség fontos jellemzője. Megítélésénél azonban az is mérvadó, hogy milyen célokat tűz ki, ezek mennyire reálisak, mennyire állhatatosan ragaszkodik hozzájuk az egyén (vagy mennyire csökönyösen) és hogyan viselkedik akkor, ha céljai megvalósítása elé akadályok gördülnek.
- A személyiség a múlt és a jelen sajátos egysége. Beállítottságai (attitűdje) múltbeli tapasztalatainak (ismereteinek, gyakorlatának) olyan feldolgozását jelentik, amely predesztinálja adott helyzetekben való viselkedésre. A jövőre való orientáltsága, várakozásai, céljai, jövőképe, valamint a benne feszülő lehetőségek megvalósítására való törekvései ugyanakkor abban az irányban hatnak, hogy a környezeti hatásokra ne sztereotip válaszokat adjon. Éppen ez teszi lehetővé az állandó személyiségformálódást, többek között a személyiség fejlesztésének tervezését, irányítását.

1.2. Az alkalmasság szintjei[5]

Csirszka (1985) az alkalmasság fogalmát differenciáltan kezeli. Elkülöníti az *abszolút alkalmasság, a kiváló alkalmasság, az átlagos alkalmasság és a gyenge alkalmasság* fogalmát.

Az alkalmasság szintje	*Tartalmi meghatározás*	*Előfordulás gyakorisága*
Abszolút alkalmasság	az egyén minden munkafeltételnek abszolút megfelel	nagyon ritka
Kiváló alkalmasság	a szükséges kritériumok közötti megfelelés kiegészül a jelölt egyéb pozitív adottságaival is	ritka
Átlagos alkalmasság	csupán a szükséges kritériumoknak felel meg	átlagos
Gyenge alkalmasság	megfelel az alapvető kritériumoknak, de szükségből alkalmazzák, mert nincs nála jobb jelölt	leggyakoribb

2. sz. ábra Az alkalmasság szintjei

1.3. A jelölttel kapcsolatos elvárások és alapvető kiválasztási kritériumok – munkaköri profil tartalma

A jelöltekkel kapcsolatos alapvető kiválasztási kritériumokat a munkaköri profil, vagy másnéven munkaköri specifikáció tartalmazza. A munkaköri specifikációt a munkakör elemzések során feltárt adatok alapján kell meghatározni.

1.4. Mit elemzünk az írásos jelentkezésnél

Az írásos jelentkezés részei a bizonyítványok önéletrajz, pályázat, vagy motivációs levél. Az önéletrajz tekintetében a legelfogadottabb formája a közszolgálatban az un. EUROPASZ, amelynek formája adott.

[5] Csirszka János A személyiség munkatevékenységének pszichológiája Akadémiai Kiadó 1985.

Természetesen ettől eltérő módon lehet kézzel írt önéletrajzot is kérni a jelentkezőktől. A pályázat megírásához a formai kellékeket a pályázat kiírója meghatározza. A motivációs levél tartalmi és formai kellékei előre nem meghatározottak. Mindkettőnél a benyújtott anyagokat érdemes a következő szempontokra figyelemmel elemezni és összesíteni:

Az anyag formai és tartalmi kritériumainak vizsgálata

- az anyag teljeskörűsége, kiirás szerinti csatolmányok megléte
- okmányok, bizonyítványok megléte, hitelessége, az adatok alátámasztottsága, érvényessége
- pályázat, motivációs levél világos, tagolt fogalmazása, érthető gördülékeny stílus
- a végzettség, a tapasztalat összevetése a munkaköri specifikációban meghatározottakkal
- a munkahelyváltások gyakorisága, oka, egy-egy munkahelyen eltöltött idő mértéke.
- szakmai út, munkaterületek (esetleges váltások), beosztásokban való előre/visszalépés,
- korábbi munkahelyek és ágazatok elemzése, jellegük, tulajdoni formájuk.

2. A kiválasztás

2.1. Kiválasztás fogalma és célja

Kiválasztáson alapvetően azt értjük, amikor valamilyen munkára, a jelentkezők közül kiválasztják azokat, akik az adott feladatra a legjobban megfelelnek. Kiválasztásra nemcsak akkor kerül sor, amikor valakit először alkalmaznak, hanem például előléptetés esetén is, így a kiválasztás folyamatos munkát jelent minden szervezetben. Ez meg is magyarázza, hogy a kiválasztás miért a közigazgatási integrált stratégiai humánerőforrás-gazdálkodás emberi erőforrás áramlás témakörébe tartozó fogalma.

A kiválasztási folyamat célja, hogy a munkavállalók későbbi munkahelyi magatartását, teljesítményét, munkavégzésének minőségét előre lehessen jelezni. Bár a vizsgálatokkal sem tudjuk teljes bizonyossággal meghatározni egy-egy jelölt jövőbeni magatartását, beválását, de mindenképpen csökkenteni tudják a hibás kiválasztás és a be nem vált köztisztviselők arányát. A hatékony munka, a megfelelő teljesítmény előfeltétele a *megfelelő ismeretek, készségek, képességek,* tulajdonságok birtoklása. A kiválasztás lehetőséget ad az alkalmatlanok, a szükséges sajátosságokkal, képességekkel, ismeretekkel nem rendelkezők kiszűrésére.

Komoly dilemma a szakemberek számára is a munka alkalmassága és az alkalmatlanság közötti különbség megfogalmazása. Ezért mindenképpen fontos az alkalmasságnak, mint alapfogalomnak a meghatározása.

A kiválasztási folyamatban három meghatározó résztvevővel számolhatunk:

- a jelölttel (jelöltekkel),
- a kiválasztásban közreműködő szakemberrel, (személyügyi szakember, pszichológus)
- a kiválasztási döntést hozó vezetővel („megrendelő”).

A kiválasztásban közreműködő személyügyi szakember sajátos helyzetben van:
szakmai ismeretei, a szervezeti stratégiájának, céljainak ismerete különleges lehetőségekkel és felelősséggel ruházza fel, olyan helyzetben, amikor a döntés valójában nem is az övé!
Ez a sajátos pozíció – éppen az objektivitás erősítése miatt – felveti a specialista alkalmazásának a kérdését. A jelenleg leginkább alkalmazott módszerek között a pszichológiai vizsgálat, a tesztmódszer, az interjú, valamint az Értékelő Központ Módszere

(Assessment Center) szerepel. Emellett egy másik, még kevéssé elterjedt, de ígéretesnek tűnő módszert, a Nyílt Versenytárgyalás Program módszerét is bemutatjuk.

2.2. A kiválasztás etikája a szervezet részéről elvárható etikai szabályok

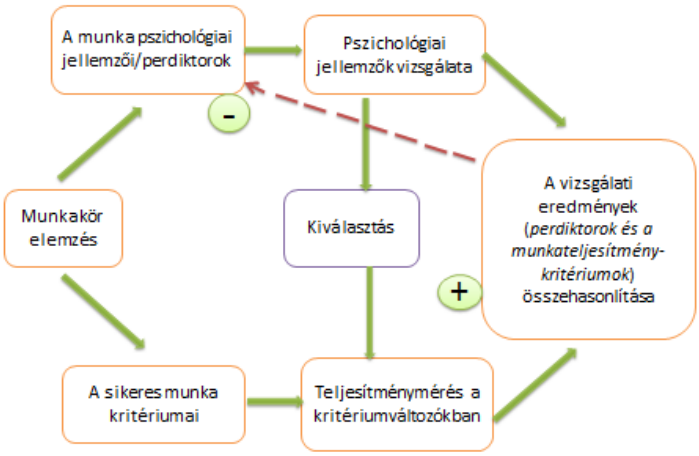
A szervezetek a kiválasztási folyamatokban a tőlük elvárható legnagyobb etikai gondossággal kell eljárniuk. Néhány szabály felsorolását tartalmazza a fejezet, a teljesség igénye nélkül. Ezen kívül a kiválasztásra vonatkozó folyamat leírások egyéb, szervezet specifikus szabályokat is tartalmazhatnak.

A szervezetnek meg kell határozni, hogy a kiválasztás során milyen szabályokat követ.

- Fontos, hogy a kiválasztás azonos értékek és azonos elvek alapján kerüljön lefolytatásra, nemtől, kortól, etnikai és vallási hovatartozástól függetlenül.
- Meghirdetéskor egyértelműen meg kell határozni a jelentkezések formáját, a mellékelendő iratokat.
- A jelentkezésekre haladéktalanul válaszolni kell.
- Lényeges kérdés a felvételi eljárásban kirostálódott jelentkezők személyi anyagának kezelése.
- A kiválasztáshoz kapcsolódó vizsgálatok eredményeit szigorúan bizalmasan kell kezelni, csak az adott jelöltnek adható át.
- Ha a jelölt munkahelyével kapcsolatba kíván a szervezet lépni még azelőtt, hogy az állást felajánlanánk neki, beleegyezését kell kérni.
- Nem lehet olyan személyes jellegű kérdéseket feltenni, amelyek nincsenek kapcsolatban az adott munkakörrel.
- A jelentkezést olyan formában lehet elfogadni, ahogyan az a hirdetésben szerepelt.
- A jelentkezési lapokon csak pontos információkat szabad elfogadni és közölni.
- Ha a jelölt a jelentkezéssel kapcsolatban meggondolja magát, vagy más szervezetnél eredményesen pályázott, köteles erről a szervezetet a lehető legrövidebb időn belül értesíteni.
- A szervezet tudomására jutott bizalmasan információkat bizalmasan kell kezelni.

2.3.Érvényességi modell[6]

A kiválasztás klasszikus előrejelző érvényesség (*prediktív érvényesség*) modelljét Thorndike dolgozat ki 1949-ben, amely az alkalmasság-vizsgálatok ma is használt alapelveit foglalta össze. A folyamat jól körülhatárolt szakaszokból áll, amelyet az alábbi ábra szemléltet.



2. sz. ábra A kiválasztás klasszikus modellje

A hazai munka- és szervezet pszichológiai tudományterülettel és gyakorlattal foglalkozó szakértők Munka és szervezetpszichológiai szakmai protokollt hoztak létre, amelyek a tudományterülettel és gyakorlattal szembeni társadalmi igényeknek, várakozásoknak és a területet művelőinek kívántak segíteni, az egyértelmű és nyomon követhető, rendszerzett szakmai követelmények meghatározásával.[7]

A személyzet kiválasztás és értékelés (Selection and assessment) témakörébe a toborzás, interjúk, kérdőívek, tesztek, képességvizsgálatok, beválás vizsgálatok AC, pályaprofil és kompetenciaelemzés témakörét sorolja.

