

A FELVÉTELI INTERJÚ SAJÁTOSÁGAI

GULYÁS László

Élelmiszeripari Gazdaságtan és Marketing Tanszék

ÖSSZEFOGLALÓ

- Az interjú a kiválasztás legnépszerűbb módja. Jelenleg több különböző interjú típust alkalmaznak, úgymint: négy szemközti beszélgetés, felvételi bizottság, sorozat interjú, önéletrajzi interjú, strukturált interjú, szituációs interjú, stressz interjú.
- Az interjú egyik definíciója: A felvételi interjú irányított beszélgetés a jelölt és a munkaadó ill a munkaadó képviselője között abból a célból megtervezve, hogy kiderítse a jelölt alkalmasságát az adott állásra.
- Az interjú során egy kétirányú információcsere történik, amelynek során a leendő munkáltató eldöntheti, hogy a jelölt megfelel-e, illik-e a szervezetbe, ill. a leendő munkavállaló is információkat kap a szervezetről. A válogatás szintén kétoldalú, a munkavállalók válogatnak a jelöltek között, de a jelöltek is válogatnak a munkaadók között.
- Az interjúkészítőknek arra kell törekedniük, hogy a folyamat a lehető legkorrektebb legyen, ezért számos szabályt alkottak és alkalmaznak.

BEVEZETÉS

Az álláskereső folyamatával, trükkjeivel egyre nagyobb számban foglalkozó könyvekben a szerzők gyakran állítják, hogy egy jó életrajz már fél siker¹, majd könyvük későbbi fejezeteiben ezt azzal egészítik ki, hogy a siker másik felét, azaz a kívánt állás elnyerését, az interjúval való jó szereplés hozza meg.

Tanulmányunkban a hazai és külföldi szakirodalmat áttekintve próbáljuk meg megszerezni az interjúval kapcsolatos egyre növekvő, szaporodó ismereteket. Vizsgálódásunkhoz az interjúkat előzetesen két csoportba soroltuk:

- a) az interjút személyzeti tanácsadó/fejlesztő cég végzi az üres álláshelyet betölteni kívánó cég felkérésére.
- b) az interjút az üres álláshelyet betölteni kívánó cég humán erőforrás szakemberei saját maguk végzik.

Jelen tanulmányban a terjedelmi korlátok miatt csupán a b) csoportba sorolt interjúk sajátosságaival foglalkozunk.

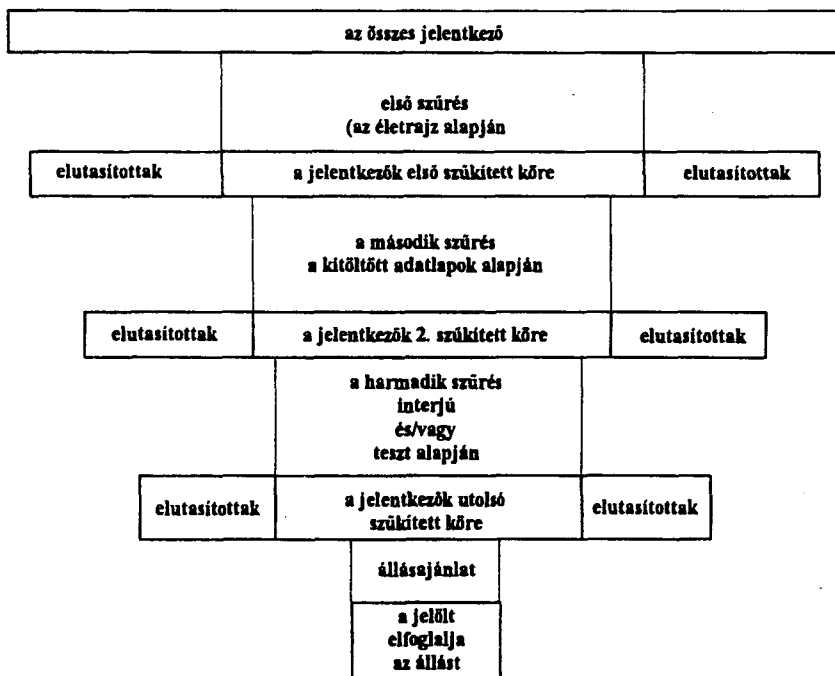
1. Az interjú jelentősége

A magyarországi álláskereső többsége már szembesült azzal, hogy az interjú a kiválasztási folyamat legáltalánosabban használt része. Ha egy cég új munkaerőt kíván alkalmazni, a legalkalmasabbnak vélt jelölteket „behívják” egy interjúra. Egy friss felmérés szerint² a Magyarországon működő multinacionális cégek 95-98%-a használ interjút az új dolgozók felvétele során, míg pszichológiai tesztek csak 50-60%-uk, grafológiai vizsgálatot pedig elenyésző részük (3-5%).