[6] HEGYI HELLA Személyiség a kompetenciák mögött Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológiai doktori dolgozat pp.205. oldal 2012. http://pszichologia.pte.hu/files/tiny_mce/doktori/D-2012-Hegyi_Hella_PhD_netre.pdf

[7] http://wop.erg.bme.hu/file.php/1/dokumentumok/Szakmai_protokoll.

3. A kiválasztási folyamat

Bármilyen szervezetről legye szó, az alábbi kiválasztási szakaszokat mindenképpen be kell tartani. Az alábbi ábra mutatja a kiválasztás tervezésének folyamatát.

4. sz. ábra A kiválasztási folyamat

3.1. A kiválasztási folyamat szakaszai8:

A munkakör elemzése: adott munkafolyamatnak és munkafeladatoknak az alapos megismerése, elemzése abból a célból, hogy meghatározzuk, az egyes tevékenységek ellátásához milyen ismeretek, képességek, készségek, tapasztalatok, személyiség-jellemzők, stb. szükségesek

A munkaköri profil (specifikáció) elkészítése: ez a dokumentum tartalmazz az alkalmassági követelmények meghatározását, azokat a belső előkövetelményeket, kritériumokat, amelyek a megfelelő szakmai tevékenységéhez szükségesek, azért, hogy pozitív kapcsolat jöhessen létre az egyén és a munkája között. A munkaköri-specifikáció: a munkaköri jellemzők, követelmények és kötelességek ismeretében meghatározhatjuk, hogy milyen képzettséggel, tudással, képességekkel, személyiségjegyekkel rendelkező egyént keresünk, alapja a munkakör elemzés.

[8] HEGYI HELLA Személyiség a kompetenciák mögött Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológiai doktori dolgozat pp,26-27. oldal 2012. http://pszichologia.pte.hu/files/tiny_mce/doktori/D-2012-Hegyi_Hella_PhD_netre.pdf

A kiválasztás módszereinek meghatározása: a kritériumoknak megfelelő módszer-együttes kiválasztása, mely biztosítja a sikeres kiválasztást, s előre jelzi a munkavégzésben a valószínű sikert – az eljárások összefüggenek a munkakörök jellemzőivel, és általában több módszer szükséges az összes kritérium méréséhez

A mérések elvégzése: a munkára jelentkezők vizsgálata a meghatározott eszközökkel

A kiválasztással kapcsolatos döntéselőkészítés és döntés: az eredmények értelmezése és az azok alapján való kiválasztás.

Az előrejelzés viszonyítása a teljesítményhez: fél- vagy egy év múlva a felvett dolgozóknál meg lehet nézni, hogy a kritériumok mentén hogyan teljesítenek, s az előrejelzés szerint beváltak-e a munkakörükben.

3.2. Követelményfajták és jellemzőik[9]

A követelményfajták ismerete a munkaköri kompetenciák meghatározásához hasznos segítséget nyújtanak. A követelményfajtákból lehet szervezeti kompetenciákat és kompetencia térképeket készíteni. Ebben az egyes kompetenciák szervezetre jellemző leíró magatartásformái is megjeleníthetőek, mind fogalmi, mind pedig egymásra épülő minőségi szintleírásokra vonatkozóan is. A munkaköri követelményeket a munkakör sajátosságaihoz igazítottan kell megjeleníteni.

A munkaköri követelményprofil tartalmazza a legfontosabb információkat, mint például:
Azonosító jellemzők

- A munkakör megnevezése, szakterület, részleg
- Általános követelmények
- Állampolgárság, ellenőrzés típusa pld. (C típusú)
- Végzettség
- Iskolai végzettség, szakmai végzettség, továbbképzés, idegennyelv-tudás
- Szaktudás és szakmai tapasztalat
- Általános és speciális szakmai ismeretek
- Foglalkozási és ágazati tapasztalat

Képességek és készségek a teljesség igénye nélkül:

[9] **Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához**, Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft., Budapest, 2002., 2/2.3 melléklet, pp.1-2..

Szellemi képességek

- Analitikus gondolkodási képesség
- Kreativitás, fantázia, kombinációs képesség
- Tanulási készség
- Rugalmasság, eredetiség
- Matematikai gondolkodásmód
- Nyelvi kifejezőképesség (szóban, írásban)
- Ítélőképesség
- Széles látókör/ képzelőerő
- Megfigyelőképesség, memória

Munkához való viszony

- Terhelhetőség, koncentráció, stressztűrő képesség
- Teljesítményorientáció/motiváció
- Problémaérzékenység, problémamegoldás
- Ítélőképesség, döntési képesség
- Sokoldalúság
- Ügyesség
- Megbízhatóság
- Önállóság
- Magabiztosság
- Felfogóképesség
- Rugalmasság
- Beszédmód, beszédstílus, tárgyalási készség
- Kitartás, állóképesség, elkötelezettség
- Koncentrációs képesség
- Rendszerezettség/ időbeosztás
- Felelősség átvállalásának készsége

Emberi kapcsolatokra vonatkozó készségek

- Alkalmazkodóképesség
- Kapcsolatteremtő képesség, „fellépés”
- Készség az együttműködésre, csapatszellem
- Végrehajtási erő, meggyőzőerő
- Kommunikációs képesség, másokra figyelés képessége

- Segítőkészség
- Tolerancia
- Önállóság/ Megbízhatóság
- Biztonságérzet
- Türelem, kiegyensúlyozottság
- Önbizalom
- Modor
- Konfliktusok kezelése, stressz és érzelmek, ingerelhetőség
- Együttérzési képesség, másokkal szembeni érzékenység
- Konfliktus és kritika eltűrése
- Külső megjelenés/ öltözködés

Vezetői tulajdonságok

- Integritás
- Céltudatosság
- Tervezés és szervezés
- Vezetői képességek
- Motiváltság/ motivációs képesség
- Problémamegoldás
- Feladatok delegálása
- Ellenőrzés
- Karizma („kisugárzás”)
- Autoritás
- Emberismeret/ ítélőképesség

Fizikai feltételek/ terhelhetőség

- Az értelem és az idegek terhelhetősége
- Fizikai terhelhetőség
- Pszichikai terhelhetőség
- Környezeti hatások
- Mobilitás
- Vitalitás

3.3. A kiválasztási módszerek

A szervezeteknek többféle módszer áll rendelkezésükre, hogy kiválasszák a legalkalmasabb személyt az adott munkavégzésre. Általában ezeket a módszereket kombinálják, ritkán fordul csak elő, hogy egyetlenegy módszer alapján döntenek. Leggyakoriabbak a szakmai kérdőívek, személyiség- és képességtesztek és a strukturált interjú, mert ezekkel sok jelöltet tudnak mérni viszonylag alacsony HR ráfordítással.

3.3.1. Pszichológiai tesztek

A teszt szó jelentése: az alkimista kísérleteknél használt tégely ófrancia neve. A valódi tesztek abban különböznek az egyszerű kérdőívektől vagy feladatlapoktól, hogy:

- Objektívnek kell lenniük
- Használhatónak kell lenniük, azaz mérési pontossággal kell rendelkezniük
- Gazdaságosnak kell lenniük, azaz csak annyi mérési elemből kell álljanak, amennyi feltétlenül szükséges.

Fejvadászok és cégek is szívesen használnak teszteket a kiválasztásnál. Ma már azonban senki sem támaszkodna kizárólagosan egy teszt eredményeire. Számos további eszköz szükséges a legmegfelelőbb munkaerő felvételéhez. A teszt viszont elengedhetetlen, mivel segítségével a legegyszerűbb megszűrni az első fordulóban a rengeteg pályázót.

A tesztek kritériumai:

Az érvényesség, vagyis az úgynevezett validítás:
A tesztek eredményeit nagyszámú, előre elkészített minta eredményeihez (standard) mérik. Nagyon fontos, hogy a standard alapját képező minta reprezentatív legyen:

- nem, életkor, iskolai végzettség, kultúrkör stb. szerint hasonló személyekből álljon.
- A pontosság, megbízhatóság, azaz a reliabilitás.
- A validált tesztek bemérése nagy mintán történik, ezért szakértők és matematikusok együttműködését igényli. Érdemes tartózkodni azoknak a teszteknek a használatától, amelyek ismeretlen eredetűek, és nincs az alkalmazó szakértőnél hazai standard, amely a nagy mintán történő bemérés eredményeként jön létre, és amelyhez viszonyítható az egyéni mérés eredménye.

A tesztek fajtái, típusai

- képességet vizsgáló tesztek
- a személyiség működésmódját mérő tesztek
- egyéb tesztek

A *képességtesztek* egy-egy képesség vizsgálatára szolgálnak. Nagyon sokféle tesztet ismerünk, melyek némelyike szoros együttjárást mutat részben a gondolkodással, részben a mentális teljesítménnyel. A figyelem vizsgálatára szolgál a Pieron- vagy a Burdon-teszt, a figyelem megosztását vizsgálja a Hartrige-teszt, a műszaki (gépészeti területen) gondolkodás vizsgálatára a Miller-teszt, a kreativitás vizsgálatára Guilford tesztje, vagy a Torrance-féle szokatlan tárgyhasználat teszt, de vizsgálhatjuk a szervezőképességet stb.

A képességvizsgálatok között nemcsak papír-ceruza teszteket találunk. A hazai munkalélektani gyakorlatban több évtizedes múltra tekintenek vissza azok a műszeres vizsgálatok, melyek éppen adekvát feladathelyzetükkel jól szimulálják egy-egy munkahelyzet komplexitását. A szemléltetés érdekében bemutatunk néhány ilyen alkalmasság vizsgáló műszert.

A *személyiség vizsgálata* a legbonyolultabb, legellentmondásosabb pszichológiai vizsgálat. Konkrét formája függ a vizsgálóeljárás mögött meghúzódó személyiségelmélettől, a módszertani koncepciótól, a vizsgálat meghatározó problématerületétől (a személyiség fogalmán belül) stb. A dimenzionális személyiségelméletek gyakori módszere az ún. zárt (igen-nem válaszokat feltételező) kérdéseket tartalmazó kérdőív, például a CPI, a Kaliforniai Személyiségvizsgáló Kérdőív, amelyet a rendészeti területen is használnak.

A teszt által kirajzolt kép alapján a munkaadó általános képet kaphat a pályázó személyiségéről, annak hiányosságairól, erősségeiről. A teszt népszerű, mert ez az egyetlen, ami standardizálva van Magyarországon. Évtizedek óta használják, sokan ismerik is. A teszt mellett természetesen további eszközök is szolgálják a kiválasztást, de a CPI segítségével már az első fordulóban kiszűrik az alkalmatlanokat. Ami az előnye, az egyben a hátránya is lehet, mert a munkaköri alkalmasság megállapítására nem alkalmazható.

A tesztek kitöltése kb. egy órát vesz igénybe. Az eredményeket illetően megoszlanak a vélemények: vannak szakemberek, akik beérik a CPI eredményével, mások szerint azonban bonyolultabb személyiségvizsgálatokra nem alkalmas a teszt, illetve a benne maradt „furcsa”

kérdések (Mit szeret jobban: zuhanyozni, vagy kádban fürödni?) miatt a munka világában használata sok kérdést vet fel.

3.3.2. Grafológia [7]

A mai magyarországi szervezetek kiválasztási módszerei között ritkán, de szerepel a kézírás vizsgálata. Leginkább francia és német tulajdonú cégeknél elterjedt ez a módszer, a munkaköri alkalmasság megítélésére. Franciaországban, egyes vállalatoknál külön grafológia osztály van erre a feladatra. Azok a cégek, amelyek már alkalmazták a grafológia vizsgálatot kiválasztásra, a folyamat szerves részévé teszik azt, mert – véleményük szerint - objektívebb, megbízhatóbb képet ad a jelentkezőről, mint egy interjú vagy más szelekciós eszköz.

Nagy előnye a grafológiának a pszichológia tesztekkel szemben az, hogy a kézírás alakítását nem lehet megtanulni, míg a tesztek kitöltése során, a sok helyre pályázó személyek bizonyos rutint szereznek a tesztkitöltésbe, és végül a teszt inkább azt mutatja, hogy milyen képet szeretne festeni magáról a jelentkező, mint azt, hogy valójában milyen.

A grafológia előnye, hogy még a grafológus sem képes írását tetszés szerint változtatni, pedig ő tisztában van az írásjellemzők mögöttes jelentésével. A kézírás az agyban végbemenő folyamatokról és a mentális működésről ad információt a grafológusnak. A személyiséget komplexen, a maga bonyolultságában ábrázolja, ugyanakkor a pillanatnyi helyzetet is tükrözi. Bár az írásban minden benne van, a személyügyi grafológia csak a munkavégzéssel, a meghirdetett munkakörrel összefüggő tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt. A pályázó személyiségi jogait ebben az esetben is tiszteletbe kell tartani.

A grafológia vizsgálattal feltárható, a munkavégzéssel összefüggő, személyiségvonások is, mintegy 60-80 tulajdonságra terjedhetnek ki a vizsgálatok.

Ezek közé tartozik például: *lényeglátás, kreativitás, önálló gondolkodásmód, megfigyelőképesség, szervező készség, kapcsolatteremtő képesség, monotónia-tűrés, beilleszkedés képessége, diplomácia készség, kitartás, önfegyelem, szereplési vágy, frusztráció-tűrés, vezetői készség* és még sorolhatnánk.

A személyügyi grafológia, különböző elemzésekkel segítheti a kiválasztási eljárást. Ilyenek lehetnek:

- *Pályázatok értékelési sorrendjének kialakítása (előszűrés)*

[7]: Humánpolitikai szemle 2005/5.,Hajnácsné Fábián Éva : A személyügyi grafológia jelenlegigyakorlata és lehetőségei a munkatársak kiválasztásában pp.59.oldal

2-3 esélyes sorrendben való kiválasztása, rövid karakterképük, a munkakörre való alkalmasság igazolása

- *Pályaalkalmassági vizsgálat*
  Részletes személyiségtérkép készítése a jelöltekről és a munkaköri alkalmasság vizsgálata (mentális, akarati funkciók, munkamód, vitalitás, önértékelés)
- *Tanácsadás csapat építéséhez*
  A csapat tagjainak külön-külön történő személyiség vizsgálata és a csapat ideális összeállítási lehetősége, a tagok egymáshoz történő illeszkedésének, együttműködésük sikerességének vizsgálata.
- *Vezető – kiválasztás*
  Pszichológia személyiségvizsgálat és grafológia mélyelemzés (képesség-készségvizsgálat) alkalmazásával vizsgálja a vezetői alkalmasságot.
- *Outplacement*
  Elbocsátásban, létszámleépítésben való közreműködés, a feltételekhez legkevésbé illeszkedő munkatársak kiválasztása és rövid személyiség-kép készítésével a későbbi elhelyezkedési, továbblépési lehetőségek felvázolása.

3.3.3. Az interjú

Az interjú a leggyakrabban alkalmazott kiválasztási módszer. A lenti táblázatból látható, hogy a szervezetek más módszereket is használnak a kiválasztás folyamatban, de az interjú – lehet, hogy nem a leghatékonyabb -, de a leginkább elterjedt módszer.
Leggyakrabban használt kiválasztási módszerek[10]

Interjúk	98%
Tesztek	66%
Kérdőívek	52%
Iratrendező gyakorlatok	25%
Csoportos gyakorlatok	35%
Egyéb szimulációs gyakorlatok	49%
Grafológia	1%

[10]Klein Balázs, Klein Sándor Pszichológia vezetőknek Interjú Humánpolitikai Szemle, 2004. 9. szám pp. 37. oldal

5.sz. ábra A kiválasztási módszerek gyakorisága

Az interjú célja, hogy a valóságnak megfelelő információkat szerezzenek a jelöltekről és, közvetlen kapcsolat jöjjön létre a szervezet és a jelentkező között, és célja, hogy direkt benyomás érje a kiválasztási szakembereket, hogy a jelöltek tudása, képességei, motivációi, hogyan illenek a szervezet és a munkakör elvárásaihoz.

3.3.3.1. Mikor, mire használjuk az interjút?

Interjú célja lehet, hogy szolgálja az előzetes információcserét, pályázók kiszűrését, végső felvételi beszélgetés, vagy elbocsátás esetén (exit interjú) a köztisztviselőktől származó információk alapján a pld. a szervezeti működési hibák számának csökkentését.

3.3.3.2. Hányan és hányszor beszélgetnek a jelölttel?[11]

Az interjú résztvevőinek száma szerint megkülönböztethető:

- *Kétszemélyes interjú*

  Az interjúk többsége négyszemközt történik. Ez biztosíthatja a beszélgetés meghittségét, a szívélyes légkört, (bár a kétszemélyes interjút is lehet – szándékosan vagy az interjúvoló akarata ellenére – igen stresszessé tenni). Biztosítja a szemtől szembeni találkozást. Hátránya, hogy a jelölt megítélése a szervezet egyetlen képviselőjétől függ.

- *Páros interjú*

  Egyszeri szervezéssel két kérdező alkot véleményt. Hátrány,a hogy nehezebb a kellemes légkör kialakítása

- *Bizottsági, vagy panel interjú*

  A bizottságba delegált minden kérdező egyszerre van jelen. A bizottsági interjú időigényes és sok jelöltben félelmet ébreszt, Az ésszerű méretű bizottság 3-6 főből áll. Kellő bizottsági felkészülés esetén megbízhatóbb a kétszemélyes interjúnál. Hátrány, hogyha a bizottsági tagok nem eléggé felkészültek, akkor *nem beszélgetés folyik a jelölttel, hanem ítélkeznek felette.*

- *Kiscsoportos interjú*

[11] Klein Balázs és Klein Sándor Az interjú Humánpolitikai szemle 2004. 7. szám. pp.38. oldal

Az előzőtől annyiban különbözik, hogy a csoport nem minden tagja részese a döntésnek. A kiscsoportba azokat a személyeket lehet meghívni, akik valamilyen szempontból *érdekeltek* a kiválasztásban. Ily módon nem csak a kiválasztás eredményességét növelheti, de az érdekeltek jobban a magukénak fogják érezni a döntést, ha részt vettek a folyamatban, akárcsak tanácsadóként is.

- *Interjúsorozat - folytatólagos interjúk*
  Több kétszemélyes interjú egymás utáni folyamata, interjú sorozat. Az egymás után megszervezett interjúk néha más-más szempontok felderítésére szolgálnak, például a gyakorlat, a szakismeret, a vezetői kompetencia, a minőséggel kapcsolatos attitűd stb. Vagy jelenthetik a fokozatosan magasabb szintű interjúvolók egy-egy szűrőjét, amelyeken csak a legígéretesebbek jutnak túl.
- *Csoportos interjú*
  Csak bizonyos munkaköröknél használható. A jelentkezők csoportját egyszerre hallgatja meg egy vagy több interjúvezető. Elsősorban versenyhelyzetben használják.

3.3.3.3. Az interjú strukturáltsága és az értékelés sztenderdizációja

Az interjú lehet többfordulós. Az első alkalommal a kiválasztási szakemberek csak általánosan vizsgálódnak, és eldöntik, hogy lehetőséget adnak-e egy második fordulóra. Így már az első körben kizárják a kevésbé alkalmas jelentkezőket. Az interjú során megvizsgálják, hogy a pályázóban rejlő lehetőségek mennyire felelnek meg az elvárásoknak, illetve ellenőrzik, hogy valósak-e az adatok, amelyek a pályázati anyagban szerepeltek.
Több fajtáját is megkülönböztethetjük:

- *strukturálatlan interjú*
- *strukturált interjú*
- *mélyinterjú*

A *strukturálatlan* interjú esetében az interjúztató a háttérben marad, hogy kötetlenebb formában mutatkozhasson be a jelentkező. Lehetőséget ad arra, hogy a jelölt úgy irányítsa a beszélgetést, hogy az erősségei kerüljenek előtérbe.

A *strukturált* interjú a leggyakrabban használt interjútípus. Itt előre meghatározott kérdéseket tesznek fel, így a munkakör betöltéséhez szükséges, minden fontos információt megkapnak. Minden jelölt ugyanazt a kérdést kapja, így könnyebben össze tudják hasonlítani a jelentkezőket. A strukturált interjú, mint a leggyakrabban használt interjú akkor hatékony, ha

profi személyügyi szakember végzi, és céltudatos információgyűjtés zajlik a jelöltről. Az értékelés értékelő lapon történik, és az értékelési szempontok készítőjének személyes szakmai ízlésén túl szakmai pontosságát is tükrözi.