De nem csupán a multinacionális cégek, hanem hazai kis és nagyvállalatok is zömében interjúk segítségével választják ki leendő munkatársaikat.

Ha a kiválasztási folyamatot rendszerelvűen kívánjuk szemléltetni, akkor a következő oldali ábrát rajzolhatjuk fel, melyből világosan kitűnik, hogy az interjú a kiválasztási folyamat egyik kulcspontja, valójában itt dől el, hogy a számos jelölt közül ki kapja meg az állást.

Az kiválasztási folyamat vállalat esetében (Gulyás 1998)



2. Az interjú definíciója

A Graham-Benneth szerzőpáros az alábbi szellemes definícióját adja az interjúnak: "Az interjú annak az elkerülhetetlen találkozásnak a kiterjesztése, meghosszabítása ami a munkaadó és a leendő munkavállaló között zajlik. Olyan kérdéseket foglal magába, amelyek alkalmasak a leendő munkavállaló eddigi eredményeinek illetve hozzáállásának megvizsgálására."³

Bary Cushaway definíciója véleményem szerint pontosabb, eszerint: " A felvételi interjú irányított beszélgetés a jelölt és a munkaadó ill a munkaadó képviselője között abból a célból megtervezve, hogy kiderítse a jelölt alkalmasságát az adott állásra" ⁴

Véleményem szerint az interjút egy olyan játszmaként kell felfognunk, ahol a leendő munkáltató ahhoz gyűjti az információkat, hogy el tudja dönteni érdemes-e a jelöltet felvennie, foglalkoztatnia.

Míg a jelölt szemszögéből nézve a dolgot, az interjú egy lehetőség arra, hogy bizonyítsa Ő a legalkalmasabb a meghirdetett állásra, Ő az az ember akit a munkáltató keres.

3. Az interjú funkciói

Az eredményes interjúnak három funkciót kell betöltenie⁵:

- Információt ad a leendő munkáltatónak a jelölttről, annak motivációjáról, viselkedéséről és egész személyiségéről.
- A leendő munkáltató ellenőrzi azokat a ténybeli információkat, amelyeket a jelölt önmagáról az életrajzában megadott. Azaz az interjú során derül ki, hogy mindaz amit a jelentkező az önéletrajzában magáról állított, az igaz-e.
- Információkat ad a jelöltnek a betöltendő állásról és a cégről.

4. Az interjú típusai

Tanulmányunkban két szempont alapján csoportosítottuk az interjúkat⁶:

4. 1. Az interjút készítő létszáma alapján történő csoportosítás

a) négyszemközti beszélgetés (individual interview)

Amikor egy vállalati szakember egyszerre egy jelölttel találkozik. Ennek az interjútipusnak nagy hátránya, hogy az interjúkészítő könnyen szubjektív és hibás ítéletet hozhat.

b) felvételi bizottság (board interview)

Ebben az esetben egyszerre több vállalati ember találkozik egyszerre a pályázóval. Ez felgyorsíthatja a kiválasztás menetét, hiszen minden döntéshozatalban érdekelt részt vesz az interjún. Ugyanakkor meg is nehezíti a különböző személyek kérdéseinek, majd megérzéseinek, ill. döntéseinek összehangolását. Sok esetben előfordul, hogy a felvételi bizottság tagjai nem tudnak konszenzusra jutni, aminek az az oka, hogy minden tag mást lát meg a jelentkezőben.