A *mélyinterjú* több órán keresztül is tarthat. Az interjúztató megad egy témát, és a jelöltnek ki kell fejtenie az ezzel kapcsolatos véleményét, például a munkakörben felmerülő problémás esetek kezeléséről. Ezt általában vezetőknél alkalmazzák a felvételi eljárás utolsó szakaszában.

3.3.3.4. Az interjú szakaszai

Az interjúnak alapvetően három szakasza különböztethető meg:

- *A bevezetés, - a kapcsolatteremtés szakasza.*

  Ebben a szakaszban történik a bemutatkozás, az érzelmi előkészítés. A feszültség oldására néhány perces könnyű beszélgetést lehet kezdeményezni. Annak meghatározása, hogy a jelölt mit kérdezhet meg, mit válaszolhatunk, a szükséges szempontrendszer, űrlapok előkészítése stb.)

  Kölcsönös bemutatkozás, A jelölt tapasztalataira, ismereteire vonatkozó kérdések megválaszolása, továbbá a jelölt a szervezetre, és a munkakörre vonatkozó kérdéseinek megválaszolása.

- *Az információszerzés* – a *kikérdezés* szakasza

  Ebben a szakaszban történik a lehető legtöbb információ beszerzése a jelöltről. Strukturált, vagy strukturálatlan formában itt teszik fel a különböző kérdéseket a jelöltnek.

  Megvalósulhat bizonyos szerepcsere is a felek között, amikor az interjúztató is ad információt a munkakörről és a kiválasztás folyamatáról.

- *A befejezés - a lezárás szakasz*a

  Ebben a szakaszban a jelölt elmondhatja még, amit az addig érintett témákon kívül még fontosnak tart. Ekkor történik a kiválasztás további lépéseinek az ismertetés, és hogy milyen módon fogják értesíteni a meghozott döntésről, illetve mi lesz a tájékoztatás módja, például e-mail, levél, telefon. Lezárás szakaszában minden elkötelező ígéret nélkül kell befejezni a beszélgetést. Lehet bizonyos összegzéssel zárni a folyamatot, a beszélgetés eredményességével kapcsolatban.

Ehhez a szakaszhoz tartozik a beszélgetés utáni jegyzetek összegzése, az előre kialakított szempontok szerint.

Nagyon fontos hogy az interjúhoz a megfelelő fizikai háttér biztosítása. Tágas, világos helyiséget kell kiválasztani, fontos a megfelelő világítás, szellőztetés, kellemes szobahőmérséklet. Fontos, hogy elegendő hely legyen a személyes távolság biztosítására (1,5 – 2 m), a nyilvánosság, zavaró körülmények kizárására, például telefonhívások kizárása. 12

A bútorok legyenek kényelmesek és kellőképpen funkcionálisak.

3.3.3.5. Kompetencia alapú interjú13

A kompetencia alapú interjút (néha „viselkedéses" vagy „kritériumalapú" interjúként is emlegetik) a strukturált interjúk egyik típusa, ahol az interjúztató célzott kérdései a munkakör sikeres betöltése szempontjából fontos tulajdonságok (kompetenciák) feltérképezésére irányulnak.

Az interjú kérdései azt célozzák, hogy a jelölt mondjon olyan eseteket, amelyekből eldönthető, rendelkezik-e a kérdéses kompetenciával (például: keményen dolgozik-e a siker érdekében?).

Az interjúztató szisztematikusan építi fel a kérdések sorrendjét, hogy hiteles képet kaphasson a pályázó adott kompetenciával kapcsolatos erősségeiről és gyengeségeiről.

A kompetencia alapú interjú a közepesen strukturált kiválasztási módszerek közé sorolható, ahol a kérdések célzottan néhány specifikus kompetenciával kapcsolatos információ megszerzésére irányulnak, és a részletesebb rálátás érdekében az interjúztató további spontán ellenőrző kérdéseket is feltehet. A pályázó válaszait minden kompetencia esetén külön-külön értékelik.

Kompetencia alapú interjú előnye, hátránya

A kiválasztási rendszer minden fázisában érdemes figyelembe venni a kérdéses munkakörhöz tartozó kompetenciákat. A keresett munkatárs kompetenciáit leíró *álláshirdetések* segítenek a leginkább rátermett jelentkezők megtalálásában. A kompetenciákat vizsgáló *jelentkezési űrlapokkal* a kiválasztási folyamat legelején kiszűrhetők azok a jelöltek, akik rendelkeznek a munkakör betöltéséhez fontos tulajdonságokkal. Segítségükkel egyrészt elkerülhető, hogy

[12] Gazdag Miklós, Szatmáriné dr Balogh Mária: Személyügyi ABC 4.4.6.1. pp 1. oldal
[13] Klein Dávid és Klein Sándor Az interjú Humánpolitikai Szemle 2004. 7. szám

alkalmas jelölteket tévesen visszautasítsák, másrészt a pénzben vagy időben költségesebb kiválasztási módszereket csak a legígéretesebb jelentkezőknél alkalmazzanak.

Előnye a kompetencia alapú interjúnak, hogy:

- a kérdések objektív munkakör-elemzésen alapulnak és az adott álláshoz szükséges készségekre kérdeznek rá,
- egyszerűbb az interjú során gyűjtött információkat kompetenciánként, értékelni,
- a kompetencia alapú interjúnak magasabb előrejelző validitása van (azaz, jobban bejóslója a jövőbeli munkahelyi beválást), mint a tipikus strukturálatlan vagy életrajzi interjúk,
- a kompetencia alapú interjú hasznos lehet akkor is, ha több interjúztató felelős a kiválasztási döntés meghozataláért (egymást követő vagy panel interjúkban), mert a lehető legkevesebb átfedéssel vagy ismétlődéssel teszi lehetővé a strukturált és szisztematikus megközelítést,
- az interjú kompetenciái és értékelései könnyen integrálhatók más forrásokból szerzett információkkal (például az Értékelő Központok tesztjei és gyakorlatai alapján gyűjtött adatokkal),
- a kompetencia alapú interjú lebonyolítása kevesebb idő- és költségráfordítást kíván, mint a szituációs interjú, ugyanakkor érvényességük hasonló.

Hátránya a kompetencia alapú interjúnak, hogy:

- hosszú időt vesz igénybe, ha az interjú során minden kompetenciát alaposan fel szeretnénk tárni,
- ha a nem végeztünk életrajzi interjút, lényeges részletek maradhatnak érintetlenül a jelölt előzetes munkatapasztalatát illetően,
- kevésbé képzett interjúztatók előtt a határozott fellépésű jelöltek jobban teljesítenek, és ennek következtében felülértékelhetik őket.

3.3.3.6. Az interjú értékelése

Az interjúzási készségek (kapcsolatkialakítás, kérdésfeltevés, strukturált kérdezés) fejlesztése mellett, fontos az interjú objektív értékelésének elsajátítása is.

A viselkedés értékelésének főbb lépései az ORCE mozaikszó formájában jegyezhetők meg:

- Megfigyelés (*O*bservation),
- Feljegyzés (*R*ecording),

- Csoportosítás (*C*lassifying),
- Értékelés (*E*voluation).

Ezeket a tevékenységeket ebben a sorrendben kell végezni.

Megfigyelés

Az első lépés a jelölt interjú alatti viselkedésének, megnyilvánulásainak megfigyelése és figyelem arra, hogy a jelölt mit mondott.

Például a jelölt a következőket mondja:

„Az előző munkámban nagy örömömet leltem, mert kézzel foghatók voltak az általam elért eredmények."

Feljegyzés

A következő lépés a jelölt szavainak lejegyzése, a lehető leghitelesebb formában. Ez nehézségekbe ütközhet, hiszen lehetetlen egyszerre interjúztatni, és minden információt lejegyezni. Lényeges, hogy az interjúztató ebben a szakaszban még ne értékelje vagy osztályozza a jelölt válaszait.

A feljegyzések készítésének lehetséges technikái:

- Rövid feljegyzések, kulcsszavak formájában. A fenti példa alapján. „öröm, kézzelfogható eredmény"
- Előre elkészített formula a lényeges kulcsszavakkal, az elhangzottakat csak ki kell pipálni:
    - Egyéni eredmények
    - Teljesítmény orientáció

Az interjút követően mindig kell időt szánni a jegyzetek kiegészítésére. A hangsúly természetesen az elhangzottakon van, illetve, hogy a jelölt milyen példákkal támasztotta alá azt, amit mondott. Néhány esetben a viselkedés más aspektusaival kapcsolatban is tehetünk megjegyzéseket (folyamatos beszéd, megtorpanások, túlzott idegesség stb.), de ezeket is példákkal támasszuk alá:

„A jelölt néha nem találta a megfelelő szót és eltért a téma tárgyától – válaszaiban nem volt lényegre törő. Például, arról beszélgettünk, hogy…"

Csoportosítás

Ebben a szakaszban kell eldöntenünk, hogy a megfigyelt viselkedések melyik kompetenciát illusztrálják. Előfordulhat, hogy egy-egy viselkedés több kompetenciához is kapcsolható, de jobb, ha egy viselkedést csak egy kompetenciával hozunk összefüggésbe.
Bár a csoportosításra általában a viselkedések lejegyzését követően kerül sor, de néha az interjúztató már a beszélgetések alatt csoportosít, hiszen az elhangzó kérdések célzottan egy kompetenciára vonatkoznak. Az interjút követően érdemes a kompetenciák besorolását áttekinteni, mert eben a szakaszban még lehetőség van arra, hogy egy-egy viselkedést egy másik kompetenciához csoportosítsunk. Például egy kérdező ezt jegyezte fel:

Meggyőzési kompetencia:

- „Meggyőztem őket a tervem helyességéről."
- „vizsgálódtam", „átgondoltam",
- „tisztában voltam a tényekkel", „logikus útvonal"
- „becsapták őket, „örülök, hogy a magam módján oldhattam meg"

Ezek a *Meggyőző* kompetenciával kapcsolatos kérdésekre adott válaszok sokkal inkább tartoznak az *Analitikus Készségek* kompetencia körébe.
A hatékony csoportosítás érdekében az interjúztatónak ismernie kell a kompetenciák és a velük összefüggésbe hozható viselkedések *mögöttes értelmét*.