Ugyanis az interjúval kapcsolatban kétféle "torzító" effektusról beszélhetünk⁷. Egyrészt létezik az ún. fényudvar effektus: Amikor a jelentkező pozitív fényben tűnik fel a meghallgató számára, mivel valamiért szimpatikusnak találja, és ezért a válaszait jóindulattal fogadja. Ahelyett, hogy csak válaszában "nyers tartalmát" bírálná el. Másrészt létezik az ún. holdsarló effektus: Ez pont az ellenkezője az előzőnek, azaz a meghallgató hajlamos a legrosszabbat kihallani abból, amit a jelentkező elmond. A felvételi bizottságok általában ún. struktúrált interjúkat csinálnak. (Itt jegyezzük meg, hogy az egyszemélyes interjúk is gyakran strukturált interjúk.) Ami azt jelenti, hogy a bizottság egy előre meghatározott kérdéssort tesz fel a jelentkezőknek⁸. Azaz minden jelentkezőtől ugyanazt kérdezik. Majd a válaszokat fontossági skála segítségével jeggyel értékelik, és ezt beírják az értékelőlapra (lásd ábra). Ha például 1-től 5-ig tartó skála segítségével értékelünk akkor a jegyek jelentése az alábbi: 1 = gyenge

2 = elégséges 3 = elfogadható/átlagos 4 = átlagosnál jobb
5 = kiemelkedő.

Mivel a felvételi bizottságnál a végső döntést az egyéni döntések átlaga adja, így kiegyenlítődnek az egyéni elfogultságok, azaz a bizottságnál csökken mind a „fényudvar” mind a „holdsarló” effektus hatása.

Értékelőlap

kérdések	első jelölt	második jelölt	n-dik jelölt
1. kérdés			
2. kérdés			
N. kérdés			
a jelölt összpontja			

A felvételi bizottságnál az alábbi további szabályokat kell betartani⁹:

- minden jelentkezőre ugyanannyi időt kell szánni
- minden jelentkezőtől ugyanazt kell kérdezni
- nem szabad túl nagy bizottságot csinálni (3-5 fő az ideális létszám)
- olyan kérdéseket kell feltenni, amire nem lehet igen-nem válaszokat adni

Az eddig ismertetett interjútipusok közül véleményünk szerint a felvételi bizottság a jobb.

Egyrészt csökkenti az egyéni elfogultságot (ami a négyszemközti interjúnál kiküszöbölhetetlen), másrészt több információ befogadására nyílik lehetőség mintha csupán egy interjúkészítő próbálná meg befogadni az összes elhangzott információt.

c) sorozat interjú (sequential interview)

A sorozat interjú a bizottsági, ill. a személyes interjú előnyeit egyesíti¹⁰. A pályázó ekkor egymás után (ez akár történhet ugyanazon napon is) találkozik a különböző vállalati vezetőkkel. Az ilyen típusú interjú akkor működik jól (mármint a cég szempontjából), ha az egymást követő interjúk új tartalmi elemekkel bővülnek és a pályázóról valami plusz információt adnak a korábbiakhoz képest.

5. 2. Az interjú jellege szerint történő csoportosítás

a) önéletrajzi interjú

A humán erőforrás/személyzeti szakember egy többé-kevésbé kötetlen beszélgetés révén feltérképezi, hogy a jelölt milyen múltbeli tapasztalatokkal rendelkezik, számbavéve képességeit és tulajdonságait, személyiségstruktúráját, értékrendszerét. Az interjú vezérfonala a jelölt által beküldött önéletrajz.

b) célzott interjú más néven struktúrált interjú

Itt olyan előzetes szempontok által struktúrált beszélgetésről van szó, amely a munka szempontjából fontosnak tartott kompetenciákra irányul (pl. kommunikációs képességek, szervezőképesség, teljesítménymotiváció, vezetői beállítódás).

Hogyan néznek ki a struktúrált kérdések? Ha az interjúkészítők szemszögéből nézzük, akkor az a kérdés, mit szabad és mit nem szabad kérdeznie az interjú során¹¹.

Az alábbi típusú kérdéseket szabad feltenni

Szabad (sőt fontos) az interjú kezdetén oldani a hangulatot, könnyű témákról beszélgetni, pl: utazás az interjúra.

Szabad ún. nyitott kérdéseket feltenni: Miért jelentkezett erre az állásra?

Szabad munkával kapcsolatos kérdéseket feltenni: Tudna-e a 3-tól 11-ig tartó műszakban dolgozni?

Szabad reagáló vagy beszélgetést követő kérdéseket feltenni: Azt mondta, nem dolgozott pultnál, miért nem? Hogy érte ezt el?

Szabad az interjúkészítőnek olyan területeket keresni, amelyekről nem szívesen beszél a jelentkező, s ki kell deríteni ennek okát.