Értékelés

Végezetül az interjúztatónak értékelnie kell, hogy a lejegyzett viselkedés a kompetencia milyen szintjére utal. Gyakran csak itt derül ki, hogy az interjú nem szolgált elegendő lehetőséggel a viselkedés értékelésére. Ez egyrészt az interjúztató által használt gyenge interjúzási technikának, másrészt a jelölt csekély közreműködésének tudható be. Bizonyos esetekben az interjúztatónak fel kell mérnie, hogy vajon az adott viselkedés hiányát a jelölt gyengeségeként értékelje, vagy úgy tekintse, hogy erről a területről nem kapott információt.

Skálaértékelés

Nem kell feltétlenül számokkal értékelni, jól definiált kategóriák is használhatók. Numerikus osztályozó skálák esetén meg kell adni minden pontérték jelentését, és ezeket a jelentéseket konkrét viselkedésekhez kell kapcsolni. Ezeket a skálákat „viselkedéshez kapcsolt osztályozó skáláknak" nevezik.

Egy ilyen értékelő skála például a következő:

- az eredmények jóval a kívánt szint alatt vannak,
- az eredmények csekély kompetenciára utalnak,

- a kompetencia szintje elfogadhatónak tűnik,
- az eredmények magas kompetenciára utalnak,
- az eredmények kiváló kompetenciára utalnak,

Az alkalmasság megállapításakor többnyire még numerikus skálák esetén sem célszerű a pontértékeket egyszerűen csak összeadni. Ez elfogadható ugyan, ha csak két jelöltet akarunk összehasonlítani, de ilyenkor is elvesznek a jelöltek erősségéről és gyengeségeiről rendelkezésre álló információk.

A jelöltek értékelése során ne feledjük az emberi véleményezés gyarlóságát.

- törekedjünk minél több bizonyíték begyűjtésére,
- keressünk többszörösen előforduló tendenciákat és alátámasztó bizonyítékokat,
- próbáljuk megérteni az ellentmondásos információkat.

Osztályozó skálák használata esetén ne feledje az osztályozás lehetséges buktatóit:

- halo effektus – hajlam az egy kompetenciában mutatott jó teljesítmény általánosítására,
- középpont felé irányuló tendencia – inkább a közepes értékeket használjuk a szélsőségek helyett,
- válaszbeállítódás – túl-, vagy alulértékelésre való hajlam,
- logikai torzítás – két kompetencia felcserélése,
- kontraszthatás – a jelöltek egymás közötti összehasonlítása a kompetenciákhoz való hasonlítás helyett.

3.3.3.7. Interjúk stratégiák[14]

A kiválasztás folyamatában különböző stratégiákat lehet alkalmazni az információk begyűjtésére. Természetesen valamennyi interjú stratégiának megvannak az előnye és a hátránya. A következő interjústratégáikat különböztethetjük meg:

- *Őszinte és barátságos stratégia, előnye a jó légkör megteremtése, fenntartása, az interjúalany nem érzi fenyegetve magát, nyugodt, készségesebben adja az információkat, és jobban megnyílik. A jelölt önbizalommal távozik, és kedvező benyomást szerez a szervezetről.*

- *Problémamegoldó stratégia az őszinte és barátságos stratégia egyik variánsa, ahol a jelöltnek bemutatnak egy képzeletbeli problémát és értékelik az . adott válaszait.*

[14] Bese Erika Emberi erőforrás kiválasztása Atalanta 2006.

Szituációs interjúnak is nevezik Legalkalmasabb az elemi ismeretek és a munkakör betöltéséhez szükséges alapösszefüggések tesztelésére.

- *Viselkedési eseményekre vonatkozó stratégia hasonló a problémamegoldó stratégiához. A kérdések valóságos helyzetekre és eseményekre vonatkoznak a jelentkező élettörténetéből. A lényeg a korábbi viselkedésen és a teljesítményen van.*
- *Sematikus viselkedés-leíró stratégia célja, hogy az interjúvezető megértse a jelentkező gondolkodásmódját. A fő életeseményeket az interjúalany mutatja be.*
- *Stressz stratégia alkalmazásánál a kérdező támadóan lép fel a jelentkezővel szemben., kritizálja, védekezésre, furcsa viselkedésre kényszeríti. A stressz helyzet szimulációja megmutatja, hogy vajon a jelentkező képes lesz-e elviselni a munkahelyi stresszhelyzeteket. Előnye, hogy bizonyíthatja valamely szükséges erősség vagy kizáró gyengeség meglétét. Hátránya, hogy a viselkedés értékelése stresszt kiváltó körülmények között sok problémát vet fel, az elutasítottak később rossz véleménnyel lesznek a szervezetről.*
- *Keserédes stratégia hasonlít az őszinte és barátságos stratégiához. A feltételezés szerint akkor nyugszik meg a jelölt, ha előtte valamilyen nyomás érte. A jelölt két személlyel beszélget egymás után, az első interjú kritikus légkörben zajlik. A második interjú során a kérdező bocsánatot kér az előző viselkedése miatt, és együttérzőnek mutatkozik.*
- *Rostáló interjú őszinte és barátságos interjú, amelynek célja a kapcsolatfelvétel. Nem átfogó a beszélgetés, hanem rövidebb, tömörebb, felületesebb, Akkor használjuk, ha az önéletrajzok alapján nem tudunk előzetesen szelektálni a jelöltek között.*

3.3.3.8. Az interjúkészítőre vonatkozó viselkedési szabályok:

Az interjú készítője leggyakrabban a kiválasztási szakember, illetve a szakterület vezetője. Elsődleges célja az információk összegyűjtése. Az alábbi néhány viselkedési szabály azt célozza, hogy asszertíven és előítéletmentesen minél több, és részletekbe menő információt tudjon összegyűjteni,

- Igyekezzen minél többet hallgatni és figyelni!
- Maradjon semleges!
- Igyekezzen megőrizni a helyzet feletti kontrollt!

- Adjon mindenkinek egyenlő esélyt!
- Próbáljon minél jobban rávilágítani a jelölt munkával kapcsolatos képességeire és viselkedésére!
- Mindenről készítsen feljegyzést!

3.3.3.9. A leggyakrabban előforduló kérdések

Felvételi beszélgetésen előforduló kérdéseknek 6 fő típusát lehet megkülönböztetni.

Kérdés típusa	Kérdés célja, és tartalma
Nyitott kérdés	Célja, hogy beszéltessék, egy-egy téma kifejtésére késztessék a jelöltet. Célszerű bizonyos részek kifejtésénél lelkesedést mutatni! Például: „Beszéljen arról, milyen szervezési feladatai vannak a jelenlegi állásában! Fel tudná vázolni, milyen projekteken dolgozik most?”
Követő kérdés	Egy korábban feltett kérdésre adott válasz, vagy részinformációk bővebb kifejtésére szolgál. Például első kérdés így hangzott: *„Mondana néhány szót arról, hogy mit csinált a főiskolán és milyen eredményekkel vizsgázott?”* A választól függően a felvételiztető az alábbi követő kérdéseket teheti fel: Ha jelentkező nem mondott semmit a vizsgaeredményekről „emlékeztető jellegű” követő kérdés például: *„És mi a helyzet a vizsgákkal?* Vagy „kényszerválasztásos” követő kérdés lehet például: *„Melyik tantárgyat szerette inkább, a mikroökonómiát vagy a reklámismereteket?”* További beszélgetési vagy munkatapasztalati témák kifejtésére adnak alapot a „második lépcsős” követő kérdések, például: *„Nos, mi volt a legfőbb előnye annak, hogy ön a főiskolai diákszervezet egyik vezetőjeként dolgozott?”*

Direkt kérdés	Arra szolgálnak, hogy precíz válaszadásra és konkrét tények közlésére késztessék a jelöltet, például: *„Milyen módon ellenőrzi a beosztottak munkáját?”*
Részletező kérdés	A nyitott és követő kérdések speciális kombinációja, elsősorban a jelölt személyiségére koncentrál, például: *„Mi az a három dolog, amit kiemelendőnek tart az eddigi pályafutása során? Mindegyikről mondjon el mindent nekem! Mit csinált? Hogyan csinálta? Miért olyan fontos ez az Ön számára?”*
Célzott kérdés	A válaszok megmutatják, hogyan gondolkodik és cselekszik a jelölt, például: *„A legutóbbi időből említsen egy Ön által vezetett és különösen jól sikerült munkát! Minek köszönhető a siker?”* *Majd: „Tudna olyat is említeni, amelyik nem volt ilyen eredményes? Mi nem stimmelt akkor?”*
Provokatív kérdés	Arra szolgálnak, hogy a jelölttől olyan információkat is megszerezzenek, amelyekről a legszívesebben hallgatna. Tipikus esete, mikor – a kérdés alapján – valami nagyon rosszat tételeznek föl az jelentkezőről, aki aztán – a kevésbé rosszat választva – előadja a valódi okot, amiről egyébként hallgatni akart, például: *„A szakmai pályafutásában a múlt év végétől kezdve van egy kihagyás. Netán beteg volt?”* *Tipikus válasz: „Ó dehogy, a múlt év vége óta munkanélküli vagyok.”*

6. sz. ábra Interjú kérdéstípusok

3.3.3.10. Az interjúkészítők hibái

A szakértői vélemények szerint több ponton is támadható a hagyományos interjú. A fő probléma ezzel a módszerrel az, hogy a legtöbb jelölt teljesítménye a felvételi beszélgetés alatt nagymértékben eltér a tényleges munka teljesítményüktől.

Az állásinterjú megbízhatatlanságát jelzi, hogy míg az egyes interjúztatók különböző jelöltekkel kapcsolatos értékelései önmagukban véve megfelelően konzisztensek, a különböző interjúztatók rendszerint nem értenek egyet egymás véleményével. Az interjúztatók rendszerint sztereotípiákat alakítanak ki az "ideális" jelöltről, és az álláskeresőket ezzel a képpel hasonlítják össze. A felvételi elbeszélgetéseket végző munkatársak a tapasztalatok szerint a pozitív jellemvonások helyett elsősorban a negatív tulajdonságokra és információkra koncentrálnak.

Gyakran előfordul, hogy az interjúztatók nagyjából az első négy percben kialakítják véleményüket a jelöltről, és az első benyomások sok esetben erősebbnek bizonyulnak a később elhangzó tényeknél. Az interjúztatókra gyakran nagyobb hatással vannak a személyiségjellemzők - mint például a nyitottság, attraktív előadásmód, lelkesedés, intelligencia -, mint az objektív kvalitások: a tanulmányok és a munkahelyi tapasztalat. Nagyon befolyásolhatóak a felvételi eljárást vezető munkatársak a külső megjelenéssel is: alkalmasabbnak tartják azokat a jelentkezőket az adott állásra, akik a szervezeti kultúrában elfogadottabb öltözékben jelenik meg. Pedig a munkahelyi teljesítmény nagyon sok állás - például a kutatói vagy informatikai pozíciók - esetében pusztán a szaktudás függvénye.

A problémák ellenére a felvételi interjú továbbra is az egyik leggyakoribb emberi erőforrásgazdálkodási tevékenységek közé tartozik. Függetlenül az összes többi kiválasztási módszer hatásosságától, jóformán minden munkaadó igényli, hogy a jövendő alkalmazottait egy, vagy több előzetes beszélgetésen tesztelje. A hagyományos interjú sikeressége alapvetően az interjúztató személyes tulajdonságaitól múlik. Az pedig igencsak megkérdőjelezi, mennyire érvényes eredményt ad egy állásinterjú, ha az interjút készítő szakember kvalitásain áll, vagy bukik, elnyeri-e az adott jelölt a munkakört.

3.3.3.11. Az interjú tökéletesítése

Az interjú hatékonysága, vagy hatékonytalansága gyakran abban keresendő, hogy az interjúztatók különbözőképpen értékelnek. Ezért ennek a következő fejezetben néhány fontos hatékonysági tényezőre is felhívom a figyelmet.

Az interjú, mint kiválasztási módszer alacsony hatékonysága mögött ismert hibaforrások állnak, mindenekelőtt az interjúkészítők esendősége. Az interjúkészítők például hajlamosak a következő *hibákra:*

- *Különböző interjúvolók különbözőképpen értékelik a jelölteket*

Az értékelők közötti egyetértéssel kapcsolatos vizsgálati eredmények nem túl bíztatóak. A jelöltek egy-egy tulajdonságát az értékelők az interjú alapján nem tudják egységesen megítélni. Így nem csoda, hogy gyakran előfordul, hogy míg az egyik interjúztató ajánlja, addig egy másik kizárja ugyanazt a jelöltet. Paradox módon az intelligencia az a jellemző, amelyben az interjúztatók hajlamosak egyetérteni, bár az intelligenciára vonatkozó értékeléseik megbízhatósága is jóval gyengébb egy intelligencia teszt megbízhatóságánál. *A különböző interjúvolók más és más tulajdonságot tartanak fontosnak*

Az interjúztatók közötti alacsony egyetértés egyik lehetséges oka, hogy eltérő információk alapján hozzák meg a döntésüket: míg az egyik interjúztató nagy hangsúlyt helyez a jelölt munkakörrel kapcsolatos előzetes tapasztalatára, addig a másik kérdező a mozgósíthatóságot tartja a legfontosabb tényezőnek. Egy tanulmány szerint az interjúk 75%-ában kérdeztek rá a jelölt családi állapotára, ám a kérdéses munkakörhöz nélkülözhetetlen jellemzőket csak 55%-ban érintették.

- *Ugyanaz az információ, különböző jelöltek esetén eltérő jelentőséggel bír a kérdezők számára*

Az interjúvolók következetessége javítható strukturált *interjú-útmutató* használatával. Ez sem tudja azonban teljesen feloldani az interjúztatók közötti inkonzisztenciát. Az interjúvolók ugyanazt az információt különbözőképpen értékelik. Ha például egy jelölt bevallja, hogy nem nagyon törődik a részletekkel, ezt az egyik interjúztató a jelölt „gondatlan munkavégzésre való hajlamának”értékeli, míg egy másik szerint ez bizonyítja, hogy a jelölt „képes a munkák hatékony rangsorolására, és így feltehetően ideje nagy részét a lényeges feladatok megoldásával tölti.

- *A kérdezők döntései gyakran csupán intuíción alapulnak*

Az interjúztatók is csak emberek! A rengeteg figyelmeztetés ellenére, hogy döntéseiket az összegyűjtött objektív bizonyítékokra alapozzák, az interjúztatók gyakran kísértésbe esnek, és ítéleteiket megérzéseik alapján hozzák meg. (A megérzés természetesen fontos dolog, de csak kiinduló pontja lehet a döntést megelőző információszerzésnek.)

- *Az értékelők már az interjú kezdeti szakaszában meghozzák döntéseiket*

A kutatások azt mutatják, hogy a jelölt belépése és a végső döntés meghozatala között eltelt átlagos idő alig négy perc. Ezt követően az interjúztatók csak a magukban már meghozott döntéssel egybehangzó információkat veszik figyelembe.

- *Az értékelők jobban odafigyelnek a negatív információkra*

Számos kutatás bizonyítja, hogy az interjúztatók jobban odafigyelnek a negatív, mint a pozitív információkra.

- *Az értékelők túlzott jelentőséget tulajdonítanak a felsőfokú végzettségnek*

Az interjúztatók általában hajlamosak fokozott jelentőséget tulajdonítani a felsőfokú végzettségnek, még olyan állások esetén is, ahol más tényezők (például a kézügyesség, rugalmasság, motiváció stb.) sokkal relevánsabbak lennének.

- *Az értékelők a jelölteket egymáshoz viszonyítva rangsorolják*

Bizonyított tény, hogy a jelöltekről alkotott kép részben a többi értékelt résztvevőtől is függ. Más szóval, az értékelések, az egyének közötti összehasonlításokból fakadnak, ahelyett, hogy a munkakörhöz szükséges tulajdonságokhoz viszonyulnának. Különösen nagy a kísértés, hogy egy gyengébb csoport legjobbját elfogadják, ha az állást sürgősen be kell tölteni. Már pedig a gyenge minta legjobbja nem biztos, hogy elég jó a feladat ellátásához!

- *Az értékelők a hozzájuk jobban hasonlító jelölteket előnyben részesítik*

Az interjúztatók hajlamosak arra, hogy a hozzájuk hasonló jelölteket magasabbra értékeljék. Egy tanulmány szerint azok a jelöltek, akik személy szerint szimpatikusak voltak, 80%-ban kaptak felkérést az állás betöltésére, míg a kevésbé szimpatikusak közül csak 40%-nak tettek ajánlatot. Ugyanakkor kevés olyan jelölt volt, akiket az interjú során már a kezdettől fogva következetesen kedveltek vagy ellenszenvesnek tartottak.

- *Az értékelők befolyásolják a jelöltek viselkedését és válaszait*

A jelölt interjú alatt mutatott viselkedése nagy részben függ az interjúztató viselkedésétől. Különös jelentősége van az interjú alatti non-verbális jelzéseknek. Egy esetben azt találták, hogy ha az interjúztatók úgy döntöttek, hogy elutasítják a jelöltet, kevesebbet beszéltek, hidegebbek és kritikusabbak voltak, és a pályázók is kellemetlen érzésekről, jobban átgondolt, óvatosabban adott válaszokról számoltak be. Egy brit egyetemi hallgatókból álló interjúztató csoporttal folytatott vizsgálat alapján kiderült, hogy abban az esetben, ha az interjúztatók kedvesek voltak, szemkontaktust tartottak és gyakrabban bólogattak, a jelöltek jobban felengedtek, barátságosabban viselkedtek,

beszédesebbek lettek, hatékonyabbak voltak és aktív szerepet vállaltak a róluk alkotott jó benyomás kialakításában.

3.3.4. Assessment Center (Értékelő Központ)

Az Assessment Center (magyar neve: Értékelő Központ, de leggyakrabban az angol kifejezését használják: AC) egy csoportos kiválasztási módszer. Nyugat – Európában széles körben alkalmazzák, hazánkban az utóbbi években kezdett elterjedni. Az AC- módszert először a német pszichológusok alkalmazták a II, világháborúban, a tisztek kiválasztásában. Úgy gondolták, hogy a papír – ceruza teszt nem nyújt elég információt a személyiségről, ezért úgy döntöttek, a jelölteket érdemes komplex szituációban megfigyelni, annak érdekében, hogy szélesebb körben tudják a reakciót értékelni. Ezt követően hírszerzők kiválasztására is alkalmazta a US Office of Strategic Services.
A II. világháború után a katonai pszichológusok, akik korábban használták a módszert, magáncégekhez csatlakoztak, ahol már vezetői előmenetel és a karriermenedzsment támogatására alkalmazták, elsőként 1956-ban az AT&T cég.

Az AC a munkatársak, pályázók, vezetők képességeinek, készségeinek, kiemelt tulajdonságainak megfigyelésére, feltárására és fejlesztésére alkalmazott módszer. Az eljárás célja felmérni és értékelni a betöltendő állás szempontjából a személyek szakmai tudását, képességeit, személyiségük struktúráját. Ez gyakorlatilag olyan munkapróbák sorozata, melyek egy adott munkakör legfontosabb feladatait modellezik.

A kiválasztásra szolgáló módszeregyüttes lényege szerint valamely munkakör várományosait (interjú sorozatok mellett/helyett) néhány értékelő személy egyszerre, több kompetencia alapján, szimulációs gyakorlatok segítségével vizsgálja, majd az eredményeket integrálják. E definíció tehát az értékelő-fejlesztő központ "több nézőpontúságára" hívja fel a figyelmet. Az integráció az ún. kompetencia mátrix segítségével történik minden jelölt összes eredményét egy ilyen mátrixra vezetik, ahol az egyik oldalon az elvégzett feladatok szerepelnek, a másik oldalon pedig a hozzájuk tartozó kompetenciák.

Az AC-t külső és belső jelöltek kiválasztására, testvérét a Development Centert (magyar neve Fejlesztő Központ, DC) fejlesztésre, képzési igények felmérésére (kinek melyek a gyenge pontjai?), szervezetfejlesztésre (hol vannak gyenge pontok a szervezeten belül?), karriertervezésre (megfelelő képzés után ki mire alkalmas?), fejlesztésre (tréning) használják. Ezek közül a legtipikusabb a külső, illetve belső jelöltek kiválasztása, valamint a karriertervezés. Természetesen a különböző célok keveredhetnek is, például a karriertervezés

és a képzési igények felmérése egy AC-n is megtörténhet, hasonlóképpen lehet szervezni AC-t külső és belső jelöltekkel vegyesen.