Szabad ún. összefoglaló állításokat használni, hogy ellenőrizze, helyesen értette-e: Tehát Ön tanította a PASCAL programozást az alkalmazottaknak?

Az alábbi típusú kérdéseket nem szabad feltenni

Nem szabad ún. zárt kérdéseket feltenni (mivel ezekre csak igen-nem válaszok adhatók):

Szeret számokkal dolgozni?

Nem szabad személyes kérdéseket feltenni: A férje dolgozik?

Nem tanácsos túlságosan tág kérdéseket feltenni: Szereti az embereket?

Nem szabad véleménykifejező kérdéseket feltenni (ezek elárulják, hogy milyen választ várunk): Nem szereti a rugalmas munkaidőt?

Nem szabad egyszerre több kérdést feltenni.

Nem szabad végig beszélni, ehelyett a jelentkezőt kell beszélgetni, amennyit csak lehet.

c) *situációs interjú*

A jelölt rátermettségét egy adott helyzetben való viselkedésén keresztül próbálják felmérni¹².

Olyan mesterségesen teremtett helyzetet modelleznek, amely a betöltendő munkakörben való tevékenykedés során leggyakrabban előforduló situációk körét fedi le. Mivel a gyakorlatokat úgy állítják össze, hogy a lehető legjobban modellezzék a valós munkaköri situációkat, ezért mindig megelőzi egy intenzív munkakörelemzés, amelynek során meghatározzák azokat a kritikus momentumokat, amelyek a munkakört betöltő későbbi alkalmasságát, beválását a leginkább befolyásolják.

A situációs interjú például úgy is lezajolhat, hogy az adott munkakörben felmerülő konkrét problémát videóra rögzítenek, majd ezt lejátszák a jelentkezőnek, és ezután jön a kérdés: „Mit tenne Ön az adott helyzetben”? A válaszokat szintén 1-5 -ig osztályozzák és értékelőlapon rögzítik.

d) speciális interjú más néven stressz interjú

Az összes interjú típus filozófiáját két úton közelíthetjük meg¹³:

- 1/ Az egyik megközelítés szerint az ember viselkedése miután elérte a felnőtt kort állandó, tartós lesz, azaz a felnőtt viselkedése stabil. Ezért az interjú során a jelöltől olyan kérdéseket kell kérdezni amelyek feltárlják a jelölt múltbeli viselkedését, motivációit, múltbeli hozzáállását a kritikus és válságos helyzetekhez, problémákhoz. Az a motiváció (ahogy az élet dolgaihoz hozzááll), az a gyakorlat (ahogy a problémáit kezeli), amely a jelölt múltjából kibontakozik, megbízható támpontot ad a jövőbeli viselkedésére vonatkozóan. Ezt nevezik magatartásminta leíró elbeszélgetésnek (patterned behaviour descripton interview¹⁴).
- 2/ A másik megközelítési mód abból indul ki, hogy a jelölt az interjú alatt egyrészt akaratlanul, másrészt sokszor szándékosan torzítja a múltbeli viselkedésére vonatkozó kérdésekre adott válaszait, túlhangsúlyozza sikereit, ill. előnyös oldalait, míg igyekszik minimalizálni kudarcait, ill. az elnyertelen oldalait. Ezért az interjúkészítőnek a jelöltől csupán a jelen szituációban, azaz az interjúszituációban látott viselkedése alapján szabad következtetéseket levonnia. Ezen második megközelítés hívei találták ki a stressz interjút. Ennek segítségével azt próbálják megjósolni, hogy a jelölt mennyire képes helytállni feszült szituációban, milyen kiegyensúlyozottsággal, stabilitással és stressztűréssel rendelkezik. Ez a legritkábban használt interjú típus. A lényeg: az interjú készítője arra kíváncsi, hogy a kemény kérdésekből, ill. a kínos szituációkból a jelölt milyen ügyesen vágja ki magát. Azaz nem is igazán a kérdésekre adott válaszok az érdekesek (a jelölt elbírálásánál), hanem az, hogy hogyan kezeli a jelölt a helyzetet.

Tipikus feszültségkeltő kérdések lehetnek:¹⁵

- Nem gondolja, hogy az ön képességeivel meg sem kellett volna pályázni ezt az állást?
- Hogyan lehet, hogy az ön korában még csak ilyen alacsony beosztást ért el?

A kínos szituációk az alábbiak lehetnek:

- nem kínálják a jelöltet ülőhellyel
- válaszait kinevetik
- az interjúkészítő a jelölt egy-egy válasza után indokolatlanul hosszú, kínos szünetet tart.