Az alkalmazó szervezetek tapasztalata szerint az Értékelő Központ rendszeres használata olyan többrétegű tanulási folyamatot katalizál, amely végső soron a szervezeti kultúra gazdagodásával jár.
Egy jól szervezett Érékelő Központ legalább három vonatkozásában jelent módszertani koncentrációt.

- *A betöltendő munkakör jellemzőit tekintve:* a kialakított követelményprofilban skálázható formában szerepelnek a szükségesnek tartott vezetői kompetenciák (készségek, elvárások, attitűdök). A skálafokozatok meghatározásában aktívan részt vesznek az értékelők.
- *A megfigyelhetőséget biztosító gyakorlatok vonatkozásában*: olyan vezetési feladathelyzetek, amelyek „láthatóvá" teszik a követelményprofilban szereplő magatartásjegyeket. Ezáltal mód nyílik a jelöltek teljesítményének összehasonlítására, mérésére.
- *A megfigyelés pontosságát javító eszközöket tekintve:* lényegében azt jelenti, hogy az értékelőzetes begyakorlás (tréning) során megtanulják a jelöltek tevékenységét rögzíteni, strukturált jegyzőkönyvek és formalizált eljárások segítségével.

3.3.4.1. Az Értékelő központ felépítése

A résztvevőket különböző gyakorlatok során figyelik meg az értékelők, lehetőleg mindig másik személyt/ személyeket. Egy átlagos kiválasztási folyamat ké***t*** napig is tarthat , 6-10 fő részvételével, továbbá legalább négy speciálisan kiképzett értékelővel. Gyakran előfordul, hogy egy munkapszichológust is bevonnak.

Mivel a feladatok általában szituációs helyzetgyakorlatok, a jelöltek megfigyelni kívánt képessége a gyakorlatban mutatkozik meg. A feladatok lehetnek szakmai jellegűek, de gyakran függetlenek az adott szakmától, akár játékosak is lehetnek. Miután a résztvevőket egységes megfigyelési szempontrendszerre kiképzett megfigyelők értékeli, az objektivítás irányába tolódik az értékelés, ami a jelültek egységes elbírálását teszi lehetővé.

3.3.4.2. Az Értékelő központ kialakításának lépései

- Az első a betöltendő munkakör által megkívánt szakmai és személyiségbeli elvárások tisztázása a vállalati célok figyelembe vételével, mely alapul szolgál a tréning során alkalmazott konkrét feladatokhoz.
    - A szervezet elemzése, a szervezeti célok felmérése
    - Munkakörelemzés
    - Kompetenciamodell kidolgozása
- A második lépcső az értékelők képzése. A képzésen az értékelők az értékelés módszertanán kívül magukat a gyakorlatokat is kipróbálják, ezért nemcsak az elméletet, hanem a gyakorlatot is megismerik, lesz egy képük arról, hogy mit érezhetnek a megfigyelt jelöltek, min kell keresztülmenniük.
- A harmadik lépcső a tényleges AC működtetése, a jelöltek kiválogatása és kiértékelése.

Szinte nincs olyan munkaköri szint, vizsgálandó dimenzió, amit ne lehetne az Értékelő-központ gyakorlattal mérni.

A legismertebb gyakorlattípusok a következők:

- Csoportos gyakorlat - több résztvevőt igényel, a feladatok konkrét problémára vonatkoznak, melyben a csoportnak konszenzusos döntést kell hoznia.
- Irattárca-gyakorlat (postabontás) – egyéni gyakorlat, körülbelül 2-3 órán keresztül tart, elsősorban a vezetői munka adminisztratív részét szimulálja
- Elemző – előadó gyakorlat – a jelöltnek prezentációt kell tartania a megadott kérdésekből
- Tényfeltáró gyakorlat – elemzőkészség, döntéshozatal, kommunikáció a gyakorlat által mért főbb kompetenciák.
- Szerepjáték – gyakorlat –kommunikáció, ügyfélközpontúság, probléma megoldási készség jól mérhető ezzel a gyakorlattal
- Egyéb gyakorlatok
    - csoportdinamikus gyakorlatok (például toronyépítés);
    - menedzsmentjáték (ügyvezetői megbeszélés);
    - problémamegoldó feladatok (például információhiány esetében);
    - kreatív feladatok;
    - szabadtéri gyakorlatok;

- előadások (előkészítve vagy rögtönözve);
- esettanulmányok (komplex kérdésfelvetés);
- interjúk (a szakmai életút);
- pszichodiagnosztikai tesztek.

3.3.4.3. Az Értékelő Központ alkalmazásának folyamata

- A betöltendő pozíciók meghatározása
- A megfigyelők kiválasztása és kiképzése
- A követelményprofil (vezetői kompetenciák) összeállítása
- A tulajdonságok átfordítása megfigyelési kritériumokká
- A megfigyelési kritériumok differenciálása és súlyozása
- Tesztek és gyakorlatok kiválasztása/szerkesztése
- A jelöltek kiválasztása
- Az értékelés megvalósítása
- A résztvevők értékelése
- Egy vagy több személy kiválasztása
- Visszacsatoló beszélgetések a résztvevőkkel

3.3.4.4. Az Értékelő Központ gyakorlatok értékelése

Miután az összes jelölt elvégezte az összes gyakorlatot, az értékelők először egyénileg értékelik a résztvevők teljesítményét a meghatározott szempontok (kompetenciák) szerint, majd összeülnek, és jelöltenként megbeszélik az eredményeket. Itt elsősorban nem "osztályzatokról", hanem viselkedésbeli jellemzőkről vitatkoznak. Ezt a megbeszélést nevezik integrációs ülésnek, mivel a különböző forrásokból - gyakorlatokból, tesztekből, illetve az azok alapján készült, különböző értékelők által készített feljegyzésekből - integrálják az eredményeket. Miután az értékelés elkészült, az egyik tapasztalt humánpolitikai szakember visszajelzést tart a jelöltnek. Talán ez a legfontosabb része az értékelő-fejlesztő központnak, mert a jelölt ebből profitálhat a legtöbbet. A visszajelzésnek finoman kell egyensúlyoznia a közlés és a kérdezés között, a negatívumokat éppúgy el kell mondani, mint a pozitívumokat, ugyanakkor szem előtt tartva, hogy mindennek a célja a jelölt okulása.
A visszajelzést követően a szakértők az integrációs ülés és az interjú alapján jelentéseket készítenek a jelöltekről. Ez tartalmazza - tömör formában - a jelöltekről összegyűlt információkat illetve azok értelmezését. Ez archiválható, és amennyiben a döntés nem

közvetlenül az értékelő-fejlesztő központ után születik, segíti a későbbi döntéshozatalt. Általában az értékelő-fejlesztő központot követően néhány nap alatt készülhet el.

3.3.4.5. Az Értékelő Központ gyakorlatok mérlege

A többi értékelési eljárás, mint például interjú, nem veheti fel a versenyt az AC sokrétűségével. Egy jelöltről egy nap „élménye van a megfigyelőnek, a nagyjából egy – másfél órás időtartamú interjúhoz képest. A megfelelően felkészített értékelők sztenderdizált módon meg tudják különböztetni a hatékony, és nem hatékony viselkedést. Rendkívül magas az előrejelző érvényessége, hiszen egyrészt a viselkedést vizsgálja, önbeszámolás helyett, másrészt magában foglalja, és vegyíti a többi kiválasztási eljárást és így azok erősségeit is. A folyamat alatt egyes alkalmatlan jelöltek is beláthatják saját alkalmatlanságukat, és a folyamat közben visszaléphetnek. A jelöltek nemcsak verbális (szóbeli vagy írásbeli) információkat kapnak a pályázott szervezetről és beosztásról, hanem élő tapasztalatokat szerezhetnek a vállalat kultúrájáról, s ennek alapján megalapozottabban döntenek a pályázatukról. Az elutasított pályázók könnyebben fogadják a több személy által, munkapróbákon keresztüli megmérettetést, mint egy személy ítéletét. Anyagi vonatkozásban csökkennek a költségek, mivel a belépő munkatársak nagyobb valószínűséggel maradnak hosszú távon a cég kötelékében, mert a legjobbak kerülnek be és hosszabb ideig dolgoznak a cégnél.

Anyagiakban nem kifejezhető előnyök: Vonzóbbá válhat a cég a szakemberek számára. Egy jó hangulatban lezajlott AC a résztvevők számára is tanulságos. .*Az* AC gyengesége, hogy nagy felkészülést igényel, és erőforrás igényes is, és nagyon költséges kiválasztási módszer.

Nagyfokú objektivítást tulajdonítanak az AC–nek, azonban ezt akadályozza, hogy a jelöltek minél kedvezőbb benyomás keltésére törekszenek. Az objektivítást tovább csökkentik, hogy a megfigyelők egyéni véleményeiket közös megbeszélésen vitatják meg, ahol a csoportdinamika hatására az eredmények torzulhatnak. például: többség nyomása, tekintély nyomása, illetékesség nyomása, véleményt befolyásolók nyomása.

3.3.4.6. Az Értékelő Központ sikerfaktorai

Az Értékelő központ eljárás sikerességét biztosító faktorok a személyzeti kiválasztásban[15] a következők:

[15] Human Resource Management Ministry of Interior Twining Projekt 2004. http://wop.erg.bme.hu/file.php/1/dokumentumok/Szakmai_protokoll.

Sikerfaktor	Tényezők
1. Sikerfaktor:	Megbízások tisztázása és hálósítás
2. Sikerfaktor:	Munkakör- és követelményelemzés
3. Sikerfaktor:	Gyakorlati konstrukció
4. Sikerfaktor:	Megfigyelés és értékelés
5. Sikerfaktor:	Megfigyelők kiválasztása és előkészítése
6. Sikerfaktor:	A résztvevők előzetes kiválasztása és felkészítése
7. Sikerfaktor:	Előkészítés és végrehajtás
8. Sikerfaktor:	Visszajelzés és követő intézkedések
9. Sikerfaktor:	Evaluáció

7. sz. ábra Az Értékelő központ sikertényezői

3.4 A kiválasztási módszerek kombinációi

A kiválasztási módszerek kombinálása nagyon hasznos, mert többféle aspektusból is meggyőződhetnek a jelentkező alkalmasságáról, a pályázat valóságtartalmáról. Sikeres kombináció lehet például:

- Interjú – tesztek

  Az egyik leghatékonyabb módszer kombináció a következők miatt. A hirdetésre azok jelentkeznek, akik éppen nyitottak a váltásra, tehát nem vész el idő olyan jelöltek keresésére, akik nem szeretnének más pozícióba kerülni. A jelölt olyan tulajdonságairól szerezhető be információ, melyek az önéletrajzból nem ismerhetők meg. Az interjún azonban az is kiderülhet, ha az önéletrajzában valótlanságokat állít, eltúloz vagy kevésbé hangsúlyoz dolgokat. Előfordulhat olyan eset, hogy a jelöltről úgy tudtuk, egy idegen nyelven beszél, a személyes interjún viszont kiderül, hogy másik nyelvet is bír, csak nincs róla hivatalos papírja, ezért nem is írta be a bemutatkozó anyagába. Sajnos gyakrabban fordul elő az ellenkezője, amikor kiderül, hogy a nyelvtudás valójában csak papíron létezik, a mindennapi gyakorlatban használni nem tudja. Az interjú során szerzett fontos tapasztalatokat a tesztek eredményi egészíthetik ki.

- Interjú – tesztek – AC

  Az előzőleg ismertetett módszer az Assessment Centerrel kiegészítve a lehető leghatékonyabb módszer, hiszen a kiválasztási folyamat lezáró lépéseként tartott AC során a jelöltek olyan életközeli helyzetekbe kerülnek, amelyekben a munkavégzés során is lesznek. A gyakorlatok összeállítását mindig megelőzi egy intenzív munkakörelemzés, amelynek során meghatározzák azokat a kritikus momentumokat, amelyek a munkakört betöltő későbbi alkalmasságát, beválását leginkább befolyásolják.

3.5 A kiválasztás költségei

A kiválasztás az emberi erőforrás gazdálkodás egyik legköltségesebb munkafázisa. A megtérülés csak a beválás után következik be, ezért a szervezetek érdeke, hogy tudják milyen tényezők azok, amelyek a kiválasztási költségek közé tartoznak. A költségek elemzése után szabad csak dönteni a különböző kiválasztási módszerek használatáról és kombinációjáról.
Az alábbi költségeket érdemes vizsgálni és a döntés előtt szem előtt tartani:

- Azoknak a munkatársaknak a költségei, akik a munkaköri követelményrendszer, álláshirdetés, média kiválasztás folyamatában részt vesznek,
- Az álláshirdetések díja, a jelentkezéseket, érdeklődéseket fogadó munkatárs költsége
- Mindazon költségek, amelyek a be nem töltött munkakör feladatainak ellátásával járnak, helyettesítés, túlóra, stb.
- A kiválasztás módszereinek meghatározására, kidolgozására, betanítására fordított költségek, és az abban résztvevő munkatársak költségei, helyettesítésük költségei,
- Az önéletrajzok elemzését, regisztrálását, megbeszélését, értékelését végző munkatársak költségei,
- Az alkalmasnak bizonyult jelöltek kiértesítésének költségei (telefon, levelek, internet-előfizetés),
- A kiválasztásban résztvevő munkatársak és helyettesítésük költségei,
- Külső tanácsadók költségei, ha bevonásra kerülnek a kiválasztási folyamatba,
- Az állásajánlat, illetve kinevezés elkészítésének, módosításának, személyre szabásának költségei,
- A ki nem választott jelöltek értesítésének költségei, az nyilvántartási és jelentkezői adatbank üzemeltetésének költségei – ha van ilyen.

Összefoglalás

A hatékony kiválasztás érdekében a közszolgálati szervezeteknek is a munkakör tartalmához leginkább illeszkedő kiválasztási módszereket és eszköz kell alkalmazniuk. Ennek természetes előfeltétele, hogy a kiválasztási eszközök és módszerek beválási indexén túl figyelmet fordítsanak a módszerek esetleges kombinációjának lehetőségére is.
A kiválasztás mindig az egyetlen alkalmas jelöltet keresi, de az alkalmasság vizsgálata csak akkor kerülhet sor, ha esélyegyenlőség érvényesül a pályáztatásnál, azaz mindenkinek lehetősége van a megmérettetésre.

Ellenőrző kérdések

Mi az alkalmasság fogalma?

Milyen kiválasztási módszereket ismer?

Melyek az interjú lépései?

Milyen interjú stratégiákat ismer?

Mi az Értékelő központ szerepe a kiválasztásban?

Hogyan lehet egy Értékelő központot megtervezni?

Melyek a legismertebb Értékelő központ gyakorlatok?

HR szótár

Assessment Center

Értékelő fejlesztő központ, melyet a kiválasztás során utolsó lépésként használunk és mely során integrált módszerként a gyakorlatban is vizsgáljuk a jelentkezők képességeit, tapasztalatait, ismereteit és személyiségét egyéni és csoportos helyzetgyakorlatok során.

Ajánló (referencia) levél

A munkáltató bocsátja ki a munkavállaló részére, feltüntetve benne az adott munkakörben szerzett tapasztalatokat, a munkavégzés minőségét és az őt ért benyomásokat.

Alkalmassági tesztek

Kiválasztás eszköze, papír-ceruza tesztek, melyek célja az egyén bizonyos tulajdonságainak vizsgálata.

Életpálya

Az egyén életútja során bekövetkező karrierváltozásokat jelöli a fogalom.

Humán erőforrás menedzsment

A vezetés általános funkciója, mely az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik, egy szervezeten belül, és biztosítja az alkalmazottak hatékony alkalmazását.

Humán erőforrás stratégia

Olyan funkcionális stratégia, amely a szervezeti stratégiai döntéseket támogatja a munkaerő-tervezés, beszerzés és megtartás tekintetében.

Humán erőforrás tervezés

Segítségével meghatározzuk az szervezeti célokhoz szükséges humán erőforrás igényt és alkalmazás feltételeit.

Exit interjú

A kilépés során alkalmazott interjú, mely a kilépés és elégedettség/elégedetlenség okait vizsgálja.

Fluktuáció

Az adott időszakon belül a közigazgatási szervezetnél a megszűnt munkaviszonyok számát megjelölő százalékos arányban kifejezett érték

Grafológia

Olyan technika, mely a kézírás elemzése alapján következtetéseket von le a személyiségről és annak jövőbeni teljesítményéről.

Interjú

Kiválasztás egyik lépése, mely során a rendelkezésre álló humán erőforrás állás iránti érdeklődését méri kérdésekkel.

Karrier menedzsment

Vertikális és horizontális előmeneteli rendszer.

Karriertervezés

Olyan tervezet, melyben a közigazgatási szervezet és az egyén közösen azt vázolják fel, hogy az adott személy milyen pályát futhat be a szervezetnél.

Képesség

Az alkalmazottól elvárt szellemi vagy fizikai tevékenység elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikai feltételek.

Készség

Munkavégzéskor megfigyelhető, alkalmazott ismeretek összessége.

Kísérő levél

lásd: motivációs levél

Kiválasztás

Az a folyamat, melynek során a szervezet eldönti, hogy kit alkalmaz a jelentkezők közül.

Képességvizsgáló tesztek

Az egyén mentális vagy intellektuális képességeit mérő tesztek.

Követelményprofil

Az adott munkakör betöltőjével szemben megfogalmazott követelményeket, kritériumokat bemutató dokumentum.

Kritériumok

Jelöltekben keresett készségek, ismeret, tapasztalat vagy képesség szempontjainak definiálására használjuk.

Létszámtervezés

A közigazgatási szervezet szükséges létszámának előtervezése bizonyos időintervallumon belül, fő célja, hogy rendelkezésre álljon a megfelelő számú és összetételű munkaerő a megfelelő munkakör betöltésére a kellő időben.

Motivációs levél

Az önéletrajzot kísérő, munkáltatóknak írt levél, melyben a jelentkező a megpályázott pozícióval kapcsolatban megfogalmazza motivációját és bemutatja alkalmasságát.

***Munkakörelemzé*s**

A munkamagatartás, valamint a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb információk szisztematikus vizsgálata.

Munkaköri specifikáció munkaköri követelmények

Az adott munkakörnek a szervezet által meghatározott kritérium és viselkedés együttese, azoknak a minimum kompetenciáknak a meghatározása, amelyre a jelentkezőnek szüksége van a pozíció betöltéséhez (tudás, tapasztalat, képességek, készségek, attitűdök, stb.).

Önéletrajz

Személyi adatokat, végzettségeket, szakmai hátteret, ismereteket és tudást, tapasztalatot magába foglaló dokumentum, melyet az adott pozícióra történő jelentkezéskor juttat el a jelentkező a munkakört meghirdető munkáltató részére.

Felhasznált irodalom

BAKACSI, GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2004.

BAKACSI ÉS TÁRSAI: Stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás, Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2006.

BESE ERIKA: Emberi erőforrás kiválasztása, atalanta szakdolgozat, 2006.

CSIRSZKA JÁNOS 1986.

FARKAS ÉS TÁRSAI: *Módszertani kézikönyv a vezető köztisztviselők új típusú kiválasztásához* Személyügyi Központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés ÁROP 2.2.1. 2007-0002. KSZK

Human Resource Management Ministry of Interior Twining projekt 2004.

Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához, RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft, Budapest, 2002.,

GAZDAG MIKLÓS, SZATMÁRINÉ DR BALOGH MÁRIA: Személyügyi ABC 4.4.6.1.

KLEIN DÁVID ÉS KLEIN SÁNDOR Az interjú Humánpolitikai Szemle, 2004. 7. szám

PINTÉR ZSOLT *Hogyan csináljunk karriert*? Hoeron Internation Hungary Kft., 2008.

NEMESKÉRI-PATAKI *A HR gyakorlata,* Ergofit Kft., 2007.

Internetes letöltések

http://wop.erg.bme.hu/file.php/1/dokumentumok/Szakmai_protokoll.

Hegyi Hella Személyiség a kompetenciák mögött pécsi tudományegyetem alkalmazott pszichológiai doktori dolgozat 2012.
letöltés:http://pszichologia.pte.hu/files/tiny_mce/doktori/d-2012-hegyi_hella_phd_netre.pdf

Ábrajegyzék:

1. számú. ábra Alkalmassági követelmények 6. oldal
2. számú. ábra Az alkalmasság szintjei 10. oldal
3. számú. ábra A kiválasztás klasszikus modellje 14. oldal
4. számú. ábra A kiválasztási folyamat 15. oldal
5. számú. ábra A kiválasztási módszerek gyakorisága 23. oldal
6. számú. ábra Interjú kérdés típusok 34. oldal
7. számú. ábra Interjú kérdés típusok 43. oldal

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

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

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