Magyarul a jelöltet mentális stressznek teszik ki. Dr. Telkes József (a fejevadász szakma nagy öregje) ír le egy ilyen tipikus stressz interjút. Amikor is egy jelöltet 4-5 interjúkészítő kérdezgetett oly módon, hogy amint

egyikük befejezte a kérdést, a másik azonnal fel is tette a következőt és így tovább, a választ meg se várva. A jelölt végighallgatta őket, majd azt mondta: "Fogják vissza a lovakat uraim! Mindegyiküknek válaszolni fogok a kérdésére, de szeretném, ha időt adnának a válaszadásra is. Most pedig kérem az első kérdést."¹⁶

Tehát mint a példából is láthatjuk, a jelölt szempontjából egyedül csak a magabiztos fellépés lehet eredményes egy ilyen típusú interjúnál.

A stressz interjú ellenzői az alábbi fő kifogásokat hozzák fel ellene¹⁷:

- A jelölt viselkedése a mesterségesen megteremtett stressz körülményei között nem lesz olyan tipikus mint a valódi stressz körülmények között.
- A jelölt viselkedése ilyen esetekben nagy mértékben függ attól, hogy mennyire akarja az állást.
- A stressz interjú alkalmazása miatt megsérülhet a cég "good will"-je.
- A jelölt megsértődhet és visszavonhatja a jelentkezését.
- A stressz interjú csupán a jelölt személyiségére koncentrálna, a szakmai tapasztalatokat elhanyagolja. Ráadásul elképzelhető, hogy a jelölt bizalma megrendül az interjúkészítőben a stressz interjú után és így nem hajlandó beszélni a szakmai tapasztalatairól.

Felhasznált irodalom

1. Lásd Bobbi Linkemer: A jó önéletrajz fél siker (Bp. 1992) című könyvét, mely már címével is ezt sulykolja az olvasóba.
2. Ismerteti Pankász Balázs a Célrátörő Magazin 1998/10-es számában
3. Graham- Bennet: Human resource management (Pitman Publishing. London. 1995) 58p
4. B. Cushway: Human resource management (Kogan Page Limited. London 1994) 66p
5. Graham- Bennet 59-60p
6. A csoportosításhoz felhasználtuk a külföldi szerzők közül Graham-Bennet, és B. Cushway szempontjait míg a magyar szerzők közül Kóczyán Judit (Célrátörő Magazin 1998/5) és Pankász Balázs (Célrátörő Magazin 1998/10) csoportosítási kísérleteit.
7. McKenna- Beech: The essence of human resource management (Prentice Hall. 1995) 141p
8. B. Cushway 68p
9. A tipikus interjú kérdésekre lásd Donald . H. Weiss: Hogyan kérdezzük az álláskeresőt? (Bp. 1992) továbbá lásd Elbert-Farkas-Karolini-Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment 225-226p
10. Graham- Bennet 61p, Cushway 68p
11. Lásd Kóczyán Célrátörő Magazin 1998/5
12. Erről bővebben lásd N. F. Elbert, Farkas, Karolini, Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (Bp 1997) 225-226p
13. G.P. Lantham and co.: The situational interview (Journal of Applied Psychology 65)
14. H. Graham- R. Bennet 58p
15. N. Anderson- V. Shackleton: Staff selection decision making into the 1990s'. (Management Decision 28.) 5-9p
16. Pintér Zsolt: Hogyan csináljunk karriert? (Bp. 1996) 235p
17. Telkes József: Karrier könyv (Bp 1994) 186p
18. H. Graham- R. Bennet 60p

SOME FEATURE OF INTERVIEW

László GULYÁS

Department of Food Industrial Economics and Marketing

ABSTRACT

- The interview is the most common used method of personality assessment. At the present we can use several different kind of interviews, such as: individual interview, board interview, sequential interview, C.V. interview, panel interview, situation interview, stress interview.
- A selection interview is a controlled conversation between an applicant for a job and the employer, or someone representing the employer, designed to test the suitability of applicant for the job in question.
- It is a two way exchange of information designed to help the interviewer form an opinion about the candidate and the candidate about the organization.
- Selection is also mutual: the employer selects the candidate, but the candidate selects the employer.
- The interviewers must ensure that the process is as fair as possible, that's why they created several rules and use them.